



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelo de Negócio: Museu da Associação de Futebol de Lisboa

Bárbara Madureira Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

Modelo de Negócio: Museu da Associação de Futebol de Lisboa

Bárbara Madureira Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero de agradecer ao Professor Doutor Pedro António Ferreira, que esteve sempre disponível para me apoiar, através de críticas construtivas e recomendações, especialmente na fase final.

Acima de tudo e todos, quero agradecer aos meus maiores exemplos de vida, aos meus pais, por me terem proporcionado sempre as melhores condições para realizar o meu percurso académico com a maior excelência. Pelo sacrifício e esforço que fizeram e fazem para me conseguirem oferecer o melhor desta vida. Por todo o carinho, amor e respeito que nunca faltou. Por terem dado as asas a uma menina de 17 anos, para rumar sozinha à capital. Por me terem sempre chamado à atenção pelos bons e maus motivos, nunca faltando uma palavra de conforto. Por todo o apoio incondicional.

Ao meu irmão e à minha cunhada, Pedro e Ana, por me incentivarem a fechar este ciclo, por me provocarem constantemente, dando-me a força e ‘empurrão’ que faltava.

Aos meus irmãos, Fabi e Vasco, que são a minha ‘casa’ em Lisboa, por me acompanharem sempre, por toda a força e apoio que me dão e por estarem sempre prontos a apanhar os ‘cacos’.

Ao meu namorado Duarte, pela paciência que teve nestes últimos anos, que não foram fáceis. Por todo o apoio e ‘abanões’ que me foi dando, por me obrigar sempre a dar o melhor e o máximo de mim, sendo sempre um dos meus pilares.

Ao Dr. Castanheira de Oliveira, por todo o apoio e força que me deu durante percurso na Associação de Futebol de Lisboa, que me auxiliou sempre que necessitei.

Ao Dr. João Fortes Rocha e ao Sr. Nuno Pedro por toda a colaboração e dedicação para o desenvolvimento deste presente trabalho.

Por último, um grande obrigado, à Associação de Futebol de Lisboa, ao Dr. Nuno Cárcamo Lobo, Presidente desta instituição centenária e ao Sr. José Ribeiro, Diretor Executivo, por me terem acolhido com o maior carinho e me terem dado a oportunidade de desenvolver e futuramente pôr em prática este projeto. Por me terem proporcionado a minha primeira experiência profissional, por toda a confiança que me depositaram e apoio.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de negócio (MN) segundo o *Business Model Canvas* (BMC), este será focado em três parâmetros: proposta de valor, segmento de clientes e recursos principais. A proposta de valor será elaborada através do *Product Canvas*.

Atualmente, o futebol é o maior fenómeno humano e social na sociedade, a paixão de milhões. Este MN visa a dinamização do novo Museu da Associação de Futebol de Lisboa, uma entidade centenária, cheia de história e instituidora deste fenómeno em Portugal.

Realizei o enquadramento teórico dos museus desportivos, o seu contexto histórico e social. Explorei as várias definições de modelo de negócio, defini a relação entre produto serviço e a criação de experiência. A recolha de informação foi realizada através de duas entrevistas aos responsáveis atuais do Museu, em que são abordados os blocos que têm por base o desenvolvimento do MN. Efetuei a análise do mercado, com o objetivo de compreender o contexto externo de modo a desenvolver um serviço diferenciador. Criei e desenvolvi proto-personas tendo em conta o conhecimento empírico do objeto de estudo e a análise das entrevistas exploratórias.

Este projeto-tese veio preencher uma lacuna que existe na Associação de Futebol de Lisboa.

Futuramente, a realização de um estudo de públicos irá auxiliar a definição de personas, que irá otimizar a experiência oferecida pelo museu aos seus públicos-alvo.

Palavras-chave: Museu, Associação de Futebol de Lisboa, Museus desportivos, Modelo de Negócio, Dinamização, Proposta de valor

Abstract

The present work aims primarily at the development of a business model (BM), according to the Business Model Canvas (BMC). It will be centred around three parameters: value proposition, customer segments and key resources. The value proposition will be implemented through Product Canvas.

Nowadays, football is the ultimate human and social phenomenon in society, the passion of millions. This BM aims to promote the new Lisbon Football Association Museum, a century-old entity, full of history and the pioneer of this phenomenon in Portugal.

I carried out the theoretical framework of sports museums and their historical and social context. I explored the various Business Model definitions and defined the relationship between product/service and the creation of experience. The collection of information is carried out through two interviews with the Museum's current managers, in which the blocks that are based on the development of the BM are discussed. I carried out a market analysis, so as to understand the external context with the purpose of developing a differentiating service. I created and developed proto personas taking into consideration the empirical knowledge of the object of study and the analysis of exploratory interviews.

This thesis project came to fill a gap that exists in the Lisbon Football Association.

In the future, conducting an audience study will help define personas, which will optimize the experience offered by the museum to its target audiences.

Keywords:Museum, Lisbon Football Association, Sports Museums, Business Model, Promotion, Value Proposition

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras	ix
Glossário de Siglas e Abreviaturas.....	x
Introdução.....	1
1.1.Tema, tópico, objeto de estudo e problema.....	1
1.2.Objetivos	1
1.3.Justificação de projeto.....	1
1.4.Estrutura do Trabalho.....	2
CAPÍTULO 1 - Revisão da Literatura	3
1.1.Os museus desportivos.....	3
1.1.1. Definição de Museu	4
1.1.2. Contextualização histórica e social	4
1.1.3. Museu de Futebol	5
1.1.4. Caracterização dos museus desportivos	7
1.2.Modelo de Negócio	9
1.2.1. Definição	9
1.2.2. Business Model Canvas	10
1.2.3. Product Canvas.....	14
1.2.4. Experiência e Produto/Serviço	16
CAPÍTULO 2 - Metodologia	17
2.1. Sinopse metodológica	17
2.2. Processo de desenvolvimento.....	17
2.3. Análise das entrevistas exploratórias	17
CAPÍTULO 3 - A Entidade Objeto de Estudo.....	19
3.1. Associação de Futebol de Lisboa	19
3.1.1 Identificação da Entidade	20
3.1.2 Fundação	21

3.1.3	Organização.....	22
3.1.4	Dados estatísticos da Época 2021/2022	23
3.2.	Museu	24
CAPÍTULO 4 - Análise do Mercado		27
4.1.	Concorrência	27
4.2.	Análise de Porter	28
4.3.	Análise PEST	30
4.4.	Análise SWOT	31
CAPÍTULO 5 - Proposta de Modelo de Negócio		35
5.1.	Business Model Canvas	35
5.2.	Missão	35
5.3.	Visão.....	35
5.4.	Estratégia e objetivos estratégicos.....	37
5.5.	Segmento de Clientes:.....	38
5.6.	Proposta de Valor	41
5.7.	Recursos-principais:	45
5.7.1.	Espaço e Equipamentos.....	45
5.7.2.	Equipa ou Recursos Humanos	46
5.7.3.	Espólio/Acervo.....	49
5.7.4.	Biblioteca	49
CAPÍTULO 6 - Conclusões, limitações e investigações futuras		51
6.1.	Conclusões	51
6.2.	Limitações	52
6.3	Investigações futuras	52
Anexos.....		55
Anexo A – Fotografias ilustrativas do atual Museu da AFL.....		55
Anexo B – Exposições descritivas do Museu da AFL		57
Anexo C - Guiões e transcrição das entrevistas semiestruturadas		63

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Tipologia de museus desportivos.....	8
Quadro 1.2 - Quadro do Modelo de Negócio Canvas.....	11
Quadro 4.1- Concorrência.....	27
Quadro 4.2- Análise SWOT.....	31
Quadro 5.1. BMC do Museu da AFL.....	36
Quadro 5.2. Proto-persona: Colaborador da Associação de Futebol de Lisboa.....	39
Quadro 5.3. Proto-persona: Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado.....	40
Quadro 5.4. Proto-persona: Criança.....	40
Quadro 5.5. Proto-persona: Adulto.....	41
Quadro 5.6- Product Canvas para os colaboradores da AFL.....	42
Quadro 5.7- Product Canvas para Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado.....	43
Quadro 5.8- Product Canvas para uma criança.....	44
Quadro 5.9- Product Canvas para um adulto.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 3.1- Jogadores e clubes filiados inscritos na plataforma da FPF por concelho.....	23
Tabela 3.2- Nº de provas oficiais realizadas, nº de Equipas inscritas e nº de jogos realizados inseridos na plataforma da FPF por categoria.....	24
Tabela 5.1- Jornais e revistas expostos na Biblioteca da AFL.....	50

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Relação entre o Business Model Canvas e o Product Canvas.....	15
Figura 1.2 – Modelo do Product Canvas.....	15
Figura 3.1 – Pirâmide hierárquica ilustrativa do futebol português no distrito de Lisboa.....	19
Figura 3.2- Planta do Museu da AFL.....	25
Figura 4.1- As 5 Forças de Porter.....	28
Figura 5.2- Organograma da Equipa do Museu da Associação de Futebol de Lisboa.....	48
Figura A1 – Sala de Troféus.....	55
Figura A2 – Taça de Honra.....	55
Figura A3 – Sala 1.....	55
Figura A4 – Sala 2.....	56

Figura A5 – Sala 3.....	56
Figura A6 – Biblioteca.....	56
Figura B1 – Clubes fundadores da AFL.....	57
Figura B2 – Evolução do Emblema da AFL.....	57
Figura B3 – 1.º Parte da história da fundação da AFL.....	58
Figura B4 – 2.º Parte da história da fundação da AFL.....	58
Figura B5 – 1.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa...59	
Figura B6 - 2.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa....59	
Figura B7 - 3º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa.....60	
Figura B8 - 4.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa....60	
Figura B9- 5.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa.....61	
Figura B10 – O Cristiano Ronaldo na Seleção da AFL.....	61
Figura B11- 1.º Parte do flyer ilustrativo do espólio e serviços do Museu.....	62
Figura B12 - 2.º Parte do flyer ilustrativo do espólio e serviços do Museu.....	62

Glossário de Siglas e Abreviaturas

AF Lisboa – Associação de Futebol de Lisboa

AFL – Associação de Futebol de Lisboa

BMC – *Business Model Canvas*

DGPC- Direção-Geral do Património Cultural

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

ICOM – *International Council of Museums*

MN – Modelo de Negócio

PEST – Político-legal, Económica, Social, TecnológicaRH- Recursos-Humanos

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*/Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

UEFA – *Union of European Football Associations*

Introdução

1.1. Tema, tópico, objeto de estudo e problema

O tema do projeto-tese é o modelo de negócio.

O tópico da tese é a construção de uma proposta de modelo de negócio para o Museu da Associação de Futebol de Lisboa, seguindo o do *Business Model Canvas*.

O objeto de estudo é a Associação de Futebol de Lisboa. O problema identificado circunstancia-se na necessidade de dinamizar e impulsionar o Museu da Associação de Futebol de Lisboa (de ora em diante AFL).

1.2. Objetivos

Objetivo principal:

- Elaboração de um modelo de negócio para o Museu da AFL que permita a sua dinamização.

Objetivos secundários:

- Analisar o mercado museológico desportivo, de modo a definir e implementar uma estratégia de diferenciação e foco para o objeto em estudo.
- Criar uma proposta de experiência única para cada segmento de clientes definido.
- Sugerir ações para implementar uma nova proposta de valor através da criação de um serviço de criação de experiências.

O foco principal dos objetivos está na proposta de valor, segmentação e recursos principais, tendo, para tal, sido efetuado o enquadramento geral do Museu da AFL e uma análise estratégica desde o mercado em que aquele se insere, os parceiros, a missão, visão e as dinâmicas, percorrendo os vários blocos do *Business Model Canvas*.

1.3. Justificação de projeto

Desde os anos 50 a Associação de Futebol de Lisboa (AF Lisboa) estava sediada na Rua Nova da Trindade, em pleno Chiado. No ano de 2020, a AF Lisboa adquiriu uma nova sede¹, situada na Rua Joaquim António de Aguiar, no Marquês de Pombal. Nesse mesmo ano, no mês de outubro, iniciei o meu estágio na AFL, ainda na Rua Nova da Trindade, acompanhando assim

¹ Notícia sobre a compra das novas instalações:
<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/escritorios/2020/02/18/42477-associacao-de-futebol-de-lisboa-muda-se-para-o-marques-de-pombal>

toda a mudança. As visitas ao público no antigo museu, depois da rescisão de contrato do ex-diretor do museu, sr. Alberto Hélder, eram realizadas pontualmente pelo secretário da Direção, a grupos ou pessoas que realizassem marcação.

As novas instalações proporcionaram ao museu um aumento significativo do seu espaço e uma nova biblioteca, melhorando as condições de exposição, possibilitando o alargamento do espólio em exibição da Associação de Futebol de Lisboa.

Deste modo, com esta mudança de sede, surge a oportunidade de reconstruir o museu desta instituição centenária, não só fisicamente, mas como ‘intelectualmente’, criando uma nova dinâmica e imagem à volta deste, explorando o potencial que nunca tinha sido desenvolvido anteriormente.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho-projeto está estruturado nesta Introdução e em seis capítulos.

A Introdução compreende a identificação do tema, tópico, objeto de estudo e problema, a explicitação dos objetivos, a justificação do projeto e a estrutura do trabalho.

No capítulo 1 é realizada a revisão de literatura, são explorados os temas, conceitos e conhecimentos necessários à elaboração e desenvolvimento deste trabalho. São analisados conceitos como museu desportivo e modelo de negócio.

No capítulo 2 é explicada a metodologia e o processo de desenvolvimento do presente trabalho. É também efetuada a análise das entrevistas exploratórias realizadas aos órgãos pertencentes à AF Lisboa.

No capítulo 3 é realizado o desenvolvimento do objeto de estudo, do Museu da Associação de Futebol de Lisboa e da entidade a que este está tutelado.

No capítulo 4 é realizada a análise de mercado em que o objeto de estudo está inserido, através das análises de Porter, PEST e SWOT.

No capítulo 5 é desenvolvida uma proposta de MN do museu da AFL, onde é explorada sobretudo a proposta de valor através de um *product canvas*, o segmento de clientes e os recursos principais. É definida a missão, a visão, a estratégia e os objetivos estratégicos.

Por fim, são abordadas as conclusões e as limitações que o projeto apresentou.

Revisão da Literatura

1.1. Os museus desportivos

Os museus desportivos, ao longo dos últimos anos, têm acompanhado a evolução e progressão, a nível global, da importância do desporto (Moore, 2012: prefácio). Não se sabe ao certo quando é que estes museus surgiram, do ponto de vista museológico, mas acredita-se que há dois períodos onde os mesmos se revelaram e evoluíram, sendo o primeiro entre o final do século XIX e o final da década de 60, na Europa Central, países escandinavos e na América do Norte e o segundo período iniciou-se na década de 70 do século XX e mantém-se até aos dias de hoje, com renovação dos mais antigos (Oliveira, 2015:14-15).

Há uma série de questões sobre a relevância e impacto dos museus desportivos e algo que se tem vindo a descobrir é que os museus desportivos não são tão valorizados quanto os museus académicos, ou seja, o conteúdo dos museus desportivos, historicamente falando, não é tão incentivado a ser observado e valorizado (Moore, 2012: xii).

Existem três principais razões que justificam este cenário acontecer (Moore, 2012: xii):

1. As coleções de museus desportivos não são verdadeiramente valorizadas pelos próprios historiadores desportivos;
2. Os museus académicos consideram os museus desportivos inferiores a nível de história;
3. Os museus desportivos são considerados espaços de história comemorativa e acrítica.

Mas estas razões não deveriam ser consideradas, uma vez que história é história e esta representada no museu é pública, não devendo ser julgada do ponto de vista académico visto que é um tipo de história distinta. Os museus desportivos não foram construídos apenas para os historiadores desportivos (Vamplew, 1998: 276), mas para todos aqueles que desejam conhecer e passar pelas emoções fortes que estes transmitem, que não conseguem ser transmitidos através de um registo escrito, devendo ser sentidos, cheirados, tocados e experienciados. (Moore, 2012: xiv).

"Os museus proporcionam um contexto multissensorial através da combinação de cultura material, som, filme, fotografia, testemunhos orais e histórias contadas através de arranjos especiais".

Johnes e Mason (2003:120)

Para melhor se poder enquadrar e avaliar a real importância dos museus desportivos e, também, face aos restantes museus, é necessário saber qual a definição de um museu.

1.1.1. Definição de Museu

A definição de museu poderá ser muito vasta e diversa, mas segundo o *International Council of Museums* (ICOM Portugal) em 24 de agosto de 2022, em Praga, chegou-se a um consenso e a uma definição oficial, passando-se a citar:

“Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas de educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento”.

1.1.2. Contextualização histórica e social

Os museus são espaços físicos onde há visitas que permitem e induzem a interação e a socialização entre os visitantes, que por sua vez partilham as suas interpretações e o que mais estão a valorizar, do que propriamente aquilo que visualizam. Essa partilha e troca de informação faculta a criação de memórias e histórias sobre os indivíduos que são falados nos museus. Assim sendo, não se trata apenas de contextualizar os museus a nível histórico (conteúdo histórico), mas sim, também, um outro leque e nível social que só as experiências podem transmitir (Moore, 2012: xiv).

Em contrapartida, os museus desportivos sofrem de orçamentos baixos e/ou limitados, com pouco pessoal especializado e dedicado à investigação necessária. O envolvimento dos historiadores seria fundamental para adaptar a cultura material já existente e transformá-la em algo possível de ser mais bem compreendida e interessante para a história do desporto. Contudo, nos últimos anos o envolvimento académico tem efetivamente vindo a aumentar nos museus desportivos, pois estes estão a tornar-se um fenómeno global (Moore, 2012: xvi).

Oliveira (2015:17) refere que o património material é de extrema importância nos museus desportivos pois a variedade é bastante vasta, desde acessórios e equipamentos, documentos e fotografias, troféus e obras-de-arte. Mas Santos, (2011:45-46) define o património material de uma forma interessante e expondo um lado imaterial, passando-se a citar: “O património material do desporto vai desde os grandes estádios aos minúsculos 'pins' e cromos de coleção,

passando pelas bolas, bicicletas, pranchas à vela e raquetas, maillots e sapatilhas, taças, medalhas e galhardetes, ... sem esquecer os documentos gráficos e fotográficos, textuais e audiovisuais e as obras de arte inspiradas pelo desporto. Todos estes objetos refletem a memória de algo "imaterial": uma vitória, um recorde, um campeão, um clube, uma grande competição, a evolução dos materiais, a evolução das técnicas do corpo, a tradição de uma região, o entusiasmo das torcidas, a expressão de desportivismo, etc.”.

Os museus desportivos encontram-se, no geral, por todo o lado, sendo que, naturalmente, há zonas onde existe um número maior e mais bem representado, nomeadamente nos Estados Unidos da América. Estima-se que haja pelo menos 580 museus desportivos em 46 países, abrangendo 82 categorias desportivas. A abundância encontrada assume-se estar diretamente relacionada com vários fatores, entre os quais o desenvolvimento de museus no ocidente e do desporto organizado. Além disso, as experiências patrimoniais, as tradições, memórias e cânticos encontrados nos museus têm a capacidade de os tornar mais populares do ponto de vista turístico (Phillips, 2012;2-4).

1.1.3. Museu de Futebol

O futebol é reconhecido como o maior fenómeno de massas do século XXI, sendo também a categoria mais bem exibida nos museus desportivos e a popularidade e sucesso do mesmo são incontestáveis (Phillips, 2012;1; Oliveira, 2015:23; Alegrias, 2017:138-139). Numa reflexão da museologia e das questões sociais contemporâneas, este é visto como um fenómeno económico, social, cultural e antropológico. As instituições desportivas têm acompanhado a atuação dos processos museológicos e têm-se demonstrado recetivas a estes. Para isto “é necessário analisar e entender no âmbito dos museus de futebol como os diversos clubes desportivos tratam de forma particular a sua identidade e quais as repercussões sociais enquanto contributo para uma socialização na perspetiva da participação e inclusão; analisar as motivações e valores (linguagens e discursos) que estão na base do entendimento do futebol na contemporaneidade, por exemplo o respeito pelo outro e diversidade cultural; e entender como são construídas as suas narrativas biográficas e como o museu contribui para o seu entendimento.” (Alegrias, 2017:138-139).

O património desportivo tem sido alvo de estudo das ciências sociais, com a pretensão de analisar, de que forma as entidades desportivas e os clubes tratam o seu património e olham para a sua memória coletiva, quais as preocupações patrimoniais que estas instituições demonstram nas suas políticas de planeamento, qual a consciência que estas têm para com o seu património e por fim quais as abordagens, contextos e processos museológicos. A memória coletiva é crucial no processo de construção de qualquer Museu de futebol, pois esta fornece “os códigos de classificação e interação social que permitem a fixação de representações sociais que dão sentido de pertença e coesão ao grupo (...) Os adeptos reconhecem os acontecimentos ainda que por imagens difusas corporizadas a partir das narrativas dos elementos que compõem a memória e que reforçam a identidade dos clubes” (Alegrias, 2017:142).

Os Museus de Futebol estão enquadrados na museologia social Segundo Marc Maure (1995), este tipo de museologia é “sustentada por um sistema de valores que tem como princípios de atuação a democratização cultural, os novos paradigmas de pluridisciplinaridade e consciencialização, o museu como um sistema aberto e interativo e num permanente diálogo entre os sujeitos” (Alegrias, 2017:145). Na sua diversidade de práticas, a museologia social projeta a função principal do museu para as atividades que estão relacionadas com o desenvolvimento social e cultural, onde o museu se assume como instrumento essencial, à disposição da comunidade para, de modo geral, contribuir para uma sociedade com valores de cidadania e mais próxima das pessoas (Alegrias, 2017:146).

Vlachou (2014), justifica, de uma forma lógica, que o futebol e os museus de futebol têm a capacidade de cativar as pessoas culturalmente de uma forma diferente, possivelmente mais abrangente, dado o tipo de linguagem partilhada e o contexto confortável em que as pessoas se sentem a falar sobre o assunto.

Moore (2008) acrescenta que o *National Football Museum* é um exemplo de museu de futebol que faz uso do seu museu para dar a conhecer a aprendizagem que se pode adquirir e à inclusão social. O museu desenvolveu um programa específico para as escolas que relaciona o futebol com poesia, no qual as crianças que não mostram interesse em poesia começam por fazê-lo através de uma temática da qual gostam, o futebol, e que posteriormente começam a escrever poesia sobre outros temas e assuntos, encorajando-os à leitura e à escrita (Moore, 2008:455-457).

Segundo Mário Moutinho (2014), um dos desafios deste tipo de museologia é colaborar para o entendimento desta nova realidade museológica que são os museus de Futebol, que se afirmam pela utilização simultânea de inúmeros conceitos. Isto é, “os museus de futebol são entendidos como campos da espetacularização, que combinam diferentes linguagens museológicas e expográficas, com recurso às mais avançadas tecnologias ao serviço da prática museal, em combinação com a expografia clássica e elementos cenográficos que nos permitem construir a narrativa museológica e interpretar os diferentes conceitos inerentes” (Alegrias, 2017:148). Assim nasce uma nova denominação onde são integrados este tipo de museus como o Museu da AFL, “Museus Complexos”. “(...) Complexos não pela complexidade do funcionamento das instituições museológicas, mas complexos pelas complexidades dos conceitos que sustentam as suas diversas atividades. “(Moutinho, 2014, p. 9 apud Alegrias, 2017:148).

1.1.4. Caracterização dos museus desportivos

Phillips, (2012:8) refere que há determinadas características que os museus desportivos devem compreender e responder, passando-se a citar: “Que formas de exposição utilizam? Quais são as suas configurações físicas? Como acedem ao conhecimento e com que finalidades? Quem é que tem pessoal nestas instituições e de onde vem o seu financiamento?”.

Posto isto, as exposições dos museus desportivos podem ser classificadas como académicos, corporativos, comunitários e vernáculos. Cada um tem características únicas, seja a nível de instalações, casas históricas (património) ou locais de negócios, e os conhecimentos adquiridos são, também, de diversas formas, incluindo fontes académicas, estudos de mercado, tradição oral, cultura popular e métodos experienciais. Também os propósitos de cada um são bem diversificados, como as relações-públicas, a marca desportiva, os eventos e locais desportivos que são considerados fundamentais, entre outros. Os voluntários e funcionários também se diferenciam e o financiamento então é bastante diversificado e provém de várias formas diferentes, como patrocínios corporativos, receitas de visitantes e pequenas empresas, organizações desportivas, entre outros (Phillips, 2012:8).

No seguinte quadro é possível observar as grandes diferenças entre cada um, incluindo alguns exemplos (Phillips, 2012:6).

Quadro 1.1 – Tipologia de museus desportivos.

<i>Exhibition Type</i>	<i>Sport Example</i>	<i>Physical Setting</i>	<i>Knowledge Source</i>	<i>Purpose</i>	<i>Staff</i>	<i>Funding</i>
Academic	National Museum of Australia (Canberra, Australia)	Museum	Academic/ International	Mediate among diverse viewpoints	Professional expertise in museology	Governments, corporations, visitors
Corporate	Hockey Hall of Fame (Toronto, Canada)	Museum or section of sport stadium	Academic/ Market Research	Image Creation, Branding, Marketing	Professional expertise in museology, marketing, finance and media	Sporting organisations, corporations, commodification of resources, visitors
Community	Webb Ellis Rugby Football Museum (Rugby, England)	Small museum or sporting club buildings	Hybrid: academic, experiential, oral tradition	Sport celebration and community connections	Volunteers and limited professional contribution	Small government entities, club committees, private donations
Vernacular	Duke's Restaurants (Hawaii and California)	Bars, barbers and restaurants	Hybrid: academic, experiential, oral tradition, popular culture	Sport history atmosphere conducive to selling goods and services	Workers with specific skills and relevant knowledge	Small business

Fonte: Phillips, 2012: 6

Phillips sugere uma categorização deste género, dividindo nos quatro tipos de exposição – académico, corporativo, comunitário e vernacular – perante cinco critérios escolhidos: a estrutura física (onde se encontram), as fontes de conhecimento utilizadas, a sua finalidade, a equipa de profissionais envolvida e a forma como se obtém financiamento (Phillips, 2012;11; Oliveira, 2015:16).

O Museu da Associação de Futebol de Lisboa (AFL), como museu desta instituição e clube, enquadra-se nas características de museu comunitário desenvolvidas por Phillips, tal como vamos poder verificar no Capítulo 3 – Enquadramento Teórico

1.1.4.1. Museu Comunitário

Os museus desportivos comunitários são bastante semelhantes às outras tipologias (ver figura 1.1) no que toca à cultura material que contém, mas as dimensões, as fontes de conhecimento, a finalidade, os envolvidos e o financiamento são diferentes. O conhecimento nestes museus é muitas vezes criado por uma pessoa ou pessoas que estão envoltas na história do desporto como intervenientes diretos (jogadores, dirigentes), participantes e observadores. O conhecimento deriva de várias fontes académicas, mas normalmente é partilhado por pessoas que tiveram um passado na história do desporto e que partilham bens materiais como troféus, fotografias, trajes desportivos, entre outros, que mostrem momentos históricos e conquistas realizadas ou momentos-chave do passado na história do desporto: “Troféus, fotografias e vestuários

desportivos são exibidos em armários de vidro e pendurados nas paredes, tal como acontece noutros museus desportivos, mas o tamanho das coleções é mais modesto (Phillips, 2012;21-23)”.

Na maioria das situações, os museus comunitários não têm profissionais que os vigiem, supervisionem ou guiem os visitantes. O financiamento, normalmente, não permite que isso aconteça, nem tão pouco costuma ser elevado, sendo fornecido por entidades privadas e também entidades governamentais, clubes desportivos comunitários. Ademais, as próprias doações grandes parte das vezes existem porque individuais facilitaram a sua cultura material, ou então surge através de outras entidades, como câmaras municipais (Phillips, 2012;23-24).

As tipologias de museu são bastante úteis para se aferir o que esperar de cada museu desportivo, mas, no entanto, têm diversas limitações, seja porque a tipologia ao longo do tempo muda ou porque há museus que não se inserem apenas numa única categoria (Phillips, 2012;23-24).

1.2. Modelo de Negócio

1.2.1. Definição

Slywotzky definiu, em 1995, um modelo de negócio como um design de negócios que representa a totalidade de como uma empresa seleciona os seus clientes, estabelece e diferencia as suas ofertas, define as tarefas que executará e as que terceirizará, configura os seus recursos, vai ao mercado, cria utilidade para os clientes e captura lucro. Ou seja, todo um sistema para fornecer utilidade aos clientes e obter lucro com essa atividade (Osterwalder & Pigneur, 2002).

Mais tarde, Timmers (1998) definiu um modelo de negócio como uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários intervenientes empresariais e das suas funções; e uma descrição dos potenciais benefícios para os vários intervenientes empresariais; e descrição das fontes de receitas (Alt & Zimmermann, 2001).

Posteriormente, Tapscott et al. (2000) discutiram modelos de inovação empresarial aos quais chamaram de teias de negócios (b-webs), que “estão a inventar novas propostas de valor, transformando as regras da concorrência e mobilizando pessoas e recursos para níveis de desempenho sem precedentes. (...) Uma b-web é um sistema distinto de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços de comércio e clientes que usam a Internet para suas principais comunicações e transações comerciais” (Alt & Zimmermann, 2001).

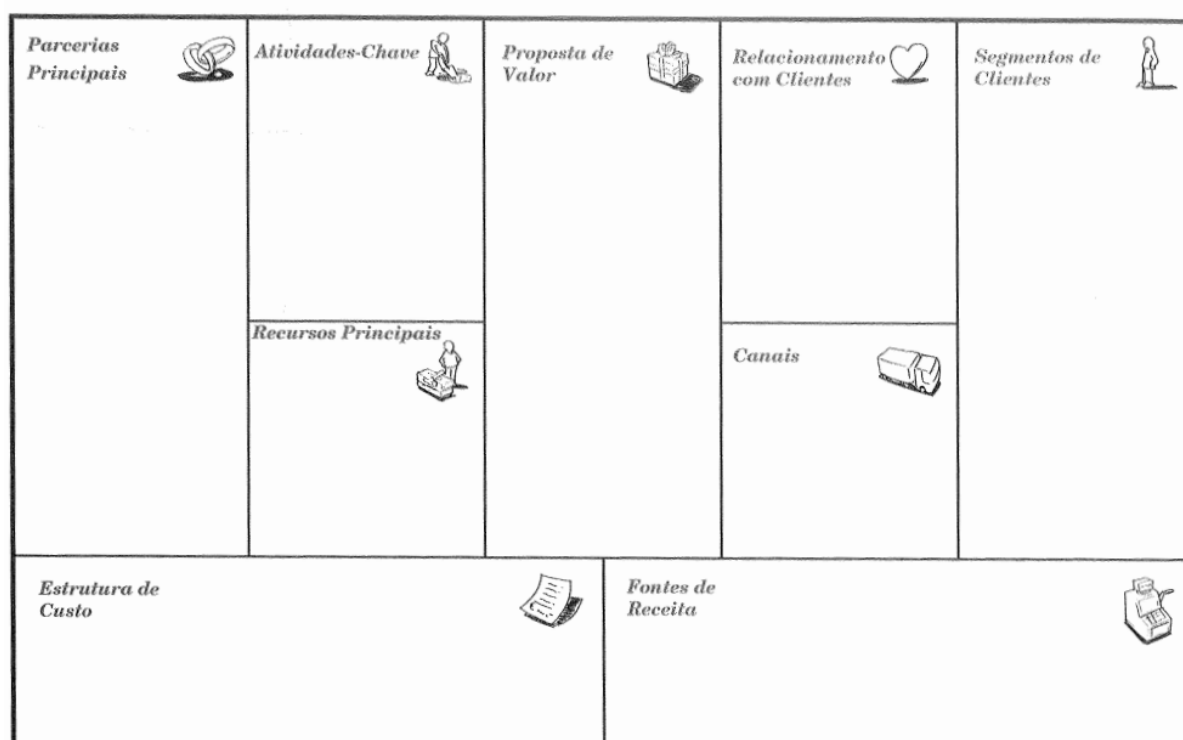
Uma outra definição, um pouco mais complexa, surgiu por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, na qual consideram que um modelo de negócios, por definição, prende-se com a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização ou empresa, que pode ser compreendido em nove componentes básicas que demonstram a lógica por detrás da forma como uma organização pretende mostrar valor. Por outras palavras, é uma ferramenta que expressa a lógica de negócios por detrás de uma empresa específica. Esses componentes abrangem as conhecidas quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (Osterwalder & Pigneur, 2013:14-15; Osterwalder & Pigneur, 2002).

1.2.2. Business Model Canvas

O Business Model Canvas (ver figura 1.2) é um modelo de negócios visual, definido por nove componentes (Fritscher & Pigneur, 2014:1). Estas foram criadas, desenvolvidas e denominadas, por Osterwalder e Pigneur (2013:16-17):

1. Segmentos de Clientes - uma organização serve a um ou mais segmentos de clientes;
2. Proposta de Valor - procura resolver os problemas do cliente, satisfazendo as suas necessidades;
3. Canais – as propostas de valor são passadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas;
4. Relacionamento com o cliente – o relacionamento com os clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes;
5. Fontes de receitas – as fontes de receita são o resultado das propostas de valor que foram bem-sucedidas com os clientes;
6. Recursos principais – são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos;
7. Atividades-chave – são o que permitem que os recursos principais funcionem;
8. Parcerias Principais – nem todos os recursos são adquiridos pela empresa, mas também por terciários;
9. Estrutura de Custos – os elementos do modelo de negócio resultam na estrutura de custo.

Quadro 1.2 - Quadro do Modelo de Negócio Canvas.



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2013:44

Componente 1: Segmentos de Clientes

Este primeiro componente, evidentemente, define quem são os individuais ou organizações que a empresa procura obter e auxiliar, uma vez que nenhuma empresa sobrevive, a longo prazo, sem clientes. Assim, a escolha dos mesmos deve ser muito ponderada e selecionada, não só para benefícios dos clientes como para a própria empresa. A agrupação por objetivos, necessidades, comportamentos semelhantes, entre outros, é uma das formas de organizar os clientes, sendo que não é de todo forçoso que haja apenas um único segmento. Mas a distinção entre segmentos surge se (Osterwalder & Pigneur, 2013:20):

- As suas necessidades levam à criação de uma oferta diferente e específica;
- Os canais utilizados para chegar a eles são distintos;
- Exigem tipos de relacionamentos diferentes dos outros;
- O lucro dos mesmos é substancialmente diferente;
- A quantia a pagar pela diferença na oferta não surge como um problema.

Componente 2: Proposta de valor

A proposta de valor, como o nome indica, remete para todos os produtos e serviços específicos que a empresa oferece e que cria valor para um determinado segmento de clientes, correspondendo aos requisitos e exigências do mesmo. Surge como objetivo de cada proposta de valor, também, beneficiar o segmento de clientes o máximo possível, mesmo que isso implique uma oferta totalmente inovadora e adaptada ou inovação através de uma oferta já outrora existencial. Acima de tudo é importante garantir que as necessidades dos clientes são respondidas, mesmo necessidades que desconheciam anteriormente ter, o que acontece nalguns casos, e para tal o desempenho do produto ou serviço tem que ser constantemente melhorado, já para não falar de manter sempre uma boa oferta competitiva, a nível de custo. (Osterwalder & Pigneur, 2013:22-24).

Os valores criados na proposta de valor podem ser quantitativos, como o preço ou velocidade do serviço, ou qualitativos, como o design e a experiência do cliente (Osterwalder & Pigneur, 2013:23).

Esta componente é sem dúvida das mais importantes, uma vez que, como afirma Tavares, (2019:35), “A criação e implementação de um modelo de negócio adequado está no centro da estratégia organizacional, uma vez que é importante apresentar os valores que se criam no seu seio e relacioná-los com a criação de um sistema apresentável. Esta consciência conduz ao aumento paralelo de estratégias que promovam vantagens competitivas sustentáveis e que assegurem a consistência dos utilizadores”.

Componente 3: Canais

Os canais de comunicação entre a empresa e os segmentos de clientes são fundamentais para o bom funcionamento da relação entre ambos, já que essa experiência de contacto é que permite que os valores (proposta de valor) sejam passados. Assim sendo, a escolha do canal a utilizar é fundamental (Osterwalder & Pigneur, 2013:24-25).

Os canais têm diversas funções, entre as quais pode-se destacar ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor fornecida por uma empresa ou levar uma proposta de valor aos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2013:24).

Componente 4: Relacionamento com o cliente

O relacionamento com os clientes descreve logicamente, os tipos de relação a estabelecer-se com os segmentos de clientes, que pode ser muito variável e guiado por motivações diferentes, como a conquista, a retenção e a ampliação das vendas. Este passo é fundamental ser bem planeado, porque afeta significativamente a experiência geral dos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2013:28).

Componente 5: Fontes de receita

Esta componente representa todo o lucro gerado a partir de cada segmento de clientes, tendo que subtrair o valor dos custos associados. Portanto, é de extrema importância cada empresa perguntar-se qual o lucro associado a cada segmento de clientes e, como tal, qual será o preço que o segmento de clientes estará disposto a pagar. Só assim se chegará a uma boa gestão das fontes de receita (Osterwalder & Pigneur, 2013:30).

As fontes de receita podem existir de duas formas:

Sob transações de renda resultantes de um pagamento único;

Pagamento com renda recorrente, no qual o pagamento é constante (Osterwalder & Pigneur, 2013:30).

Componente 6: Recursos principais

Os recursos principais são fundamentais para que cada empresa consiga expor a sua proposta de valor adequada a cada segmento de clientes. Estes podem ser físicos (fábricas, máquinas, sistemas), financeiros, intelectuais (marcas, patentes) ou mesmo humanos (recursos humanos). E podem ser adquiridos pela empresa ou alugados (Osterwalder & Pigneur, 2013:34-35).

Componente 7: Atividades-chave

São as ações fundamentais para que o modelo de negócios de uma empresa funcione com sucesso. Aliadas aos recursos principais, são o que permite a criação e oferta da proposta de valor para o cliente, manter uma boa relação com os clientes alcançando os objetivos e, naturalmente, obter fontes de receita (Osterwalder & Pigneur, 2013:36).

As atividades-chave podem ser divididas em três categorias: produção (desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos), resolução de problemas (novas soluções para satisfazer as necessidades dos clientes), plataforma/rede (plataformas de combinação, software) (Osterwalder & Pigneur, 2013:37).

Componente 8: Parcerias principais

As parcerias principais são, no fundo, a rede que inclui todas as alianças de fornecedores e parceiros que permitem que o modelo de negócios da empresa funcione. Essas alianças são fundamentais para otimizar processos, reduzir custos e riscos, adquirir e explorar novos recursos desconhecidos, pelo que qualquer empresa beneficia das mesmas se forem bem estudadas e ponderadas (Osterwalder & Pigneur, 2013:38-39).

As diferentes parcerias podem ser distinguidas em quatro: alianças estratégicas entre não competidores; coopetição (competição e cooperação); parcerias estratégicas entre concorrentes; Joint ventures para desenvolver novos negócios relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (Osterwalder & Pigneur, 2013:39).

Componente 9: Estrutura de custos

Para finalizar os componentes, é fundamental a estrutura de custos ser calculada, depois de planejar e definir os componentes anteriores. E embora as estruturas de baixo custo, façam parte de vários modelos de negócios e sejam muito importantes para os mesmos, nem todos os modelos têm que ser assim, na medida em que muitos são mais direcionados pelo valor, e não pelo custo, enquanto outros estão num meio-termo (Osterwalder & Pigneur, 2013:40-41).

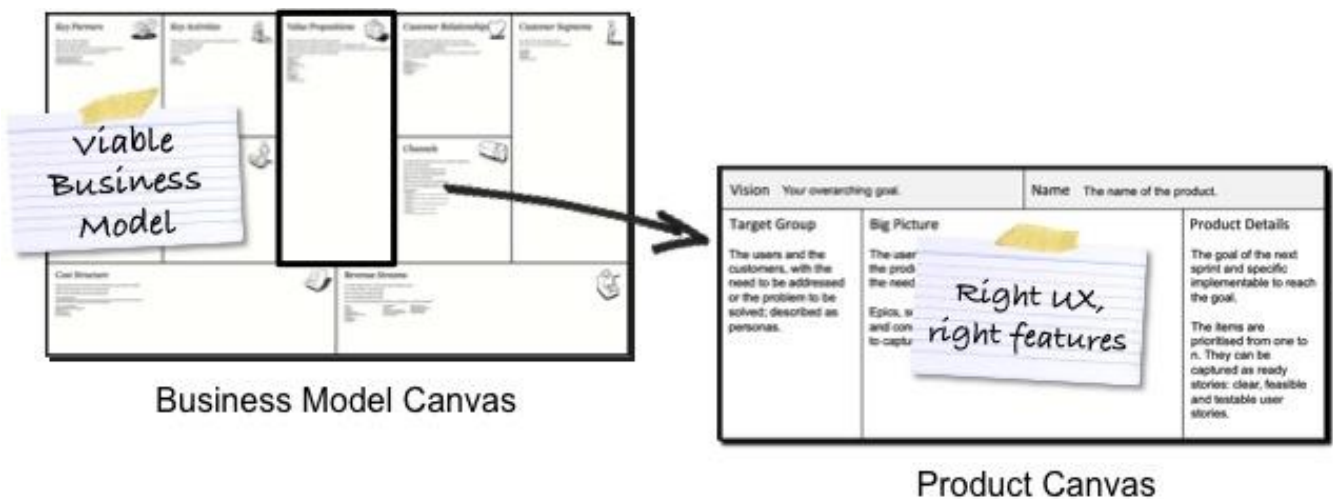
1.2.3. Product Canvas

O *Product Canvas*, segundo o seu criador, Pichler (2012), é uma ferramenta simples, mas bastante poderosa que permite criar um produto com uma excelente experiência do consumidor e os recursos necessários e adequados para fazer algo único e de encontro às expectativas. São utilizadas estruturas que combinam as funções e as formas necessárias.

A ferramenta foi criada tendo por base o *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur, para capturar o mercado e a proposta de valor mais acertada e depois declara os detalhes de um produto específico no *Product Canvas* (Pichler, 2012).

O *Product Canvas* foca-se na segmentação de clientes e nas características do produto. Os dois canvas são independentes, mas são compatíveis um com o outro, ou seja, o *Product Canvas* e o modelo de negócios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur podem ser colocados lado a lado, observando assim que o *Product Canvas* se insere na dentro da proposta de Valor do *Business Model Canvas*, como demonstrado na figura 1.3 (Pichler, 2012).

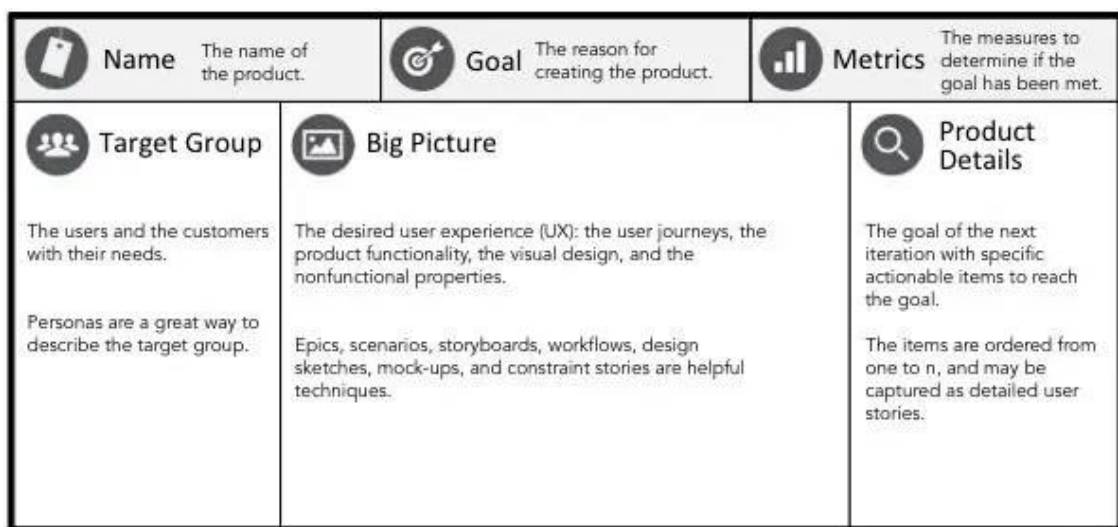
Figura 1.1 – Relação entre o Business Model Canvas e o Product Canvas.



Fonte: Pichler, 2012

O canvas (tela) criado por Pichler (2012), tem o seguinte aspeto e distribuição de parâmetros (ver figura 1.1).

Figura 1.2 – Modelo do Product Canvas².



Fonte: Pichler, 2012

No topo superior esquerdo encontra-se a localização do nome do produto.

O *Goal* é o objetivo que se pretender atingir através do produto, tal como adquirir, reter ou ativar os clientes.

² O *downloads* do modelo pode ser feito em <https://www.romanpichler.com/blog/the-product-canvas/> (Pichler, 2012).

O *Metrics* retrata a medida para determinar se o objetivo pode ser alcançado, podendo ser quantitativo ou qualitativo.

O Target group é o grupo-alvo, segmento, que descreve os clientes e os clientes-alvo como persona. Esta secção explica quem se pensa que poderá adquirir e usar o produto e o seu porquê.

O *Big Picture* descreve o que é necessário para atingir os objetivos da persona. Captura as jornadas do cliente e o design visual necessário para criar a experiência do cliente desejada. Esta secção é semelhante ao esboço de um livro, no qual se captura o conteúdo sem discutir os detalhes.

O *Product Details* fornece o objetivo ou meta para a próxima interação e os itens implementáveis que sejam suficientes para atingir essa mesma meta.

1.2.4. Experiência e Produto/Serviço

Pine e Gilmore (1999) sugerem que a experiência vai-se tornar o próximo elemento de criação de valor nas empresas, substituindo assim serviços e produtos. A experiência pode ser definida ou debatida usando termos como lazer, turismo, atividades culturais, marketing ou serviços disponíveis na Internet (Sundbo & Darmer, 2008:1).

Um produto, como por exemplo, uma peça de teatro, pode ser definido como uma experiência. A experiência não é apenas o produto, mas também um processo mental, um estado de espírito. A experiência também pode ser um complemento de um bem ou serviço. Deste modo, não é o produto, mas os suplementos deste que proporcionam a experiência ao consumidor (Sundbo & Darmer, 2008:1-3).

No início do desenvolvimento económico, a produção de mercadorias procurava corresponder às necessidades dos consumidores, bens e serviços para satisfazer necessidades. Atualmente, o consumidor procura mais que um mero produto ou serviço, e as experiências satisfazem essa necessidade (Sundbo & Darmer, 2008:4).

‘Experiences occur whenever a company intentionally uses services as the stage and goods as props to engage the individual’

Pine & Gilmore (1999:11)

Definidos então os termos produto/serviço como experiência. A ferramenta de Pichler será utilizada e adaptada para a criação da experiência do consumidor, ou seja, para criação de valor dos serviços do museu.

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1. Sinopse metodológica

Metodologia de investigação: Qualitativa.

Posicionamento: Interpretativo-construtivista.

Tipo de estudo: Empírico-conceitual e exploratório.

Técnicas de recolha de dados: Entrevistas exploratórias, observação participante e análise documental (regulamentos, estatutos, livros da Associação de Futebol de Lisboa).

Técnicas de análise de dados: Análise de conteúdo.

2.2. Processo de desenvolvimento

O presente trabalho, o Modelo de Negócios da Associação de Futebol de Lisboa, foi realizado tendo como base a análise e deduções das duas entrevistas exploratórias aos dois responsáveis do museu da Associação de Futebol de Lisboa, análise de documentos como regulamentos, estatutos e livros da AFL e o meu conhecimento que foi adquirido nos últimos dois anos através do meu trabalho como estagiária (2020-2021) e atual responsável do Departamento de Marketing e Comunicação da Associação de Futebol de Lisboa, ‘vestindo e suando’ a camisola desta grande instituição.

As entrevistas foram realizadas ao Dr. João Fortes Rocha, diretor do museu e ao Sr. Nuno Pedro, membro da direção responsável pelo museu. As entrevistas podem ser encontradas no anexo C.

2.3. Análise das entrevistas exploratórias

Através da análise das entrevistas e do meu conhecimento empírico sobre a realidade da entidade em estudo foram criadas **proto-personas** para caracterizar os possíveis segmentos do Museu da Associação de Futebol de Lisboa.

As proto-personas são criadas através do processo de *brainstorming* sobre o público do serviço/produto. Têm por objetivo dar ferramentas sobre o público para iniciar o planeamento estratégico (Gothelf, 2012 apud Luz, 2017).

As entrevistas tiveram como objetivo abordar os vários blocos que são tratados no BMC, de modo a este ser desenvolvido, através de deduções e conclusões de transcrições, das respostas facultadas pelos entrevistados. Os excertos utilizados serão mencionados ao longo do trabalho nos respetivos pontos.

A Entidade Objeto de Estudo

3.1. Associação de Futebol de Lisboa

A AFL é a entidade responsável pela organização de competições desportivas amadoras, nomeadamente, futebol, futsal e futebol de praia, no distrito de Lisboa. Para além disso, também tem a seu cargo a organização de cursos de formação de treinadores de futebol e futsal e cursos de formação de árbitros.

A AFL encontra-se filiada à Federação Portuguesa de Futebol (FPF), tendo também sido uma das instituições fundadoras da FPF³, juntamente com a Associação Futebol do Porto e de Portalegre. A FPF atualmente é constituída pelas 22 Associações Distritais e Regionais, nomeadamente: Algarve, Évora, Portalegre, Beja, Leiria, Setúbal, Lisboa, Santarém, Coimbra, Aveiro, Castelo Branco, Guarda, Vila Real, Viseu, Braga, Viana do Castelo, Porto, Bragança, Horta, Madeira, Angra do Heroísmo e Ponta Delgada.

Através da figura 3.1, é possível compreender a hierarquia das entidades responsáveis pelo futebol e futsal, especificamente no distrito de Lisboa, auxiliando assim o entendimento sobre o objeto de estudo e a relevância deste em Portugal.

Figura 3.1 – Pirâmide hierárquica⁴ ilustrativa do futebol português no distrito de Lisboa



Fonte: Elaboração Própria

³ Informação baseada no site da FPF- História, em: <https://web.archive.org/web/20140715035454/http://www.fpf.pt/Institucional/Sobre-FPF/Hist%C3%B3ria>

⁴ Elaborada segundos os fundamentos ostentados em: <https://lexsportiva.blog/2019/03/22/the-pyramid-system/>

3.1.1 Identificação da Entidade⁵

“A Associação de Futebol de Lisboa é uma instituição sem fins lucrativos, constituída sob a forma de Associação, fundada em 23 de setembro de 1910 - Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, conferida nos termos do Decreto-Lei nº. 460/77, de 7 de novembro, conforme consta do despacho publicado no Diário da República, II Série, Nº. 264 de 16 de novembro de 1983.

A Associação de Futebol de Lisboa tem a sede na Rua Joaquim António de Aguiar, n.º 17, 19 e 21 em Lisboa e exerce a sua atividade e jurisdição em todo o distrito de Lisboa.

A Associação de Futebol de Lisboa é filiada e encontra-se subordinada à Federação Portuguesa de Futebol.

Na prossecução da sua atividade tem, especialmente, por objetivos:

- promover, desenvolver, regulamentar e dirigir a prática do futebol, em todas as suas versões, na área da respetiva jurisdição;
- estabelecer e manter relações com os associados e com entidades congéneres, nacionais e estrangeiras, e assegurar a sua filiação na Federação Portuguesa de Futebol;
- representar os associados da área da sua jurisdição, nomeadamente junto da Federação Portuguesa de Futebol e de quaisquer organismos ou entidades oficiais ou particulares;
- fomentar, organizar e patrocinar campeonatos, provas e outras iniciativas, nomeadamente cursos de formação, que considere convenientes à expansão, progresso e aperfeiçoamento do futebol;
- observar os princípios do respeito, lealdade, da integridade e do desportivismo de acordo com as regras do fair-play;
- aplicar e fazer cumprir as Leis do Jogo emitidas pela IFAB, as Leis do Futebol de Onze, Futsal, Futebol de Sete, e Futebol de Praia, emitidas pelo Comité Executivo da FIFA;
- proibir qualquer tipo de discriminação em função da ascendência, sexo, raça, nacionalidade, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

⁵ Informação retirada do Relatório e Contas da Época Desportiva 2020/2021 da Associação de Futebol de Lisboa. Disponível em: https://afl.pt/wp-content/uploads/2022/02/RELATORIO-E-CONTAS-2020_2021-COMPLETO.pdf

3.1.2 Fundação⁶

A Associação de Futebol de Lisboa foi fundada a 23 de setembro de 1910, ainda no tempo da Monarquia. Porém, tudo remonta ao ano de 1884, quando Guilherme Pinto Basto trouxe a primeira bola de futebol para Portugal. O jovem estudava em Inglaterra, juntamente com os irmãos, Eduardo e Frederico, onde a prática do futebol já era um êxito.

Os irmãos importavam de Inglaterra para Portugal as aprendizagens desportivas, desde técnicas às leis do jogo. Assim, o futebol dava os seus primeiros passos em Portugal, passando a ser uma prática desportiva promovida aos domingos entre amigos. Em 1889, os irmãos Pinto Basto organizaram o primeiro jogo de futebol contra uma equipa inglesa, num terreno situado no Campo Pequeno, onde as linhas foram marcadas e as balizadas colocadas. O Lisbonense, clube criado pelos irmãos, foi o ponto de partida para a criação de muitas outras organizações clubísticas. Por vontade dos clubes, foi criada a Liga de Football Association, mas que rapidamente foi substituída em 1908, pela Liga Portuguesa de Football, devido aos problemas de organização e funcionamento. Porém, mais uma vez, graças a dificuldades no decorrer dos campeonatos, este organismo também acabou por ser extinto.

“Em setembro de 1910 vivia-se no País um ambiente escaldante na política que atingiu também o futebol. Por todo o lado se clamava por leis e após discussões acaloradas de várias noites, chegaram no dia 23 à decisão de fundar a Associação de Futebol de Lisboa, iniciando assim uma nova era do futebol. Foi um início difícil a que se entregavam com grande entusiasmo grandes desportistas da altura.”

(Historial, Site da AFL)⁷

Sócios Fundadores (ver Figura B1, no Anexo B):

- Clube Internacional de Foot-Ball
- Sporting Clube de Portugal
- Sport Lisboa e Benfica
- Sport Clube Império
- Sport Clube Campo de Ourique

⁶ Toda a informação é fundamentada no Livro ‘Meio Século de Futebol’ de Júlio de Araújo, existe apenas um exemplar em todo o mundo e encontra-se na Associação de Futebol de Lisboa. O livro encontrava-se dividido em dois volumes, tendo o segundo volume desaparecido da biblioteca da AFL há anos atrás.

⁷ Disponível em: <https://afl.pt/historial/>

3.1.3 Organização

A Associação de Futebol de Lisboa, apesar de se encontrar sobre a tutela da Federação Portuguesa de Futebol, encontra-se sobre a sua própria jurisdição. Isto é, a FPF responsabiliza cada uma das suas Associações integrantes a organização das provas no seu distrito e região. Deste modo, a AFL tem autonomia para criar os seus próprios regulamentos de provas e estatutos, estando apenas dependente da tomada de decisão dos seus órgãos sociais.

Atualmente, a Associação de Futebol de Lisboa está dividida em onze departamentos, compostos por 30 funcionários:

- Serviços Administrativos – serviço responsável pela inscrição de jogadores, clubes, treinadores, dirigentes na plataforma da FPF⁸, de modo a estes poderem competir nos campeonatos organizados pela AFL e nacionais; e atendimento ao público.
- Tesouraria – serviço responsável pela saída e entrada de fluxo de caixa
- Gabinete Técnico – serviço responsável pela formação de treinadores e constituição das seleções da Associação de Futebol de Lisboa.
- Secretariado – Serviço que realiza os contatos entre os órgãos sociais da AFL, clubes filiados e FPF.
- Museu – serviço a ser desenvolvido no presente projeto-tese.
- Comunicação – serviço responsável pela gestão de redes sociais, criação de conteúdos e organização de eventos.
- Informática – serviço responsável pela gestão de site e impressão de ‘cartões de identidade’ de todos os agentes desportivos do distrito de Lisboa.
- Serviços financeiros – serviço responsável por assegurar os pagamentos de todos os clubes, agentes desportivos e prestações de serviços.
- Organizações – serviço responsável pela organização dos campeonatos.
- Conselho de Arbitragem – serviço responsável pela nomeação de árbitros para todos os campeonatos organizados pela AFL e pela formação de cursos de árbitros.
- Serviços Auxiliares – serviço responsável pela manutenção e limpeza das instalações da AFL.

⁸ Plataforma Score, plataforma onde se realiza as inscrições de todos os agentes desportivos, manual disponível em: https://afl.pt/wp-content/uploads/2022/07/Score_Inscri_es_de_agentes_desportivos_Manual.pdf

Para além dos funcionários, a AFL é composta pelos seus órgãos sociais, que são eleitos pelos sócios efetivos, ou seja, clubes filiados. Segundo os estatutos da AFL⁹, cada mandato tem a duração de quatro anos, podendo atingir o máximo de três mandatos consecutivos.

A Associação de Futebol de Lisboa é constituída por sete Órgãos Sociais, nomeadamente:

- Direção
- Assembleia- Geral
- Conselho de Justiça
- Conselho de Disciplina
- Conselho de Arbitragem
- Conselho Fiscal
- Conselho Técnico

Os estatutos da Associação de Futebol de Lisboa definem e esclarecem como a entidade está estruturada e organizada, descrevendo a constituição e funções de cada órgão social.

3.1.4 Dados estatísticos da Época 2021/2022

Tabela 3.1- Jogadores e clubes filiados inscritos na plataforma da FPF por concelho

Concelho	Jogadores inscritos	Clubes filiados
Alenquer	727	5
Amadora	1426	14
Arruda dos Vinhos	249	2
Azambuja	185	3
Cadaval	187	3
Cascais	3527	24
Lisboa	7716	55
Loures	2889	20
Lourinhã	365	3
Mafra	1781	14
Odivelas	1590	12
Oeiras	2216	15
Sintra	4286	27
Sobral de Monte Agraço	161	1
Torres Vedras	1961	20
Vila Franca de Xira	2177	17
TOTAL	30716	235

Fonte: Elaboração própria

⁹ Estatutos da Associação de Futebol de Lisboa (escritura Notarial realizada a 9 de agosto de 2016) pode ser consultado em: <https://afl.pt/wp-content/uploads/2022/07/Estatutos-AFL.pdf>

Tabela 3.2- N° de provas oficiais realizadas, n° de equipas inscritas e n° de jogos realizados inseridos na plataforma da FPF por categoria

Categoria	N° de provas oficiais	N° de Equipas	Jogos realizados
Futebol de Onze	18	580	6891
Futsal	24	453	4504
Futebol de Nove	3	85	866
Futebol de 7	7	382	3715
TOTAL	52	1500	15976

Fonte: Elaboração própria

Os presentes dados estatísticos referem-se à época desportiva 2021/2022, esta informação foi retirada do Relatório e Contas da Associação de Futebol de Lisboa 2021/2022¹⁰. Estes dados visam demonstrar a dimensão da atividade desenvolvida e a dimensão de parte da comunidade que constitui a AFL. Os presentes dados manifestam a importância das atividades desportivas do futebol de futsal no distrito de Lisboa.

“Popular, apaixonante, um fenómeno mundial. O futebol é a paixão de milhões e deixou de pertencer ao comum mundo do desporto para ingressar no ‘Olimpo’ dos fenómenos sociais que marcam a vida do planeta chamado Terra”

Coelho & Pinheiro (2002:12)

3.2. Museu

O Museu da AFL foi fundado em 2004, na sede da Rua Nova da Trindade, estava localizado no segundo andar, numa área que ocupava cerca de 60m² (Correia et al., 2010: 172). Atualmente, o museu encontra-se nas novas instalações da AFL, no Marquês de Pombal.

O espólio da AFL reúne mais de mil peças, entre taças, troféus, salvas e equipamentos (vestuário). Em termos de documentação, reúne regulamentos das provas oficiais, estatutos e relatórios e contas, desde o ano da sua fundação (Correia et al., 2010: 172).

Todo o espólio e acervo documental foi inventariado, definido e descrito pelo ex-diretor do museu, Sr. Alberto Hélder, tendo por base uma pesquisa intensiva documental a relatórios e contas, estatutos, livros presentes na biblioteca da AF Lisboa, desde 1910, ano da sua fundação.

¹⁰ O Relatório e Contas da época desportiva 2021/2022 foi aprovado na Assembleia Geral de 31 de outubro de 2021, mas ainda não se encontra disponível online. Notícia disponível em: <https://afl.pt/assembleia-geral-da-afl-aprova-relatorio-e-contas-por-unanimidade/>

O Museu é organizado em seis divisões (Figura 3.2):

- Sala dos Troféus (ver Figura A1, Anexo A)
- Taça de Honra (ver Figura A2, Anexo A)
- Sala 1 (ver Figura A3, Anexo A)
- Sala 2 (ver Figura A4, Anexo A)
- Sala 3 (ver Figura A5, Anexo A)
- Biblioteca (ver Figura A6, Anexo A)

Atualmente, as instalações do novo museu ocupam sensivelmente o dobro da área do antigo, todos os equipamentos de exposição foram renovados e as exposições reformuladas perante o novo espaço.

Cada divisão é composta por exposições temáticas. Cada exposição é elaborada por peças que descrevem uma narrativa da história da AFL. As exposições e a biblioteca serão exploradas detalhadamente no próximo capítulo, uma vez que fazem parte dos recursos principais do BMC.

“A história da AFL confunde-se com a história do futebol português, narrativa essa que está representada no Museu com a exposição de centenas de peças que simbolizam o sangue, o suor e lágrimas de todos aqueles que foram envergando a camisola da Associação mais antiga de Portugal.” AFL Magazine (2021a:36)

Figura 3.2- Planta do Museu da AFL.



Fonte: Elaboração própria

Análise do Mercado

4.1. Concorrência

Considera-se que o Museu da AFL se insere num mercado bastante competitivo, dividindo o palco com diversas entidades e serviços.

Consideram-se concorrentes diretos, todas as entidades que desenvolvam atividades, em que a atividade principal de negócio é a atividade museológica desportiva, nas modalidades de Futebol e Futsal no distrito de Lisboa.

“Em termo de documentação escrita, na Biblioteca da AFL e tanto no número como no valor de troféus expostos, no Museu, será apenas superado pelos museus, organizados com muito rigor, por Benfica, Sporting e Belenenses”
(Correia et al., 2010:171).

Consideram-se concorrentes indiretos todas as entidades que desenvolvem serviços substitutos fora da área museológica do desporto, como serviços ou produtos do sector de media e entretenimento, e entidades que tenham outra oferta museológica no distrito de Lisboa.

Quadro 4.1- Concorrência

Direta	Indireta
• Museu Sporting • Museu Benfica – Cosme Damião • Museu Manuel Bulhosa (C.F. Os Belenenses) • Museu Nacional do Desporto	• Internet • Tecnologia • Programas de televisão • Atividades extracurriculares • Concertos • Teatros • Cinemas • Museus de Arte • Jogos de Futebol

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análise de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta para auxiliar na estratégia da unidade de negócio, de forma a entender o ambiente externo.

Figura 4.1- As 5 Forças de Porter



Fonte: Elaboração própria realizada no Canvas

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

Qualquer novo concorrente necessita de estar sediado no distrito de Lisboa e para isso é necessário um investimento significativo, pois como se sabe, o mercado imobiliário na capital é alvo de uma constante inflação. Mesmo que este já tenha as suas instalações, o museu da AFL tem uma grande vantagem competitiva, pois o possível concorrente tem de ser uma entidade que detenha uma história e espólio tão rico como o da AF Lisboa.

- **Serviços substitutos**

Todos os tipos de museus, independentemente da sua área de negócio são cada vez mais ameaçados pelas novas tecnologias, desde computadores, videojogos e telemóveis. O objetivo do Museu da AFL é sensibilizar e estimular o conhecimento acerca da sua história, uma história única no mundo do desporto em Portugal, porém, todos os museus querem transmitir a sua narrativa e dar a conhecer o seu espólio. Contudo, não existe nenhum serviço substituto, pois a AFL possui no seu espólio objetos que nenhuma outra entidade detém, como a Taça de Honra.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

Como fornecedores, entende-se também parceiros. Qualquer clube filiado é parceiro do Museu, podendo contribuir para o seu espólio, até concorrentes diretos como o Sporting Clube de Portugal e Sport Lisboa e Benfica.

Em relação aos fornecedores de materiais e equipamentos, pertencem a uma indústria em que os seus preços dependem do valor da matéria-prima, assunto que o museu ou qualquer outra instituição deste tipo não tem qualquer tipo de força ou influência.

- **Poder de negociação dos clientes**

O Museu da AFL irá oferecer uma programação diversificada que cativa vários tipos de públicos e que satisfaça as suas necessidades. A força que o cliente irá exercer sobre o serviço poderá ser moderada, pois o serviço oferecido está sujeito ao que o consumidor procura para satisfazer das suas necessidades, dos seus horários e disponibilidade financeira.

- **Rivalidade na Indústria**

A Indústria dos Museus Desportivos em Lisboa é uma indústria competitiva, pois é dominada por dois ‘gigantes’ do futebol português e europeu, que carregam uma história imensa e única desde a sua fundação até aos dias de hoje. Mas nenhum destes substitui a oferta do Museu da AFL, pois como já se referiu, a oferta destes é baseada na história individual de cada um, mesmo que estes se cruzem como aconteceu no passado e atualmente.

4.3. Análise PEST

A Análise PEST é uma ferramenta que permite analisar os fatores externos que poderão ser favoráveis ou desfavoráveis à criação de um serviço, possibilitando assim um melhor planeamento e preparação do projeto a desenvolver.

- **Meio Político-Legal**

Os museus em Portugal estão sob a tutela do Ministério da Cultura e consequentemente da DGPC. Estes regem-se pela Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto – Lei de Quadro dos Museus Portugueses¹¹. Esta é composta por 11 capítulos, dividindo-se em cinco áreas temáticas. Embora o museu da AFL não se encontre sob a tutela deste, mas é um dos objetivos pretendidos.

- **Meio Económico**

Os recursos financeiros de qualquer museu têm de ser garantidos pela entidade a que este se encontra tutelado. No caso do museu da AFL, é a própria AFL que tem de assegurar os recursos financeiros necessários para o funcionamento deste.

- **Meio Sociocultural**

Qualquer museu tem de prestar serviço público, promovendo o acesso à cultura, à arte, ao ensino e investigação científica. Para além disso, deve fomentar a democratização à cultura e contribuir para o desenvolvimento humano e da sociedade.

- **Meio Tecnológico**

Tendo em conta que em Portugal a maior parte da população tem acesso às novas tecnologias como *smartphones*, computadores e acesso à internet. A divulgação dos seus serviços pode ser realizada através de redes sociais como o *Instagram* e *Facebook*. Ademais, existem plataformas que permitem a disponibilização de todo o inventário museológico, incentivando a consulta e a conservação do património.

¹¹ Disponível em: https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/conservacao_e_restauracao_ljf/lei_47-2004.pdf

4.4. Análise SWOT

A realização da análise SWOT é uma ferramenta que permite avaliar estrategicamente de forma clara e objetiva os aspetos positivos e negativos de um projeto/serviço. Permite realizar uma análise dos fatores externos (ameaças e oportunidades), e dos fatores internos (fraquezas e forças) do serviço.

Quadro 4.2- Análise SWOT

Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	• Localização central • Espólio único • Entidade reconhecida no mundo do Futebol • Importância do Futebol na atualidade • Várias propostas de atividades/experiências • Biblioteca	• Concorrência • Recursos humanos disponíveis • Recursos Financeiros
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	• Crescimento turístico no distrito de Lisboa • Parecerias com Clubes Filiados e outros museus • Crescimento da importância do futebol e da atividade como desporto praticado • Implementação de Tecnologia	• Internet e Tecnologia • Outras ofertas educativas • COVID-19

Fonte: Elaboração própria

Os pontos mencionados na SWOT foram definidos e desenvolvidos através da análise e conclusões das entrevistas exploratórias realizadas e do conhecimento empírico do objeto de estudo.

Em seguida, podemos encontrar transcrições das entrevistas exploratórias utilizadas para a elaboração do Quadro 4.2.

- **Transcrições usadas para a fundamentação das Oportunidades e Ameaças:**

“(…) uma das maiores valias, já no passado, que o Museu da AFL, era a existência de visitas ao mesmo por parte de estabelecimentos de ensino e outras instituições, o que, em função da pandemia covid-19, acabou por desvanecer-se. O objetivo passa por reativar esse tipo de cooperação, através do estabelecimento de eventuais protocolos. Ademais, também existe a ideia de criar protocolos com outros museus desportivos de clubes filiados” (N5, Entrevista C1, Anexo C)

“Contudo, com a aquisição de uma mesa digital, que permitirá à entrada uma visita virtual a todo o museu.” (N6, Entrevista C1, Anexo C)

“(…) a intenção é que o mesmo possa ser visitado pelos inúmeros estrangeiros que passam pela cidade de Lisboa.” (N3, Entrevista C1, Anexo C)

“O Museu pretende ser um espaço cultural vivo, com visitas constantes, intercâmbio de documentos para exposições móveis por todo o distrito de Lisboa, proporcionar a atividade de visita-guiada e organizar conferências sobre a história das modalidades que estão sob a égide da AFL”. (J6, Entrevista C2, Anexo C)

- **Transcrições usadas para a fundamentação das Forças e Fraquezas**

“(…) estar localizado numa zona central da capital do nosso país (…)” (J3, Entrevista C2, Anexo C)

“A biblioteca do Museu da AFL é uma mais-valia significativa para qualquer investigador (…). Outra das atrações, prende-se com documentos únicos que se encontram expostos.” (J2, Entrevista C2, Anexo C)

“O Museu pretende ser um espaço cultural vivo, com visitas constantes, intercâmbio de documentos para exposições móveis por todo o distrito de Lisboa, proporcionar a atividade de visita-guiada e organizar conferências sobre a história das modalidades que estão sob a égide da AFL.” (J6, Entrevista C2, Anexo C)

“Logicamente e contendo o mesmo, espaços dedicados a figuras de relevo do futebol mundial, como é o caso de Eusébio e Cristiano Ronaldo.” (N3, Entrevista C1, Anexo C)

“Num futuro próximo não está em equação a implementação de qualquer bilhete de acesso ao Museu com custo.” (N7, Entrevista C1, Anexo C)

Análise interna

A Associação de Futebol de Lisboa encontra-se localizada no Marquês de Pombal, usufruindo assim de uma rede vasta de transportes públicos, facilitando a assim a deslocação. É uma entidade com mais de 100 anos de história, sendo a primeira entidade a representar o futebol português internacionalmente antes da fundação da FPF¹², fazendo parte do seu espólio taças de 1913 provenientes desta deslocação. O Museu procura oferecer aos seus visitantes serviços e propostas de atividades adequadas ao seu público, deste modo, cada segmento irá usufruir de uma experiência diferenciada. A biblioteca da AF Lisboa contém um inventário único desde jornais desportivos dos anos 40 até ao único exemplar do livro *Meio Século de Futebol* (1938) de Júlio de Araújo. A biblioteca encontra-se à disposição de qualquer investigador ou historiador.

Por outro lado, o Museu da AF Lisboa está inserido num mercado com uma concorrência direta muito forte (ver Quadro 4.1). O museu também carece de financiamento e falta de recursos humanos, estando uma pessoa responsável por inúmeras tarefas, deliberação da atual direção.

Análise externa

A cidade de Lisboa é um dos destinos eleitos pelos turistas, todos os dias chegam milhares de turistas que querem conhecer a cultura portuguesa, desde a arte ao desporto. Sendo o futebol o desporto mais praticado mundialmente e em Portugal, este tem ganho uma importância imensa nas comunidades. Nos dias de hoje, uma das paragens obrigatórias são os estádios e museus dos maiores clubes da cidade, este tipo de cultura está a crescer cada vez mais. Os maiores parceiros da Associação de Futebol de Lisboa são os clubes filiados, o que poderá resultar em trocas de conhecimentos, criação de exposições temporárias e troca de acervos.

Contudo, existem outras atividades, serviços e produtos que podem ameaçar ou substituir a experiência que o museu pretende oferecer ao seu visitante.

¹² AFL Magazine. (2021, August). O Ano da Primeira Deslocação ao Brasil. AFL Magazine, 48–50. Disponível em: <https://afl.pt/no7-agosto-2021/>

Proposta de Modelo de Negócio

5.1. Business Model Canvas

Como foi referido anteriormente, a presente proposta de MN será focada em três blocos: segmento de clientes, proposta de valor e recursos principais (ver quadro 5.1). A escolha do desenvolvimento destes blocos específicos baseou-se na análise das entrevistas exploratórias e na importância destes para o funcionamento do MN.

As transcrições fundamentadas para essa escolha estão explícitas no desenvolvimento de cada parâmetro.

5.2. Missão

O Museu da Associação de Futebol de Lisboa tem como missão recolher, abrigar, preservar e expor peças que testemunhem sobre a história, a arte e cultura do Futebol e da Associação de Futebol de Lisboa, desde a sua implantação em Portugal. Ao mesmo tempo amparar, estimular e divulgar as atividades inerentes nas suas diferentes abrangências, bem como promover o salutar intercâmbio com outras entidades congêneres de Portugal ou além-fronteiras.

A definição da missão foi fundamentada nos seguintes trechos das entrevistas:

“(…) um dos principais objetivos passa por sensibilizar e estimular o conhecimento das peças/documentos que constituem a sua coleção, levando em conta o tema e cronologia, promover o conhecimento de todo o seu acervo e promover a divulgação (…)” (N1, Entrevista C1, Anexo C)

“O Museu da Associação de Futebol de Lisboa (AFL) tem objetivos muito concretos: ser um espaço democrático e transversal a toda a família do futebol, futsal e futebol de praia do distrito de Lisboa, que é composto por 16 municípios e por extensão ser um acervo e porto-seguro do espólio da AFL e dos seus clubes.” (J1, Entrevista C2, Anexo C)

5.3. Visão

Pertencer à Rede Portuguesa de Museus

A definição da visão foi fundamentada no seguinte trecho da entrevista C1:

“O objetivo prioritário passa por integrar o Museu da AFL na rede de museus da Cidade de Lisboa” (N4. Entrevista C1, Anexo C)

Missão: Recolher, abrigar, dinamizar e preservar todo o espólio e atividades que testemunha sobre a história da AFL.

Visão: Pertencer à Rede Portuguesa de Museus

Estratégia: Diferenciação e Foco

Objetivos estratégicos: Visitas, Parceiros, Marketing, Comunicação, Vendas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
• Clubes filiados • Museus Desportivos • Escolas Básicas • Câmaras Municipais • Juntas de Freguesia • ATL's • Fornecedor de Equipamentos e Materias	• Serviços educativos • Visitas guiadas diversificadas	Criação de uma experiência histórica e organizacional Criação de uma experiência baseada em conquistas Experiência multisensorial Experiência histórica	• Serviços personalizados aos vários públicos • Plataformas digitais	• Colaboradores da AFL ▪ árbitros ▪ diretores ▪ presidentes • Clubes filiados ▪ atletas ▪ dirigentes ▪ treinadores • Crianças e jovens • Turistas
Key Resources				
• Espaço e Equipamento • Equipa (RH) • Espólio/Acervo • Biblioteca				
Cost Structure			Revenue Streams	
• Salários • Depreciação e amortização • Custo de produção de <i>Merchandising</i> • Equipamentos			• Entradas (Bilhetesiras) • Venda de <i>Merchandising</i> • Visitas de estudo	

Quadro 5.1. BMC do Museu da AFL.

Fonte: Elaboração Própria segundo o BMC de Osterwalder & Pigneur

5.4. Estratégia e objetivos estratégicos

Por estratégia entende-se o posicionamento que a organização ou serviço irá ter no mercado. O objetivo é ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Michael Porter, em “Competitive Strategy” (1980) aborda dois modelos de estratégia competitiva, nomeadamente, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

A estratégia de diferenciação pretende implantar no serviço ou produto a diferenciação, isto é, implementar características que tornem o produto diferenciado da sua concorrência. No caso do Museu da Associação de Futebol de Lisboa destaca-se o seu espólio e a sua história.

A estratégia de foco tem como finalidade focar a sua estratégia num determinado segmento ou mercado, procurar responder às necessidades específicas de um determinado grupo. Assim, as várias propostas de valor pretendem responder às necessidades de cada segmento identificado.

Objetivos estratégicos

Definir os objetivos estratégicos é fundamental, é uma ferramenta útil que irá auxiliar a eficiência das ações implementadas. Os delineamentos destes objetivos são fundamentais para o crescimento do serviço ou produto.

Os objetivos estratégicos foram divididos por três setores de ação:

- **Visitas, Vendas e Parcerias**

- Garantir um número mínimo de visitas mensais
- Elaborar relatórios das visitas de modo a aperfeiçoar o serviço oferecido com base na opinião do cliente
- Dar continuidade às parcerias já realizadas e encontrar novos parceiros
- Produção de *merchandising*: pins, camisolas, canetas, cachecóis.

- **Comunicação e Marketing**

- Criação de publicações nas redes sociais da Associação de Futebol de Lisboa, nomeadamente, Instagram e Facebook, com o objetivo de publicitar o museu, e dar a conhecer parte da sua história e do seu espólio;
- Criação de uma página específica para o Museu da AFL no site www.afl.pt;
- Implementação de uma visita virtual ao museu, também disponível no site;
- Criação de parcerias com Câmaras Municipais e Clubes como canais de comunicação e publicidade.

- **Financeiros**

- Gerar lucro a partir dos serviços oferecidos e *merchandising*

5.5. Segmento de Clientes:

Este é um dos blocos fulcrais de qualquer modelo de negócio, são definidos os segmentos de clientes para quem a organização pretende criar e entregar valor (Osterwalder et al., 2014).

Segundo Pereira (2016), o segmento de clientes é o primeiro e relevante bloco de construção do BMC.

Tal como explicado no Capítulo 2 – Metodologia, procedeu-se à criação de proto-personas, estas serão fundamentadas e definidas segundo:

- estudos realizados aos visitantes pelo antigo-diretor do museu durante as visitas¹³;
- conhecimento pessoal adquirido durante dois anos laborais na AF Lisboa.
- análise e conclusões das entrevistas exploratórias realizadas aos responsáveis atuais do museu;

Nas entrevistas realizadas foi efetuada a seguinte questão:

“Qual ou quais os públicos-alvo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa? Quem pretende cativar?”

Esta pergunta foi efetivada de modo que os entrevistados definissem a segmentação do objeto de estudo, de uma forma objetiva. A descrição das características de cada proto-persona foi baseada em conhecimento empírico concebido através de convivências com o respetivo segmento definido.¹⁴

Resposta 1: “Todos os atletas, árbitros, técnicos, dirigentes e colaboradores da família AFL! É essencial que o Museu seja um espaço onde todos se sintam representados (...) o museu da AFL pretende também atrair turistas nacionais e internacionais que queiram visitar espaços relacionados com a história do desporto.” (J3, Entrevista C2, Anexo C)

¹³ Alberto Hélder, diretor do museu até 2015 realizava relatórios individuais e pessoais sobre cada visita com todas as informações dos visitantes e informações, estes são de carácter privado.

¹⁴ Desde 2020 até aos dias de hoje tenho desenvolvido relações laborais e pessoais com vários colaboradores da AFL, desde jogadores, árbitros, treinadores, presidentes, dirigentes, ficando a conhecer a sua realidade.

Resposta 2: “O público-alvo do Museu da AFL é naturalmente constituído por todos aqueles que têm interesse pelo fenómeno futebolístico do nosso distrito e os feitos desportivos alcançados pelos seus clubes filiados (...) a intenção é que o mesmo possa ser visitado pelos inúmeros estrangeiros que passam pela cidade de Lisboa.” (N3, Entrevista C2, Anexo C)

Deste modo, tendo em conta as menções acima, foram definidas e descritas quatro proto-personas:

- Colaborador da Associação de Futebol de Lisboa (Quadro 5.2)
- Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado (Quadro 5.3)
- Criança (Quadro 5.4)
- Adulto (Quadro 5.5)

Quadro 5.2. Proto-persona: Colaborador da Associação de Futebol de Lisboa

PERFIL DEMOGRÁFICO Idade: 30 anos Género: Masculino Estado civil: Solteiro Localização: Lisboa, Portugal Ocupação: Árbitro e Professor Nível de Escolaridade: Licenciatura	FRUSTRAÇÕES • Está cansado e farto do comportamento dos adeptos para com os árbitros • Falta de tempo
MOTIVAÇÕES • Frequentou o curso de formação de árbitros na AF Lisboa • Gosta de se manter informado sobre os assuntos da atualidade • Apaixonado pelo mundo do futebol e pela sua história	OBJETIVOS • Desenvolver o seu conhecimento em diversas áreas temáticas • Progredir na carreira • Ser árbitro internacional
Durante a semana trabalha 4 horas por dia, sendo professor de educação física no 1.º ciclo a part-time, e durante o fim de semana arbitra os campeonatos distritais da AF Lisboa. Quer conhecer melhor a entidade que o formou como árbitro e com quem colabora todos os fins-de-semana. Procura enriquecer a sua informação e formação.	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5.3. Proto-persona: Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado

PERFIL DEMOGRÁFICO Idade: 25 anos Género: Masculino Estado civil: Solteiro Localização: Lisboa, Portugal Ocupação: Jogador de Futebol e Estudante Nível de Escolaridade: Licenciatura	FRUSTRAÇÕES • Conjuguar a vida pessoal com a carreira futebolística
MOTIVAÇÕES • Sonha um dia ser um jogador profissional e mais tarde treinador • Joga futebol desde os 6 anos de idade	OBJETIVOS • Representar a seleção Sénior da AFL
Estudante universitário e jogador de futebol do campeonato da 1.ª Divisão Distrital, foi formado pelo clube da sua localização de residência. Como meio de alcançar o seu objetivo, procura informar-se da história e dos feitos que o futebol português alcançou desde a sua implementação.	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5.4. Proto-persona: Criança

PERFIL DEMOGRÁFICO Idade: 10 anos Género: Feminino Localização: Lisboa, Portugal Ocupação: Estudante	FRUSTRAÇÕES • Sente-se discriminada por ser uma menina que gosta de jogar futebol • Na escola não lhe dão as condições necessárias para a prática do futebol
MOTIVAÇÕES • Quer iniciar uma carreira desportiva • Gosta de acompanhar atividades desportivas com o pai • Adora competir • Quando era jovem, o pai jogou futebol num clube filiado à AFL	OBJETIVOS • Ser jogadora de futebol • Passar tempo de qualidade com o pai
Gosta de jogar futebol nos intervalos da escola com os rapazes, mas sente-se inferior por ser do sexo feminino, não conhecendo a força que o futebol feminino está a ganhar na sociedade. Adora ver futebol com o pai, a sua paixão pelo desporto foi desenvolvida por ele. A professora e o pai querem ajudar ao desenvolvimento de conhecimento, procurando a entidade responsável por toda a formação do futebol em Lisboa.	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5.5. Proto-persona: Adulto

PERFIL DEMOGRÁFICO Idade: 45 anos Género: Masculino Estado civil: Casado Localização: Évora, Portugal Ocupação: Funcionário Público Nível de Escolaridade: Ensino secundário Filhos: Rui – 15 anos	FRUSTRAÇÕES • Cansado da sua carreira profissional • Pouco conhecimento histórico do Futebol em Portugal
MOTIVAÇÕES • O filho joga futebol nas camadas jovens de um clube em Évora • Adepto do Sporting Clube de Portugal • Apaixonado por modalidades • Estimular e partilhar conhecimento pessoal	OBJETIVOS • Gostava de ser treinador de futsal • Partilhar a paixão que tem pelo futsal
Lisboa é o destino escolhido para as férias. Apaixonado pelo desporto e pelo seu clube procura no distrito de Lisboa um espaço para adquirir conhecimentos históricos do futebol e futsal, onde possa partilhar as suas vivências e paixão.	

Fonte: Elaboração própria

5.6. Proposta de Valor

Nuno Pedro, membro dos Órgãos Sociais afirma: “De momento não existe qualquer tipo de atividade que é disponibilizada aos visitantes. Contudo, com a aquisição de uma mesa digital, que permitirá à entrada uma visita virtual a todo o museu, bem como jogos didáticos que promovam o conhecimento da história da AFL. Pretende-se também implementar várias tipologias de visita, desde visitas especiais a clubes filiados e aos seus jogadores até visitas de autor, isto é, em que uma figura histórica pertencente à Associação de Lisboa poderá guiar uma visita” (N6, Entrevista C1, Anexo C), demonstrando assim não existir qualquer proposta de valor ainda elaborada.

Portanto, este é um bloco crucial a ser desenvolvido.

Tendo em conta o que foi referido no ponto 1.2.3. *Product Canvas* do Capítulo 1 – Revisão de Literatura e a relação feita entre este e o BMC, as seguintes propostas de valor serão baseadas na aplicação dos parâmetros do *Product Canvas* (ver figura 1.2), contudo, estes serão ajustados ao objeto em estudo e ao seu contexto.

Quadro 5.6- *Product Canvas* para os colaboradores da AFL

Nome da Experiência Experiência Sá Oliveira ¹⁵	Objetivo Oferecer ao visitante uma experiência histórica e organizacional da entidade.	Métricas Questionário ao visitante para avaliar a satisfação da experiência oferecida.
Segmentação - Colaboradores da AFL¹⁶ - Árbitros - Diretores - Presidentes	Big Picture O visitante fica a conhecer que a experiência existe através do site da AFL ou por indicação de outros colaboradores. A experiência oferecida pretende comunicar ao visitante a história da entidade e os seus feitos, focando-se numa narrativa enriquecedora e emocionante, através da exibição do espólio e história deste. A experiência irá ser focada na: - Taça de Honra, - História de Fundação da AF Lisboa, - Primeira internacionalização da seleção da AF Lisboa/Seleção Portuguesa - Explicação organizacional: estatutos, regulamentos atuais.	Detalhes da experiência Objetivos futuros: - Voltar a visitar o museu - Recomendar a experiência Relação com o visitante: - Envio da newsletter da atividade do museu - Publicações nas redes sociais

Fonte: Elaboração própria

¹⁵ Primeiro Presidente da AF Lisboa (23 de setembro de 1910 a 25 de agosto de 1913)

¹⁶ Ver Quadro 5.2. *Proto-persona*: Colaborador da Associação de Futebol de Lisboa

Quadro 5.7- *Product Canvas* para Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado

Nome da experiência Experiência Ângelo Ferrari¹⁷	Objetivo Oferecer ao visitante uma experiência histórica destacando as conquistas futebolísticas dos clubes filiados e da Seleção AFL	Métricas Questionário ao visitante para avaliar a satisfação da experiência oferecida.
Segmentação • Clubes filiados¹⁸ ▪ Atletas ▪ Dirigentes ▪ Treinadores	Big Picture O visitante fica a conhecer que a experiência existe através do site da AFL e redes sociais. Esta experiência poderá servir como exemplo a utilizar nos seus clubes, no que diz respeito à organização da estrutura da Associação e até do próprio museu. A experiência irá ser focada na: • Sala dos Troféus; • História de Fundação da AF Lisboa, realçando a importância da participação dos clubes; • Estrutura organizacional: estatutos, regulamentos atuais.	Detalhes da experiência Objetivos futuros: • Voltar a visitar o museu • Recomendar a experiência Relação com o visitante: • Envio da newsletter da atividade do museu • Publicações nas redes sociais

Fonte: Elaboração própria

¹⁷ 24.º Presidente da AF Lisboa entre 1951 e 1953

¹⁸ Ver Quadro 5.3. Proto-persona: Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado

Quadro 5.8- *Product Canvas* para uma criança

Nome da experiência Experiência João Aranha ¹⁹	Objetivo Oferecer uma experiência multissensorial única, baseada na prática do futebol e futsal.	Métricas Questionário ao responsável pelo visitante para avaliar a satisfação
Segmentação • Crianças e Jovens²⁰ ▪ Serviços educativos	Big Picture O visitante fica a conhecer que a experiência existe através do site da AFL e redes sociais. A visita também é realizada através parcerias com escolas e instituições Esta experiência será focada na: • aprendizagem através dos sentidos, através do contacto com taças, troféus, bolas, equipamentos. • Atividades e jogos didáticos A Sala dos Troféus irá ser o principal foco desta experiência, podendo os visitantes andar em cima da estrutura envidraçada preenchida por salvas²¹. O Futebol e Futsal de formação será outro aspeto que irá ser focado, apelando à igualdade de género no desporto.	Detalhes da experiência Objetivo futuro: • Voltar a visitar o museu • Recomendar a experiência Relação com o visitante: • Envio da newsletter da atividade do museu para a instituição parceira • Atividades didáticas

Fonte: Elaboração própria

¹⁹ 31.º Presidente da AF Lisboa (6 de janeiro de 1984 a 27 de agosto de 1985), e primeiro presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional

²⁰ Ver Quadro 5.4 - Proto-persona: Criança

²¹ Ver Figura A1 no Anexo A

Quadro 5.9- *Product Canvas* para um adulto

Nome da experiência	Objetivo	Métricas
Experiência Pedro Del-Negro ²²	Oferecer ao visitante uma experiência histórica AF Lisboa.	Questionário ao visitante para avaliar a satisfação da experiência oferecida.
Segmentação Turistas²³	Big Picture O visitante fica a conhecer que a experiência existe através do site da AFL, redes sociais ou parceiros. A experiência é focada nos dois maiores nomes do futebol português, Eusébio da Silva e Cristiano Ronaldo. A experiência é realizada através de uma abordagem histórica e cronológica.	Detalhes da experiência Objetivo futuro: - Voltar a visitar o museu - Recomendar a experiência Relação com o visitante: - Envio da newsletter da atividade do museu - Publicações nas redes sociais

Fonte: Elaboração própria

5.7. Recursos-principais:

Este bloco, apesar de não ter sido abordado nas entrevistas exploratórias é bastante relevante, pois apresenta os recursos mais importantes, ou seja, tudo aquilo que é necessário para que o modelo de negócio seja executado.

“A qualidade e a natureza dos recursos principais de um Modelo de Negócio determinarão como a proposta de valor será cumprida.” (Pereira, 2016)

5.7.1. Espaço e Equipamentos

Através do anexo A é possível compreender o tipo de equipamentos que abriga o acervo e espólio do museu e o espaço idealizado para este.

²² 9.º Presidente da AF Lisboa e membro da direção do Sporting Clube de Portugal (22 de agosto de 1929 a 3 de dezembro de 1929)

²³ Ver Quadro 5.5 - Proto-persona: Adulto

A Sala dos Troféus é constituída por uma estrutura envidraçada no chão, esta encontra-se repleta de salvas. A própria parede contém uma estante, onde estão expostos parte dos troféus e taças.

A Taça de Honra, a taça mais importante e valiosa deste museu encontra-se dentro de uma vitrine de grande dimensão entre a sala de troféus e a sala 2.

As Salas 1,2 e 3 dispõem de estruturas de várias dimensões, onde é exposta toda a herança histórica do museu, desde os relatórios e contas, regulamentos, descrições e explicações das exposições (ver anexo B).

A Biblioteca é constituída por várias estantes que abrigam todos os documentos, jornais e livros pertencentes à AFL.

5.7.2. Equipa ou Recursos Humanos

O Museu da Associação de Futebol de Lisboa será gerido por uma equipa multifacetada, composta por diversos elementos, sendo estes profissionais habilitados com as valências necessárias. A equipa será concebida de uma forma hierárquica (Figura 5.2).

Seguidamente serão designados os cargos da equipa e as suas funções.

A equipa do Museu será formada da seguinte forma:

1. Diretor

O Diretor do Museu da Associação de Futebol de Lisboa será designado pela Direção da Associação de Futebol de Lisboa, por indicação do Presidente, devendo sua escolha recair obrigatoriamente sobre pessoa idónea e de reconhecido saber quanto ao historial desportivo e académico.

Compete ao Diretor do Museu da Associação de Futebol de Lisboa:

- Superintender, coordenar, promover e fiscalizar as atividades do Museu;
- Convocar e presidir os trabalhos do Conselho Consultivo do Museu;
- Emitir notas de serviço e praticar atos de carácter administrativo, velando pela perfeita observância deste regulamento e pelas normas da Associação de Futebol de Lisboa;
- Organizar o calendário de atividades do Museu, promovendo exposições individuais, palestras, concursos, cursos, oficinas e outras iniciativas condizentes com a sua finalidade.
- Assinar conjuntamente com o Presidente da Direção da Associação de Futebol de Lisboa diplomas ou certificados alusivos às atividades do Museu.

- Apresentar anualmente a proposta do plano de atividades e respetivo orçamento do exercício seguinte;
- Representar oficialmente o Museu da Associação de Futebol de Lisboa;
- Promover os entendimentos necessários a fim de estabelecer intercâmbio cultural, artístico ou desportivo, isto no âmbito museológico, com entidades congéneres portuguesas e estrangeiras;
- Despachar todo o expediente dirigido ao Museu.
- Deliberar sobre assuntos relacionados com o património do Museu.

2. Assessor Técnico

O Assessor Técnico do Museu da Associação de Futebol de Lisboa será escolhido pelo Diretor do Museu e designado pelo Presidente da Direção da Associação de Futebol de Lisboa, devendo a sua escolha recair obrigatoriamente sobre pessoas especializadas em museologia ou cultura.

Compete ao Assessor Técnico do Museu da Associação de Futebol de Lisboa:

- Assessorar o Diretor em todos os trabalhos técnicos e especializados, auxiliando na execução das atividades do órgão;
- Supervisionar o funcionamento dos diversos sectores componentes do Museu dando a necessária orientação técnica.

3. Organização Administrativa

O Museu da Associação de Futebol de Lisboa terá uma secretaria/serviços administrativos, supervisionada pelo seu Diretor e terá a seguinte estrutura:

- O Sector de Administração ocupar-se-á do tratamento do expediente, gestão dos colaboradores, a área financeira e realizando as demais atividades necessárias ao funcionamento do órgão, assim como a gestão dos serviços de portaria, comunicações, vigilância e limpeza.
- O Sector de Exposições atenderá a montagem de mostras temporárias ou itinerantes promovidas pelo Museu e a apresentação das peças do acervo em exposições permanentes.
- O Sector de Acervo atenderá o acondicionamento e guarda em reservas técnicas, das peças pertencentes ao Museu devidamente catalogadas, mantendo-as em condições de serem expostas.

- O Sector de Preservação e Restauro, que poderá ter laboratório apropriado, será responsável pela conservação do acervo e pequenos concertos quando necessários. As restaurações devem ser feitas por profissionais especializados, recorrendo a terceiros.
- O Sector de Pesquisa e Documentação terá a seu cargo o arquivo do Museu, a pesquisa de assuntos inerentes à tipologia do acervo, a organização de documentação iconográfica de interesse museológico e de biblioteca contendo todas as publicações especializadas que serão devidamente catalogadas.
- O Sector Educativo promoverá intercâmbio cultural entre o Museu, instituições educacionais e a comunidade em geral, elaborando projetos especiais para visitas monitoradas e animação cultural.

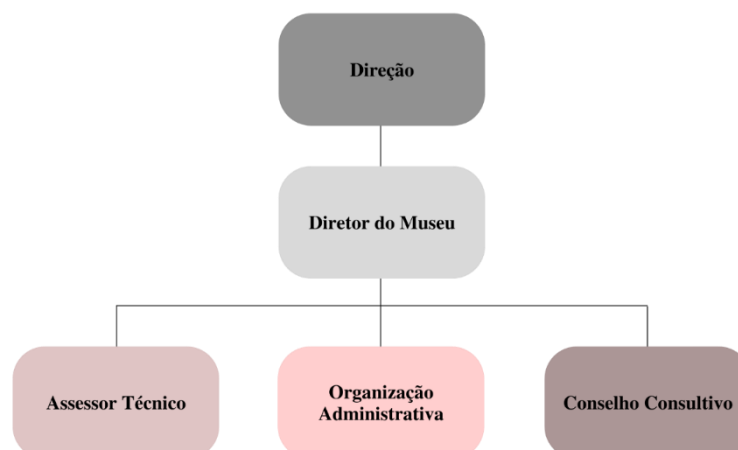
4. Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa é composto por cinco membros, sendo 2 deles nomeados pela Direção da Associação de Futebol de Lisboa, sob proposta do seu Presidente e dois pelo Diretor do Museu.

Compete ao Conselho Consultivo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa:

- Dar parecer sobre o plano anual de atividade do Museu, bem como opinar e apresentar sugestões sobre assuntos de interesse para o órgão, quer sejam apresentados pela hierarquia, quer pelos próprios membros do Conselho.
- Emitir parecer sobre pedidos de exposições, quer temporárias quer itinerantes.
- Opinar sobre aquisições, permutas, empréstimos e inclusões de obras para o acervo.

Figura 5.2- Organograma da Equipa do Museu da Associação de Futebol de Lisboa



Fonte: Elaboração própria realizada no Canvas

5.7.3. Espólio/Acervo

Como já foi mencionado, a Associação de Futebol de Lisboa é detentora de um grande espólio e acervo.

Porém, destacam-se exposições e peças únicas, como:

- Taça de Honra.
- Prémio da Cidade.
- Exposição da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa, neste caso da Seleção da AFL ao estrangeiro.
- História da sua fundação da AFL.
- cartões de jogadores de Cristiano Ronaldo e a participação deste nas Seleção distrital da AFL.
- Cartão de jogador do Eusébio da Silva, este foi treinador da Seleção Distrital Feminina

Podemos encontrar no anexo B parte dessa história e as suas explicações/descrições.

5.7.4. Biblioteca

“A biblioteca do Museu da AFL é uma mais-valia significativa para qualquer investigador, tal como o espólio de jornais, que se encontra devidamente organizado e segmentado, processo que foi possível realizar aquando da mudança de instalações da AFL para a atual sede. (J2, Entrevista C2, Anexo C)”

A biblioteca da AFL contém um acervo único constituído por milhares de jornais e revistas desportivas (ver Tabela 5.1).

Também contem todos os relatórios e contas, regulamentos e leis do jogo desde da fundação da AFL, “são centos e dois os artigos que cobrem todas as atividades, respondendo às questões que digam respeito aos temas abordados exaustivamente, e com um tal enquadramento técnico e jurídico que não existe matéria capaz de causar complicações ou deixar quaisquer dúvidas.” (Correia et al., 2010:171)

A biblioteca da AFL contém o único exemplar do livro ‘Meio Século de Futebol’ (1938), escrito por Júlio de Araújo, Presidente do Sporting Clube de Portugal e jornalista. Esta obra reúne toda a história do futebol em Portugal, especialmente no distrito de Lisboa entre 1888 e 1938.

Tabela 5.1- Jornais e revistas expostos na Biblioteca da AFL

TÍTULO	DATAS		VOLUMES
	De	A	
Jornal Mundo Desportivo	abril 1945	setembro 1948	14
	outubro 1948	setembro 1950	8
	setembro 1950	março 1955	18
	abril 1955	junho 1959	17
	julho 1959	setembro 1963	17
	outubro 1963	junho 1967	16
	julho 1967	setembro 1970	13
Jornal Baliza	maio 1946	setembro 1946	2
	maio 1947	setembro 1947	1
Jornal Seleção	setembro 1948	outubro 1949	3
Revista A Marca	fevereiro 1963	agosto 1963	2
Revista Golo	março 1957	agosto 1957	2
Revista <i>Stadium</i>	dezembro 1942	junho 1943	1
	julho 1943	junho 1950	14
	julho 1950	dezembro 1951	3
Revista Sport Ilustrado	março 1957	junho 1958	3
Jornal Os Sports	abril 1943	abril 1945	6
Jornal dos Desportos	junho 1956	dezembro 1956	2
Revista O Árbitro	abril 1957	maio 1978	7
	abril 1957	fevereiro 1964	4
Jornal Record	novembro 1949	março 1955	15
	abril 1955	março 1959	16
	abril 1959	junho 1963	17
	julho 1963	março 1967	15
	abril 1967	dezembro 1970	15
Jornal A Bola	janeiro 1945	junho 1951	15
	julho 1951	dezembro 1955	18
	janeiro 1956	junho 1960	18
	julho 1960	março 1965	19
	abril 1965	março 1969	16
	abril 1969	dezembro 1970	7

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 6

Conclusões, limitações e investigações futuras

6.1. Conclusões

O desenvolvimento deste projeto-tese permitiu cumprir o principal objetivo estabelecido. Tendo por base a revisão de literatura e a análise de informação primária, o MN foi idealizado.

Através da análise de mercado e análise das entrevistas foi possível desenhar várias propostas de valor diferenciadas da concorrência.

Com a construção do BMC e dos Products Canvas foi criada uma proposta de experiência única para cada segmento de clientes definido, baseadas na criação prévia de proto-personas, visando a construção de propostas de valor coerentes., tendo em conta as características de cada segmento.

Segmentos definidos:

- Colaboradores da AFL
 - árbitros
 - diretores
 - presidentes
- Clubes filiados
 - atletas
 - dirigentes
 - treinadores
- Crianças e jovens
- Turistas

Product Canvas construídos:

- Product Canvas para os colaboradores da AFL
- Product Canvas para Funcionário/Colaborador de um Clube Filiado
- Product Canvas para uma criança
- Product Canvas para um adulto

Em síntese, a sequência lógica, com iterações e interações, em movimentos de vaivéns contínuos foi a seguinte:

- Identificação de quatro segmentos de clientes --> Criação de quatro proto-personas --> Design de quatro propostas de valor específicas --> Construção da proposta de modelo de negócio

6.2. Limitações

Uma das limitações do presente trabalho prende-se com o fato de toda a informação utilizada ter sido concebida por pessoas internas à Associação de Futebol de Lisboa e ao Museu. Deste modo, o MN desenvolvido pode não responder na totalidade às necessidades atuais do mercado e de todos os eventuais segmentos de clientes

Outra limitação reside na inexistência de um canvas mais adequado ao serviço e às propostas de valor que o MN pretende implementar, como por exemplo um canvas específico para a criação de experiências.

O Product Canvas de Pichler demonstrou certas limitações, como a falta de perguntas processuais presentes nos parâmetros constituintes do canvas. Na realidade, a aplicação prática de modelos tipo canvas ou de frameworks é realizado através da aplicação de perguntas processuais orientadoras.

As entrevistas realizadas podem ser consideradas outra limitação, pois os próprios entrevistados facultaram respostas contraditórias, isto é, as ideias convergem em alguns pontos, mas também divergem noutros, entrando assim em choque. Como exemplo, as respostas dadas na última pergunta da entrevista entram em colisão.

6.3 Investigações futuras

A realização de um estudo de públicos é uma sugestão interessante. Com este novo estudo, os públicos seriam segmentados de uma forma construtivista, o que daria um grande contributo ao Museu, podendo assim adaptar melhor os seus serviços às necessidades do consumidor e do mercado.

A elaboração de exposições temporárias seria outra grande mais-valia para o museu, mediante a criação de parcerias com outras entidades e a troca e partilha de conhecimento.

Por último, seria interessante compreender o impacto e os resultados da implementação da proposta apresentada, caso esta fosse completamente concretizada.

Referências Bibliográficas

AFL Magazine. (2021a, February). Um Museu com mais de 100 anos de História. *AFL Magazine* (fevereiro), 36–37. <https://afl.pt/no6-fevereiro-2021/>

AFL Magazine. (2021b, August). O Ano da 1.^a Deslocação ao Brasil. *AFL Magazine* (agosto), 48–50. <https://afl.pt/no7-agosto-2021/>

Alegrias, L. (2017). O futebol na construção das representações identitárias nos museus. *Cadernos de Sociomuseologia*. <https://doi.org/10.36572/csm.2017.vol.54.06>

Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 3–9. <https://doi.org/10.1080/713765630>

Coelho, J. N., & Pinheiro, F. (2002). *A Paixão do Povo - História do Futebol em Portugal* (Edições Afrontamento).

Correia, F., FPF, & Cristóvão, N. (2010). *100 anos de Futebol* (AFL e Dom Quixote).

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014). Visualizing business model evolution with the Business Model Canvas: Concept and tool. *Proceedings - 16th IEEE Conference on Business Informatics, CBI 2014*, 1, 151–158. <https://doi.org/10.1109/CBI.2014.9>

Gothelf, J. (2012), “Using Proto-Personas for Executive Alignment”, *UX Magazine* (Online), disponível em <http://uxmag.com/articles/using-proto-personas-for-executive-alignment>

ICOM Portugal. (2022). “Nova definição de Museu”. Disponível em: <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>

Johncs, M., & Mason, R. (2003). Soccer, public history and the national football museum. *Sport in History*, 23(1), 115–131. <https://doi.org/10.1080/17460260309414728>

Luz, F. (2017). *Artes Plásticas e Atividades Educativas Projeto 1St Museum*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, Lisboa, ISCTE-IUL

Moore, K. (2008). Sports heritage and the re-imaged city: the National Football Museum, Preston. *International Journal of Cultural Policy*, 14(4), 445–461. <https://doi.org/10.1080/10286630802445922>

Moore, K. (2012), “Foreword”, Phillips, Murray G. (ed.), *Representing the Sporting Past in Museums and Halls of Fame*, Nova Iorque, Routledge

Moutinho, M. (2014). Definição evolutiva de Sociomuseologia: proposta de reflexão. In *Museologia Social. Cadernos do Ceom*. Ano 27, no 41. Chapecó: Unochapecó, 423-427

Oliveira, R. (2015), *Oferta Educativa em Museus de Desporto e de Clube: O Museu Benfica –Cosme Damião*, Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, Lisboa, ISCTE-IUL

Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2002). *Business Models and their Elements*. International Workshop on Business Models. Lausanne, Switzerland.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Yves. (2013). *Business model generation - inovação em modelos de negócios*. Alta Books.

Pereira, D. (2016). O que é o Business Model Canvas?. O Analista de modelos de negócios. <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>

Phillips, M. G. (Ed.). (2013). *Representing the Sporting Past in Museums and Halls of Fame*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203155134>

Pichler, R. (2012). *The product canvas*. Disponível em: <https://www.romanpichler.com/blog/the-product-canvas/>

Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)

Santos, A, (2011), *Património desportivo e musealização: Elementos para um projecto de musealização do Estádio Nacional*, Dissertação de Mestrado em Museologia, Lisboa, Universidade Lusófona

Sundbo, J., & Darmer, P. (2008). *Creating Experiences in the Experience Economy*.

Tavares, S. (2019). *Complexo Cultural Ferreira de Castro: Comunicação Estratégica do Valor Cultural*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, Lisboa, ISCTE-IUL

Vamplew, W. (1998). Facts and Artefacts: Sports Historians and Sports Museums. *Journal of Sport history*, 25(2), 268–282. <https://www.researchgate.net/publication/296967613>

Vlachou, M. (2014). *Musing on Culture: Management, Communications and Our Relationship with People*. Lisboa: Bypass Editions. 157 páginas, DOI: 10.4000/midas.438

Anexos

Anexo A – Fotografias ilustrativas do atual Museu da AFL²⁴

Figura A1 – Sala de Troféus



Figura A2 – Taça de Honra



Figura A3 – Sala 1



²⁴ Todas as Fotografias têm como fonte a Associação de Futebol de Lisboa

Figura A4 – Sala 2

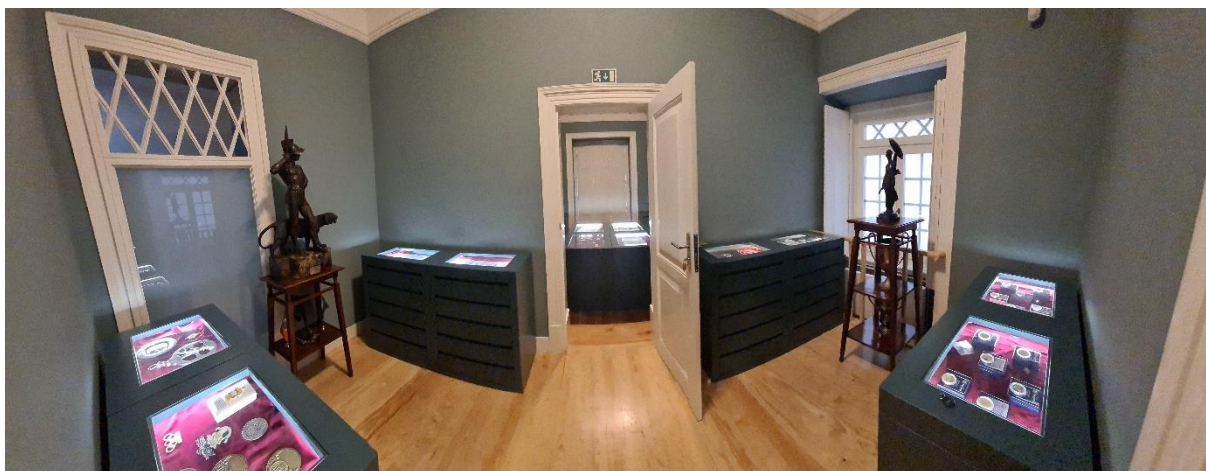
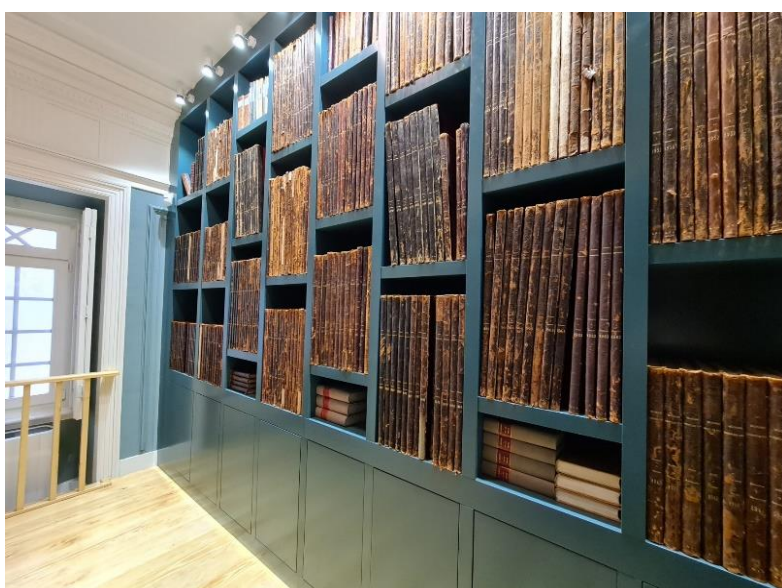


Figura A5 – Sala 3



Figura A6 – Biblioteca



Anexo B – Exposições descritivas do Museu da AFL²⁵

Figura B1 – Clubes fundadores da AFL



Figura B2 – Evolução do Emblema da AFL



²⁵ Fonte: Elaboração própria no Canvas para future usufruto do Museu da AFL

Figura B3 – 1.º Parte da história da fundação da AFL



FUNDAÇÃO DA AFL

Os irmãos Pinto Basto decidiram formar um Clube, que denominaram de Lisbonense. Foi o ponto de partida para o aparecimento de vários outros, como consequência do desenvolvimento do jogo, tendo na mesma altura começado a aparecer os grupos escolares. A organização clubista que será a base do desporto português começou com o futebol, tendo o entusiasmo feito surgir vários núcleos impulsionadores do futebol.

O interesse atingiu tal nível que em 1894, quando da Comemoração do Centenário Henriquino realizou-se o primeiro encontro Porto/Lisboa, tendo como prémio uma taça oferecida pelo Rei D. Carlos I a que chamaram "Círp" devido à influência britânica. O desenvolvimento do futebol pedia uma organização, uma entidade que resolvesse problemas. Por isso mesmo, por vontade dos Clubes, a Liga de Football Association, mas que por ter sido criada sem uma base e face aos problemas complexos que se lhe apresentavam teve uma existência curta.

Mas como o futebol precisava de uma direcção surgiu em 1908 a Liga Portuguesa de Football, tendo sido o Dr. Januário Barreto, antigo aluno e jogador do Casa Pia, o seu Presidente. Embora fosse criada em ambiente de entusiasmo teve breve existência, devido a problemas surgidos em pleno campeonato que complicavam a vida da Liga que acabou por se afundar.

Em setembro de 1910 vivia-se no País um ambiente escaldante na política que atingiu também o futebol. Por todo o lado se clamava por leis e após discussões acaloradas de várias noites. Chegou o dia 23 de setembro e a decisão de fundar a **Associação de Futebol de Lisboa**, iniciando assim uma nova era do futebol. Foi um início difícil a que se entregavam com grande entusiasmo grandes desportistas da altura.

Januário Barreto
17/4/1877 - 23/6/1910

Figura B4 – 2.º Parte da história da fundação da AFL



FUNDAÇÃO DA AFL

Em 1884, Guilherme Pinto Basto, que estudava em Inglaterra, trouxe para Portugal a primeira bola de futebol, que causou muito alvoroço pela novidade de um jogo desconhecido no nosso país. No entanto, ao que se sabe, serviu apenas para mostrar como era a bola com que os ingleses jogavam tendo-a Guilherme Pinto Basto guardado como lembrança dos seus tempos de estudante e da prática da modalidade em Inglaterra. Posteriormente, em 1888, os seus irmãos Eduardo e Frederico trouxeram outra bola. Então, os três irmãos, que na Grã-Bretanha tinham aprendido as Técnicas e as Leis do jogo, começaram a interessar os amigos para o futebol que passaram a praticar aos Domingos.

Dava assim o futebol os primeiros passos no nosso País entusiasmando os jovens da época que, nessa altura se encontravam alheios à prática de desporto.

Este grupo fez a sua primeira exibição em Cascais no final da época balnear tendo assistido a Côrte e a sociedade elegante. Foi um grande êxito sentido por toda a gente, sem distinções de idades levando o jogo a desenvolver-se com grande entusiasmo.

Em 1889 disputou-se um jogo entre a seleção dos grupos que se exibiam em Cascais e uma equipa formada por ingleses. Para o efeito escolheu-se um terreno central em Lisboa para que a propaganda do jogo tivesse maior acolhimento e difusão, principalmente entre o povo. O jogo foi feito num terreno situado no Campo Pequeno, onde mais tarde se construiu a Praça de Touros, tendo-se marcado as linhas e colocado balizas.

Tal foi o êxito, que a seguir a estes muitos outros desafios se seguiram, pois, o futebol de dia para dia captava cada vez mais adeptos. Pensou-se em arranjar um novo campo, pois o do Campo Pequeno era impróprio e descampado. Passou a ser em Belém o local de reunião dos adeptos do novo jogo que era disputado com orientação definida e um grande conhecimento das suas regras.

Guilherme Pinto Basto
1/2/1864 - 26/7/1957

Figura B5 – 1.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa

A PRIMEIRA VISITA DE UMA EQUIPA PORTUGUESA AO BRASIL

Em 1912, a Associação de Futebol de Lisboa recebeu um convite do Botafogo Futebol Clube do Rio de Janeiro, este havia sido transmitido através do jornalista desportivo Duarte Rodrigues, todavia, o convite apenas foi aceite no final da temporada 1912/1913. Este não foi imediatamente aceite, pois, esta iniciativa requeria uma longa pesquisa e não podia ser deliberada apressadamente.

O capitão do campeão lisboeta Sport Lisboa e Benfica, Cosme Damião, foi escolhido pelos jogadores para capitão do grupo. Foi-lhe confiada a representação oficial da A.F.L. ao Brasil, a direção entregou-lhe 150\$00 (150 escudos (75 cêntimos)) para as despesas de apresentação. Eduardo Luís Pinto Basto foi nomeado secretário do grupo.

Para além dos jogadores convocados, também se deslocaram ao Brasil o jornalista Duarte Rodrigues, como representante do clube Botafogo junto da A.F.L.; Alberto Lima, presidente do Sport Lisboa e Benfica e Mário Ferreira Duarte, notório desportista da velha guarda e apoiante da causa, que foi nomeado pelo Sr. Ministro do Interior para acompanhar a equipa.

No dia 26 de junho de 1913 o grupo representativo da AFL partiu para o Brasil. A equipa lisboeta ia a bordo de um dos melhores barcos da Mala Real Inglesa, o Drina. Mais de 500 pessoas juntaram-se para a despedida dos jogadores, foi uma despedida carregada de emoções.

O representante oficial do grupo lisboeta carregava uma mensagem dirigida ao Botafogo F.C. (documento feito à pena por um calígrafo da Companhia dos Fósforos em papel pergaminho). Raúl Nunes, 1.º Secretário da Associação foi o autor da mensagem, trata-se de um documento histórico.



Paquete Drina

Figura B6 - 2.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa

JOGADORES CONVIDADOS



								
	Álvaro Gaspar	Artur José Pereira	Henrique Costa	Augusto Paiva Simões	José Domingos Fernandes	Cosme Damião	Luís Vieira	Carlos Homem de Figueiredo
								
	Francisco Stromp	João Bentes	António Stromp	Amadeu Cruz	Cândido Rosa Rodrigues			
								
	Carlos Sobral	Boaventura Mendes Belo	Eduardo Pinto Basto					

Figura B7 - 3.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa



Figura B8 - 4.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa



Figura B9- 5.º Parte da história da primeira internacionalização de uma equipa portuguesa



OS RESULTADOS DA EQUIPA DA A.F.L.

A equipa portuguesa foi alvo de um desafio difícil, defrontou equipas bastante fortes, o que deu origem a um conjunto de resultados desfavoráveis. Para além disso, a fadiga de uma longa viagem e a falta de treinos conjuntos foram outros fortes motivos que contribuíram para a falta de resultados. Passaram-se 18 dias desde o primeiro dia de viagem e o 1.º jogo no Brasil.

O grupo representativo da A.F.L. disputou sete encontros no Brasil, sendo quatro no Rio de Janeiro e três em S. Paulo.

JOGOS REALIZADOS NO RIO DE JANEIRO

RESULTADOS FINAIS:

- 1.º JOGO: Scratch 3-1 A.F.L.
- 2.º JOGO: Scratch Brasileiro 1- 0 A.F.L.
- 3.º JOGO: Liga Metropolitana 0-0 A.F.L.
- 4.º JOGO: Botafogo F.C. 0-1 A.F.L.

JOGOS REALIZADOS NO EM S. PAULO

RESULTADOS FINAIS:

- 5.º JOGO: A. Atlético das Palmeiras 2-2 A.F.L.
- 6.º JOGO: Colégio Mackenzie 5- 1 A.F.L.
- 7.º JOGO: C.A. Paulistano 0-1 A.F.L.

CURIOSIDADES:

- A equipa lisboeta trouxe do Brasil 5 trofeus, mas estes ficaram retidos na Alfândega, pois estavam sujeitos ao pagamento de direitos considerados inconcebíveis numa representação de carácter desportivo e de propaganda de Portugal. Foram libertados em 1915 graças a Francisco Luís da Silva Calejo e ao despacho do Primeiro-Ministro.
- Luís Vieira, jogador do Sport Lisboa e Benfica trocou um emblema lisboeta pelo Botafogo F.C., não regressando assim a Portugal com os colegas.
- Cândido Rosa Rodrigues, Jogador do Sporting Clube de Portugal não jogou nenhum encontro pois lesionou-se numa brincadeira a bordo, durante a viagem.

Figura B10 – O Cristiano Ronaldo na Seleção da AFL

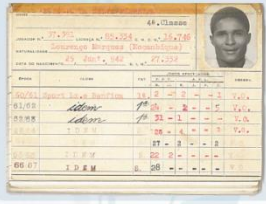


CRISTIANO RONALDO DOS SANTOS AVEIRO



ANO	DATA	ESCALÃO	COMPETIÇÃO	ORGANIZAÇÃO	LOCAL
1997	18/19 DE DEZEMBRO	SUB 12	III TORNEIO INTERASSOCIAÇÕES	AF LISBOA	ODIVELAS
1999	18 DE FEVEREIRO	SUB 13	TORNEIO INTER-ZONAS DE LISBOA	AF LISBOA	PONTINHA
1999	17/18 DE ABRIL	SUB 13	TORNEIO INTERASSOCIAÇÕES	AF LISBOA	NAZARÉ
2000	3/4 JUNHO	SUB 13	TORNEIO INTERASSOCIAÇÕES	AF VISEU	SANTA COMBA DÃO

Figura B11- 1.º Parte do flyer ilustrativo do espólio e serviços do Museu



No Museu da AFL vai encontrar duas áreas dedicadas a Eusébio da Silva Ferreira e Cristiano Ronaldo, dois dos melhores jogadores de futebol do mundo de todos os tempos. Estas imagens referem-se aos cartões dos jogadores enquanto atletas do Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal.

Associação de Futebol de Lisboa

JOGADOR
N.º 154.823

INICIADO
NACIONAL
LICENÇA DA F. P. F.
N.º 334.980

NOME: CRISTIANO RONALDO DOS SANTOS AVEIRO
CLUBE: SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

Localização
R. Joaquim António de Aguiar 19
1070-149 Lisboa

Horário
Dias úteis
9h00/12h30 - 13h30/17h00

Acessos
Metro, Linha Amarela e Azul:
Estação Marquês de Pombal
Autocarros, Carris

Contactos
Telefone: 213 224 870
Telefaxe: 213 224 886
Telemóvel: 960 385 917
Email: museu@afl.pt
www.afl.pt

AFL - Associação de Futebol de Lisboa
[@afl.afl](https://www.facebook.com/afl.afl)
[@afl.afl](https://www.instagram.com/afl.afl)

Gratuito




Figura B12 - 2.º Parte do flyer ilustrativo do espólio e serviços do Museu

Mais de 100 anos de História!

Fundada a 23 de setembro de 1910, a Associação de Futebol de Lisboa é detentora de inúmeros e valiosos troféus. O espólio da AFL remonta ao início do Séc. XX, sendo que o primeiro troféu está datado de 1910, denominado "Prémio da Cidade".

A história da AFL confunde-se com a história do futebol português, narrativa essa que está representada no Museu com a exposição de centenas de peças que simbolizam o sangue, suor e lágrimas de todos aqueles que envergaram a camisola da Associação de Futebol mais antiga de Portugal.

Neste espaço, que conta a história do futebol nacional, vai encontrar autênticas obras de arte datadas e conquistadas em 1913, ano em que se realizou a primeira digressão da AFL ao estrangeiro (Brasil).

A biblioteca do Museu da AFL está carregada de história, com encadernações de Jornais Desportivos do início dos anos 40.

Em destaque neste espaço estão também as condecorações da Ordem Militar de Cristo (1932), Ordem da Benemerência (1933), Mérito Desportivo (1960) e Honra do Mérito Desportivo (1985).

O Museu da Associação de Futebol de Lisboa, criado em 2004 na antiga Sede, situada na Rua Nova da Trindade, no Chiado, está agora ao dispor de todos nas novas instalações, na Rua Joaquim António de Aguiar, n.º 19.

As portas estão escancaradas a todos os que nos queiram dar a honra da sua visita e assim desfrutar de mais de um século de História do futebol lisboeta.



Motivos de interesse para visitar este espaço não faltam, podendo ver ainda fotografias de todas as sedes da AFL e das primeiras seleções de futebol de Lisboa, bem como o Livro de Honra assinado por Pelé.

Entre as centenas de peças que estão expostas no Museu da AFL, um dos destaques vai para a Taça de Honra, que foi disputada pela primeira vez em 1914. Este troféu, de aspeto imponente, foi desenhado por José Izidro Netto, um dos fundadores da Associação de Futebol de Lisboa.

Anexo C - Guiões e transcrição das entrevistas semiestruturadas

1. Quais os objetivos do Museu da Associação de Futebol de Lisboa?
2. O que diferencia o Museu da Associação de Futebol de Lisboa de outros museus desportivos em Lisboa?
3. Qual os quais os públicos-alvo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa? Quem pretende cativar?
4. Qual o futuro que se pretende para o Museu da Associação de Futebol de Lisboa?
5. Visa a criação de parcerias/parceiros? Quais?
6. Qual a proposta de atividades que o museu da Associação de Futebol de Lisboa pretende oferecer?
7. Têm alguma estratégia de preços ou pretendem que as visitas continuem a ser gratuitas?

ENTREVISTA C1

Nuno Miguel Martins Pedro nasceu a 15 de dezembro de 1971, em Abrantes. É especializado em Gestão e Modernização Autárquica pela Universidade Internacional. Autor do livro “Reflexos” e cronista em diversos órgãos de comunicação social. A sua vida sempre esteve ligada ao mundo do futebol, tendo sido vice-presidente da direção do Atlético Clube da Malveira e Vice-Presidente da direção da Associação de Futebol de Santarém. Desde 2008 desempenha funções como delegado da Liga Portuguesa de Futebol. Atualmente é Diretor das Feiras e Mercados e Encarregado Operacional da União de Freguesias de Malveira e São Miguel de Alcainça. Em 2016 foi convidado pelo Dr. Nuno Cárcomo Lobo, Presidente da direção da AF Lisboa, a pertencer aos órgãos sociais desta, exercendo hoje a função de Tesoureiro da direção e membro da direção responsável pelo pelouro da Comunicação e Museu da AFL.

Transcrição da entrevista²⁶ ao Responsável pelo Pelouro do Museu da Associação de Futebol de Lisboa e Tesoureiro da Direção, Sr. Nuno Pedro.

²⁶ Entrevista realizada no dia em abril de 2022, na sede da Associação de Futebol de Lisboa.

B1: Quais os objetivos do Museu da Associação de Futebol de Lisboa?

N1: Sendo um museu com características específicas, nomeadamente no que concerne ao espólio que alberga, um dos principais objetivos passa por sensibilizar e estimular o conhecimento das peças/documentos que constituem a sua coleção, levando em conta o tema e cronologia, promover o conhecimento de todo o seu acervo e promover a divulgação, junto dos seus visitantes, do seu espólio, eventualmente através de criação de projetos educativos.

B2: O que diferencia o Museu da Associação de Futebol de Lisboa de outros museus desportivos em Lisboa?

N2: Basicamente, o fundamento de cada museu relacionado com um clube ou qualquer outro movimento desportivo, está na história da instituição a que se refere. Se um Museu de um clube, a título de exemplo, contém tudo aquilo que identifica a sua história, troféus conquistados, documentos da sua constituição e outros de relevância, já a o Museu da Associação de Futebol de Lisboa pretende, de uma forma abrangente, retratar toda a sua vivência, que é assente na história de cada clube filiado.

B3: Qual ou quais os públicos-alvo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa? Quem pretende cativar?

N3: O público-alvo do Museu da AFL é naturalmente constituído por todos aqueles que têm interesse pelo fenómeno futebolístico do nosso distrito e os feitos desportivos alcançados pelos seus clubes filiados desde a sua fundação, desde jogadores, árbitros a diretores desportivos. Logicamente e contendo o mesmo, espaços dedicados a figuras de relevo do futebol mundial, como é o caso de Eusébio e Cristiano Ronaldo, a intenção é que o mesmo possa ser visitado pelos inúmeros estrangeiros que passam pela cidade de Lisboa.

B4: Qual o futuro que se pretende para o Museu da Associação de Futebol de Lisboa?

N4: O objetivo prioritário passa por integrar o Museu da AFL na rede de museus da Cidade de Lisboa, com as vantagens que daí advirão. Não só em aumento do número de visitantes, mas também no aumentar do alcance da sua projeção

B5: Visa a criação de parcerias/parceiros? Quais?

N5: Sem dúvida que uma das maiores valias, já no passado, que o Museu da AFL, era a existência de visitas ao mesmo por parte de estabelecimentos de ensino e outras instituições, o que, em função da pandemia covid-19, acabou por desvanecer-se. O objetivo passa por reativar

esse tipo de cooperação, através do estabelecimento de eventuais protocolos. Ademais, também existe a ideia de criar protocolos com outros museus desportivos de clubes filiados, como o Sporting Clube de Portugal ou o Sport Lisboa e Benfica. Deste modo pretende-se a implementação de exposições temporárias de várias temáticas relacionadas à história do futebol no distrito de Lisboa, usufruindo do espólio do parceiro.

B6: Qual a proposta de atividades que o museu da Associação de Futebol de Lisboa pretende oferecer?

N6: De momento não existe qualquer tipo de atividade que é disponibilizada aos visitantes. Contudo, com a aquisição de uma mesa digital, que permitirá à entrada uma visita virtual a todo o museu, bem como jogos didáticos que promovam o conhecimento da história da AFL. Pretende-se também implementar várias tipologias de visita, desde visitas especiais a clubes filiados e aos seus jogadores até visitas de autor, isto é, em que uma figura histórica pertencente à Associação de Lisboa poderá guiar uma visita.

B7: Têm alguma estratégia de preços ou pretendem que as visitas continuem a ser gratuitas?

N7: Num futuro próximo não está em equação a implementação de qualquer bilhete de acesso ao Museu com custo. Não só para fomentar a visita ao Museu e porque não existe a intenção de obtenção de qualquer tipo de receita com as visitas ao Museu.

ENTREVISTA C2

João Fortes Rocha nasceu a 22 de agosto de 1990, em Lisboa. É licenciado, pós-graduado e Mestre em História Moderna e Contemporânea pelo ISCTE-iul e “Universitá de Pisa”. Foi deputado na Assembleia Municipal de Cascais durante oito anos e vice-presidente de “Cascais 2018 - Capital Europeia da Juventude (CEJ) 2018”. Em 2016, foi distinguido com o título de “Embaixador da nossa Terra” pelo Clube de Embaixadores de Cascais & Costa do Estoril. Em 2019, foi membro do júri internacional da eleição da “Capital Europeia da Juventude”. É autor dos livros “Estoril Praia-80 anos, 80 Figuras”, “Cascais 2018: A História de uma Capital e “Agostinho José Fortes: Um filho de Moutão”. Atualmente, pertence aos órgãos sociais do Grupo Desportivo Estoril Praia, é diretor da União de Clubes de Futebol e Futsal do concelho de Cascais, é vice-presidente da Assembleia-Geral da Sociedade Musical de Cascais e Diretor

do Museu da Associação de Futebol de Lisboa. Tem participado como orador e moderador em vários congressos de História Contemporânea, nacionais e internacionais, estando também a concluir o seu doutoramento em História Moderna e Contemporânea no ISCTE-iul.

Transcrição da entrevista²⁷ ao Diretor do Museu da Associação de Futebol de Lisboa, Dr. João Fortes Rocha.

Nota preambular do entrevistado:

“Começo por agradecer o convite, para cooperar na Dissertação de Mestrado, “Modelo de Negócio: Museu da Associação de Futebol de Lisboa”, redigida pela Dra. Bárbara Madureira Santos, que tem desenvolvido um trabalho de excelência na Associação de Futebol de Lisboa. Acresce que a dissertação é a realizada na minha *alma mater* universitária, o ISCTE-IUL, pelo que é com redobrado interesse que respondo às perguntas colocadas pela mestranda.”

João Fortes Rocha, Diretor do Museu da AFL e historiador

B1: Quais os objetivos do Museu da Associação de Futebol de Lisboa?

J1: O Museu da Associação de Futebol de Lisboa (AFL) tem objetivos muito concretos: ser um espaço democrático e transversal a toda a família do futebol, futsal e futebol de praia do distrito de Lisboa, que é composto por 16 municípios e por extensão ser um acervo e porto-seguro do espólio da AFL e dos seus clubes.

O Museu da AFL também tem em conta a sua vertente científica na área da historiografia e museologia, sendo um ponto de colaboração nevrálgica para diversos investigadores na área da história do desporto que procuram acesso a informações históricas.

B2: O que diferencia o Museu da Associação de Futebol de Lisboa de outros museus desportivos em Lisboa?

J2: A biblioteca do Museu da AFL é uma mais-valia significativa para qualquer investigador, tal como o espólio de jornais, que se encontra devidamente organizado e segmentado, processo que foi possível realizar aquando da mudança de instalações da AFL para a atual sede.

²⁷ Entrevista realizada no dia em janeiro de 2022, na sede da Associação de Futebol de Lisboa.

Outra das atrações, prende-se com documentos únicos que se encontram expostos, como é paradigmático a fotografia de Eusébio da Silva Ferreira como membro de uma equipa técnica de futebol feminino da AFL ou cartões de atleta de Cristiano Ronaldo.

**B3: Qual ou quais os públicos-alvo do Museu da Associação de Futebol de Lisboa?
Quem pretende cativar?**

J3: Todos os atletas, árbitros, técnicos, dirigentes e colaboradores da família AFL! É essencial que o Museu seja um espaço onde todos se sintam representados, desde os clubes que jogam as competições europeias até aos de menos expressão mediática, mas não menos importantes, pois fazem um trabalho fundamental na nossa sociedade, ao proporcionar aos jovens condições para praticar desporto. Nessa perspetiva, estimulamos que a família da AFL, visite de forma amiúde as instalações da AFL e o seu Museu.

Naturalmente, que ao estar localizado numa zona central da capital do nosso país, o museu da AFL pretende também atrair turistas nacionais e internacionais que queiram visitar espaços relacionados com a história do desporto.

B4: Qual o futuro que se pretende para o Museu da Associação de Futebol de Lisboa?

J4: Que seja uma Museu que continue a trilhar o caminho do ecletismo, em que as vertentes de futsal e futebol de praia tenham o seu espaço cada vez mais incrementado e simultaneamente que a visibilidade a ambos os géneros seja sempre uma realidade. Torna-se essencial referir que a arbitragem também tem o seu espaço no Museu, pois os jogos só se realizam com árbitros e à AFL tem sido um viveiro de excelentes árbitros que têm pisado relvados, quadras e areas a nível internacional, elevando a arbitragem portuguesa aos mais altos patamares internacionais. Neste contexto, no futuro do Museu da AFL o reforço do espólio da arbitragem pode ser uma realidade a considerar.

B5: Visa a criação de parcerias/parceiros? Quais?

J5: Os clubes são à partida, os parceiros naturais da AFL e o Museu não deve ser exceção. Felizmente, a qualidade com que o património histórico está salvaguardado pelos clubes de Lisboa, permite um forte intercâmbio de experiências e criar sinergias em diversos momentos da vida quotidiana da AFL e em eventos (Ex: O festival Cinema e o Futebol, no qual

o museu da AFL esteve numa exposição em conjunto com os do CF “Os Belenenses”, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal.

Outro parceiro natural é o Museu do Desporto, não só pela proximidade geográfica, mas sobretudo pelo riquíssimo espólio, tal como o município de Lisboa, com o qual tem existido cooperação através do intercâmbio de fotografias e de visitas guiadas a grupos seniores da cidade de Lisboa. De referir que todas as visitas foram classificadas com nota máxima, por parte dos munícipes lisboetas.

B6: Qual a proposta de atividades que o museu da Associação de Futebol de Lisboa pretende oferecer?

J6: O Museu pretende ser um espaço cultural vivo, com visitas constantes, intercâmbio de documentos para exposições móveis por todo o distrito de Lisboa, proporcionar a atividade de visita-guiada e organizar conferências sobre a história das modalidades que estão sob a égide da AFL. Paralelamente, existe a comunicação digital em que através das redes sociais da AFL são assinaladas efemérides, nomeadamente com as felicitações aos clubes filiados e associações congéneres aquando dos seus aniversários. O trabalho de inventariação dessas datas foi realizado há 2 anos, constituindo-se como uma ferramenta vital.

B7: Têm alguma estratégia de preços ou pretendem que as visitas continuem a ser gratuitas?

J7: No que concerne à família AFL (atletas, treinadores, dirigentes, árbitros), as visitas devem e têm de continuar a ser gratuitas.

Não é de descurar que a breve trecho possa existir a venda de bilhetes ao público em geral, caso se venha a verificar uma forte adesão de visitas ao Museu.