



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

Departamento de Desporto e Saúde

# **OS DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL – UMA NOVA PROPOSTA DE MODELO DE CENTRALIZAÇÃO PARA A I LIGA**

Diogo Filipe Fonseca Rodrigues

Orientação:

Professor Doutor José Correia

Professor Doutor Mário Teixeira

**Mestrado em Direção e Gestão Desportiva**

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

Departamento de Desporto e Saúde

# **OS DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL – UMA NOVA PROPOSTA DE MODELO DE CENTRALIZAÇÃO PARA A I LIGA**

Diogo Filipe Fonseca Rodrigues

Orientação:

Professor Doutor José Correia

Professor Doutor Mário Teixeira

**Mestrado em Direção e Gestão Desportiva**

Dissertação

Évora, 2017

## I - Agradecimentos

Após meses de trabalho e insistência em busca de respostas para este estudo, chega o momento de agradecer a todos os que tornaram este trabalho possível.

Agradecer aos clubes, em particular aos respetivos inquiridos, pelo interesse e disponibilidade em participar e responder aos inquéritos para uma temática tão importante para o futuro do futebol português.

Um obrigado aos meus orientadores, Professor Doutor José Correia e Professor Doutor Mário Teixeira, por todos os ensinamentos e pelo acompanhamento ao longo de todo o processo de trabalho.

A todos os meus amigos e a todas as pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso e que se mostraram sempre disponíveis para colaborar quando necessário: ao André Cabaço, ao Bernardo Cortez, à Catarina Rodrigues, à Fátima Goulão, ao Francisco Goulão, à Patricia Afonso, ao Ricardo Leão, ao Tiago Figueira e ao Vítor Silva.

Agradecer à minha mãe e ao meu pai (e aos meus irmãos, claro) por fazerem de mim o que sou hoje, por tudo o que me ensinaram, por toda a educação que me deram, por estarem sempre a meu lado.

À Beatriz, por nunca desistir de mim, incondicionalmente.

Obrigado!

## OS DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL – UMA NOVA PROPOSTA DE MODELO DE CENTRALIZAÇÃO PARA A I LIGA

### II – Resumo

Este estudo tinha como principal objetivo a criação de uma nova proposta de modelo de centralização da venda dos direitos de transmissão televisiva na I Liga do futebol português.

Para tal, foram inquiridos os clubes participantes, através de um questionário semiestruturado, e consultados os relatórios financeiros dos mesmos.

Através dos dados recolhidos, percebemos que se registou uma evolução significativa das receitas televisivas entre 2012 e 2016, tendo-se igualmente registado um aumento do rácio entre os clubes que mais e menos receitas televisivas geram.

O estudo conclui que os clubes inquiridos estão interessados na implementação do modelo centralizado, assente em critérios de distribuição como a distribuição igualitária e a classificação final, tornando o campeonato mais equilibrado e competitivo. Assim, haverá maior equilíbrio na distribuição das receitas televisivas entre os clubes portugueses, mensurado pela diminuição do rácio entre os clubes que mais e menos receitas televisivas geram.

*Palavras-chave:* Gestão desportiva; Futebol profissional; Direitos televisivos; Centralização; Liga portuguesa.

# THE TELEVISION RIGHTS IN THE PROFESSIONAL FOOTBALL - A NEW PROPOSAL OF A CENTRALIZATION MODEL FOR THE I LEAGUE

## III - Abstract

This study had as main goal the creation of the proposal of a new centralization model of sales of television broadcasting rights in the Portuguese Football First League.

For such, the participating clubs were surveyed through a semi-structured questionnaire and their financial reports were consulted.

Through the data collected, we noticed that there was a significant evolution of television revenues between 2012 and 2016 and there has been an increase in the ratio between the clubs that generate more and less television revenues.

The study concludes that the interviewed clubs are interested in the implementation of the centralized model, based on distribution criteria such as equal distribution and final classification, making the championship more balanced and competitive. Thus, there will be a greater balance in the distribution of television revenues among portuguese clubs, measured by the decrease in the ratio between the club that generates more television revenues and the club that generates the least revenue.

*Keywords:* Sports management; Professional football; Television rights; Centralization; Portuguese league.

## IV – Índice

I - Agradecimentos.....	III
II – Resumo .....	IV
III - Abstract .....	V
V - Índice de Tabelas .....	VIII
VI - Índice de Figuras .....	IX
VII - Índice de Gráficos .....	X
1. Introdução.....	11
1.1. Enquadramento do Tema.....	11
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	12
1.3. Metodologia .....	13
1.4. Estrutura do Trabalho .....	14
2. Revisão da Literatura .....	15
2.1. Conceitos Base.....	15
2.1.1. Desporto.....	15
2.1.2. Futebol .....	16
2.1.3. Eventos Desportivos .....	17
2.1.4. Consumidores Desportivos .....	20
2.2. Direitos Televisivos no Futebol .....	25
2.2.1. Futebol na Televisão.....	25
2.2.2. Equilíbrio Competitivo .....	28
2.2.3. Receitas dos Clubes .....	30
2.2.4. Estrutura do Mercado dos Direitos Televisivos .....	32
2.2.5. Formas de Negociação dos Direitos Televisivos .....	33
2.2.6. O Modelo de Centralização nas 5 Principais Ligas Europeias .....	37
3. Metodologia de Investigação .....	40
	VI

3.1. Modelo de Análise .....	40
3.2. Universo e Amostra.....	43
3.3. Instrumentos e Procedimentos .....	43
3.4. Técnicas Estatísticas.....	44
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	45
4.1. Receitas Operacionais e Televisivas dos Clubes Portugueses.....	45
4.1.1. Evolução das Receitas Televisivas em Portugal .....	45
4.1.2. Peso das Receitas Televisivas em 2015/2016 .....	46
4.1.3. Relação entre Receitas (operacionais e totais) e Performance Desportiva ...	47
4.2. Centralização dos Direitos Televisivos em Portugal.....	50
4.2.1. Opinião dos Clubes sobre o Modelo de Centralização em Portugal .....	50
4.2.2. Consequências da Centralização dos Direitos Televisivos .....	51
4.2.3. Proposta do Modelo de Centralização da Venda dos Direitos Televisivos em Portugal.....	53
5. Limitações do Estudo.....	58
6. Conclusões.....	59
7. Recomendações e Sugestões Futuras .....	62
8. Referências Bibliográficas.....	63
9. Anexos.....	70
Anexo I - Questionário .....	70
Anexo II – Receitas Individuais Geradas pelo Novo Modelo de Centralização (Cenário 1) .....	74
Anexo III – Receitas Individuais Geradas pelo Novo Modelo de Centralização (Cenário 2) .....	75

## V - Índice de Tabelas

Tabela 2.1. – Peso de cada fonte de receitas nos clubes campeões nacionais nos principais campeonatos europeus .....	31
Tabela 2.2. – Valor global e valor médio por jogo dos direitos televisivos nos principais campeonatos europeus .....	34
Tabela 4.1. – Evolução das receitas televisivas dos clubes portugueses na I Liga entre 2012 e 2016 .....	45
Tabela 4.2. – Peso das receitas televisivas no total de receitas operacionais dos clubes	47
Tabela 4.3. – Correlação entre as receitas operacionais geradas e a classificação final conseguida na época 2015/2016 .....	48
Tabela 4.4. – Correlação entre as receitas televisivas geradas e a classificação final conseguida na época 2015/2016 .....	48
Tabela 4.5. – Consequências, para o campeonato português e para os clubes portugueses, da implementação do modelo de centralização dos direitos televisivos – Moda e Mediana .....	53
Tabela 4.6. – Modelo de centralização das vendas dos direitos televisivos (com receitas atuais) .....	56
Tabela 4.7. – Simulação dos valores recebidos pelos clubes portugueses na época 2015/2016 com os cenários do modelo de centralização da venda dos direitos televisivos .....	56

## VI - Índice de Figuras

Figura 2.1. – Níveis de adeptos de um clube desportivo .....	22
Figura 3.1. – Óticas de abordagem à temática dos direitos televisivos na I Liga de Futebol .....	40
Figura 3.2. – Dimensões e respetivos indicadores das consequências da negociação coletiva dos direitos televisivos na I Liga de futebol em Portugal .....	41

## VII - Índice de Gráficos

Gráfico 2.1. – Evolução do número de horas de conteúdo da SPORT TV (1998-2008) .....	26
Gráfico 2.2. – Evolução do número de subscritores da SPORT TV (1998-2008) .....	27
Gráfico 4.1. – Preferência dos clubes relativamente à venda dos direitos televisivos em Portugal .....	50
Gráfico 4.2. – Consequências, para o campeonato português e para os clubes portugueses, da implementação do modelo de centralização dos direitos televisivos - Média .....	51
Gráfico 4.3. – Critérios e respetivas ponderações do novo modelo de centralização da venda dos direitos televisivos na I Liga do futebol português .....	54

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento do Tema

A competitividade, o equilíbrio, o suspense e a emoção são características do espetáculo desportivo que o tornam fascinante, atraindo milhares e milhares de espectadores e telespectadores, principalmente quando comparado com outras formas de arte e espetáculo. Assim, os campeonatos nacionais de futebol são tanto mais interessantes quanto maior for o equilíbrio e a emoção durante toda a competição até ao seu final, atraindo mais adeptos para os palcos desses espetáculos desportivos.

Um dos principais fatores que influenciam o equilíbrio e a competitividade desportiva num país é a competitividade financeira existente entre os clubes competidores, sendo que um campeonato onde os clubes estão mais equilibrados a nível financeiro vai permitir consequentemente um maior equilíbrio a nível desportivo, o que significa mais competitividade, mais emoção e, como consequência, maior interesse do campeonato, tanto por parte dos adeptos, como por parte de potenciais investidores, por exemplo.

Atualmente, as receitas de bilheteira, de publicidade, de *merchandising*, de quotização de sócios, de *corporate*, de prémios da UEFA (para os clubes participantes em competições europeias) e as receitas de direitos televisivos são as mais relevantes para um clube de futebol. No entanto, as entidades que regulam o futebol português e as ligas profissionais, a Federação Portuguesa de Futebol e a Liga Portugal, não têm a capacidade para modificar a estrutura de receitas dos clubes, uma vez que a maioria depende exclusivamente dos próprios clubes e da sua dimensão (número de sócios e adeptos é um dos fatores principais). Uma das poucas fontes de receitas onde estas entidades podem intervir de forma a tornar o futebol português mais equilibrado e competitivo são as receitas provenientes dos direitos televisivos. Neste capítulo, também os clubes de maior dimensão são aqueles que ficam com as maiores “fatias do bolo”, uma vez que os operadores de televisão, como é natural, estão propensos a investir mais nos jogos dos maiores clubes porque estes têm mais adeptos e, consequentemente, maior visibilidade e maior rentabilidade financeira para as operadoras.

Dos 6 principais campeonatos europeus (Portugal, Espanha, Inglaterra, França, Alemanha e Itália), Portugal ainda é o único país cuja liga de futebol não vende de forma coletiva os seus direitos televisivos, ou seja, cada clube negocia e vende individualmente os seus direitos de transmissão dos seus jogos de futebol do campeonato com os operadores televisivos.

Sendo as negociações feitas individualmente por cada clube, é natural que os clubes de menor dimensão saiam sempre prejudicados, uma vez que irão receber valores substancialmente inferiores pela transmissão dos seus jogos, dada a sua dimensão, essencialmente mensurada pelo número de espectadores que assistem aos seus jogos, ao vivo ou pela televisão.

## 1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Nesse sentido, um novo modelo de receitas de direitos de transmissão televisiva seria benéfico para uma maior competitividade e maior equilíbrio no futebol português, trazendo mais espetacularidade, emoção e suspense ao nosso campeonato, dando possibilidades mais reais a outros clubes de lutar por títulos no nosso país. Como consequência final, traria benefícios ao nível da valorização da imagem do nosso campeonato e do nosso futebol.

Nesse sentido, este trabalho de dissertação tem como objetivo rever os direitos televisivos no futebol português através da construção de um modelo de centralização, que será proposto com a ajuda dos clubes da I Liga de futebol portuguesa. Para além da construção de um novo modelo, o trabalho terá outros objetivos secundários, sendo eles:

- Enumerar as receitas televisivas geradas pelos clubes da I Liga na época 2015/2016, para entender o poder que cada um deles tem na negociação com os operadores televisivos e, conseqüentemente, quais os clubes que podem ter maior interesse num novo modelo de redistribuição das receitas televisivas;
- Saber a evolução das receitas televisivas dos clubes portugueses nos últimos anos, de forma a entender o valor deste produto no mercado;

- Apurar o peso das receitas televisivas no total das receitas operacionais de época desses clubes, de modo a perceber a importância das receitas televisivas no orçamento de um clube;
- Relacionar as receitas das sociedades desportivas (operacionais e televisivas) com a sua performance desportiva, mensurada pela classificação final obtida no campeonato;
- Saber a opinião dos clubes portugueses sobre um possível novo modelo de centralização dos direitos televisivos, de modo a concluir a percentagem total e que tipo de clubes (dimensão) estão a favor do mesmo;
- Saber a opinião dos clubes sobre as potenciais consequências da entrada em vigor de um modelo centralizado da venda dos direitos televisivos na I Liga;
- Fazer uma simulação dos valores recebidos pelos clubes com os dois cenários possíveis do modelo de centralização, comparando-os com os valores reais recebidos na época 2015/2016.

### 1.3. Metodologia

Para atingir os objetivos acima propostos, será construído um questionário *online* semiestruturado através da plataforma Google Forms®, dividido em três partes: dados do inquirido, dados do clube e opinião relativa à venda dos direitos televisivos na I Liga portuguesa. O questionário será respondido por um dirigente (preferencialmente um administrador da SAD/SDUQ ou o Diretor Geral do clube) de cada um dos clubes que participou na edição da I Liga da época 2015/2016, sendo que os dados serão futuramente tratados e analisados através do programa Microsoft Excel 2016®, de onde serão extraídas as principais conclusões.

Para além do questionário, será também realizada análise documental, através da consulta dos relatórios anuais das sociedades desportivas que tornam públicos estes documentos, de forma a complementar as informações recolhidas pelos questionários.

Os dados recolhidos serão analisados através de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, destacando-se a correlação de *Pearson*, a variação absoluta e percentual, bem como a moda, média e mediana.

## 1.4. Estrutura do Trabalho

Assim, o trabalho irá iniciar-se com a revisão da literatura, onde iremos definir alguns conceitos importantes para a temática, como o desporto e o futebol, estreitando para os eventos e os consumidores desportivos. Definidos estes conceitos, abordaremos áreas fundamentais para os direitos televisivos, como a relação entre o futebol e a televisão, as receitas dos clubes e o equilíbrio competitivo. Na parte final deste capítulo, serão finalmente abordadas especificamente as matérias fundamentais dos direitos televisivos no futebol: a estrutura deste mercado e as formas de negociação desses direitos.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia de investigação, incluindo os instrumentos para a recolha de dados junto dos clubes e os procedimentos realizados.

No capítulo da análise de resultados, será apresentada a opinião dos clubes sobre a venda coletiva dos direitos televisivos, incluindo o novo modelo de centralização proposto pelos clubes que são a favor do mesmo, bem como a opinião de todos sobre as consequências do modelo de venda coletiva no futuro. No mesmo capítulo serão apresentadas as receitas televisivas e operacionais dos clubes, bem como os dados relativos a cada um, para que seja possível responder aos objetivos propostos anteriormente.

Finalmente, o trabalho será finalizado com as conclusões retiradas dos resultados obtidos, assim como a apresentação das limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros sobre a temática.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Conceitos Base

#### 2.1.1. Desporto

A presente investigação enquadra-se na temática do desporto, pelo que importa, antes de mais, tentar definir este conceito. Ainda que não exista uma definição de desporto que seja consensual nem maioritariamente aceite, sabe-se que o desporto envolve vários parâmetros, destacando-se o exercício físico, a competição, as regras, os resultados e outros parâmetros secundários como a estratégia e a tática, os objetivos, o rendimento, a classificação, o treino, a força e a destreza (Pires, G., 2007), entre outros parâmetros menos significativos.

Já muitos autores tentaram definir este conceito, mas nenhum deles conseguiu englobar todos os principais parâmetros acima referidos. Pierre de Coubertin (1934) foi um dos primeiros a fazê-lo quando afirmou que o desporto era um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e sem receio de ir até ao risco. Nesta definição, o autor destaca o exercício físico como parâmetro essencial do desporto, descartando a vertente competitiva. Logo no ano seguinte, Georges Hébert (1935) aprimora a definição anterior, acrescentando-lhe a parte competitiva do desporto, afirmando que este se tratava de um conjunto de atividades físicas tendo como objetivo a realização de uma performance assente sobre um elemento definido, podendo este ser um adversário, uma distância, um obstáculo, um tempo ou o próprio desportista, esquecendo-se, no entanto, da vertente regulamentar do desporto, que é referida por Bernard Gillet (1949) quando diz que o desporto se trata de atividade física intensa submetida a regras precisas. Em 1964, surge uma das definições mais completas de desporto, por englobar a maioria dos seus parâmetros fundamentais, quando George Magname (1964) afirmou que se tratava de uma atividade cuja predominante é o esforço físico (exercício físico) praticada de uma forma competitiva (competição), comportando regras específicas (regras). O Conselho da Europa (1992), através da Carta Europeia do Desporto, define ainda o desporto como qualquer forma de atividade física que tem como objetivo a

expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados em competição.

### *2.1.2. Futebol*

O futebol, por seu lado, continua a ser o desporto rei em todo o mundo, mensurado pelo número de pessoas que o praticam ou pelo número de espectadores e telespectadores que assistem a esta modalidade.

Em todo o mundo, segundo a última contagem oficial da Fédération Internationale de Football Association que remonta a 2006 (FIFA, 2007), existiam cerca de 38 milhões de praticantes de futebol federados, num total de 265 milhões de praticantes da modalidade, ficando bem explícita a relevância do futebol a nível mundial. Em Portugal, com dados referentes à época desportiva 2015/2016, foi contabilizado um total de 137 mil praticantes federados de futebol, entre os escalões jovens e o escalão sénior, entre homens e mulheres, segundo a Federação Portuguesa de Futebol (FPF, 2016), não estando incluídos neste número os praticantes não federados, que praticam a modalidade informalmente com amigos. De realçar que os 137 mil praticantes federados de futebol representam cerca de 30% do total de praticantes federados em modalidades desportivas em Portugal, destacando-se claramente como a modalidade preferida dos portugueses.

Ao nível do número de espectadores dos jogos de futebol em Portugal, o paradigma é semelhante, com o futebol em grande destaque. Na época 2015/2016, registou-se a presença de mais de 3 milhões e meio de espectadores nas 34 jornadas da Liga NOS, principal campeonato do futebol português, o que equivale a uma média de quase 100 mil espectadores por cada jornada do campeonato e 10.800 espectadores por cada jogo, segundo a Liga Portugal (LPFP, 2016).

### 2.1.3. *Eventos Desportivos*

Segundo Magalhães (2012), um evento, na sua generalidade, pode definir-se como um acontecimento único que se realiza numa determinada data e local, previamente planeado e organizado, que permite aos seus participantes usufruir de uma experiência única, seja de lazer, cultural ou social, satisfazendo, assim, as suas necessidades específicas. O desporto, como fenómeno único que é, consegue englobar os três parâmetros acima definidos: a vertente de lazer, a vertente cultural e a vertente social. Já Almeida (2015) refere que um evento é um acontecimento com objetivos concretos por atingir, com um local e uma data específica.

Um evento desportivo, por seu lado, tem a especificidade (e obrigatoriedade) de ter atividades desportivas como a atividade principal, sejam elas de carácter recreativo, onde o “público” participa diretamente na atividade como desportista, ou de carácter profissional, em que o público é um mero espectador (Silvers, 2008).

No nosso caso de estudo, os jogos da I Liga de futebol são claramente considerados como eventos de carácter profissional, onde os grandes protagonistas são os atletas profissionais, ao passo que os restantes elementos têm o papel de espectador desse espetáculo desportivo.

Para além da classificação de um evento desportivo por tipo de participação, Sarmiento (2014) sugere-nos a classificação de um evento desportivo pela sua grandeza, utilizando critérios como a expansão internacional do evento, a sua duração, o número de participantes e a sua audiência.

- Mega eventos – eventos de nível internacional, com centenas de atletas e duração superior a oito dias. São exemplos deste tipo de eventos, os Jogos Olímpicos e os Campeonatos do Mundo ou da Europa de Futebol;
- Grandes eventos – Eventos com audiência ao nível dos milhões, de nível internacional. São exemplos, uma Volta a França em Bicicleta, uma final da Liga dos Campeões de Futebol ou uma final do torneio de ténis de Wimbledon;
- Pequenos eventos – Eventos de periodicidade semanal, de nível nacional ou internacional, mas com uma audiência mais reduzida;

- Micro eventos – Eventos de relevância nacional, regional ou local, com uma audiência muito reduzida e com poucos participantes, como provas do desporto escolar, por exemplo.

É na categoria de “pequenos eventos”, sugerida pelo autor, que podemos enquadrar os jogos de futebol da Primeira Liga Portuguesa, pela sua periodicidade semanal, bem como pela dimensão da audiência. No entanto, existe uma diferença significativa entre um jogo que inclua um clube grande do futebol português (SL Benfica, FC Porto e Sporting CP), onde temos audiências a ultrapassar o milhão de telespectadores (juntando às dezenas de milhares de espectadores presentes nos estádios) e uma partida do campeonato português onde não participe nenhum destes clubes, onde a audiência é muito pouco significativa, quase ao nível de um micro evento.

O evento desportivo pode ainda ser classificado consoante o seu formato competitivo, tal como fez Poit (2006):

- Campeonato – meio competitivo onde os concorrentes se enfrentam pelo menos uma vez e tem uma duração relativamente longa (geralmente, uma época desportiva completa). Recomendável quando existe disponibilidade de tempo e recursos;
- Torneio – competição de carácter eliminatório, realizado num curto espaço de tempo. Normalmente neste género de competição, dificilmente ocorre confronto entre todos os participantes. Recomendável quando se tem pouco tempo e um número elevado de participantes;
- Jogos Olímpicos – competição que engloba várias modalidades desportivas e depende de vários dias na realização de diversas categorias;
- Taça – com a exceção do Campeonato do Mundo de Futebol e de alguns eventos tradicionais, é usual usar-se o nome Taça ou Copa juntamente com o nome oficial do torneio para se poder prestar alguma homenagem ou promover o patrocinador. O formato é similar ao de um torneio, com carácter eliminatório, mas geralmente com uma duração mais longa;
- Festival – evento desportivo participativo e informal que visa a integração, promoção da modalidade e particularmente motivar os participantes e familiares;
- Circuito desportivo – atividade desportiva recreativa que encerra diversas estações e/ou objetivos a serem atingidos;

- Desafios: competições, normalmente individuais, que têm os processos de escala como referência.

Assim sendo, podemos definir um evento desportivo segundo três classificações diferentes: por tipo de participação, pela sua grandeza e pelo formato do evento. Um jogo de futebol da I Liga Portuguesa pode, segundo estes critérios, ser definido como um evento desportivo de carácter profissional, de pequena dimensão, englobado num determinado campeonato, neste caso, o campeonato português.

Um jogo de futebol inserido num qualquer campeonato, por se realizar com uma frequência elevada (semanalmente), não exige um planeamento tão pormenorizado, minucioso e profundo como um grande evento que ocorra com menor frequência, anualmente ou de quatro em quatro anos, como é o caso dos Jogos Olímpicos. No entanto, qualquer evento desportivo engloba sempre quatro fases fundamentais para que seja bem-sucedido, independentemente da dimensão e frequência do evento (Camy e Robinson, 2007):

1. Desenho – conceptualização, esquematização e organização do evento, da ideia original até à decisão de realização;
2. Desenvolvimento – preparação do evento;
3. Implementação – realização do evento propriamente dito;
4. Dissolução – encerrar o evento após a competição.

Num campeonato de futebol, prova que decorre ao longo de toda uma época desportiva, o desenho do evento, isto é, de cada jogo, é algo que deverá estar previamente concebido por cada clube antes de cada época desportiva. Assim, antes de cada jogo, o clube visitado deve apenas preparar o evento, ajustando-o às suas necessidades específicas, consoante a importância e dimensão de cada partida, nomeadamente os recursos humanos necessários, como por exemplo o policiamento, a segurança e as equipas de primeiros socorros.

Fonseca (2013) diz-nos ainda que cada evento desportivo deve conter quatro departamentos fundamentais que vão assegurar o sucesso do evento:

- Departamento de Finanças – responsável pela contabilidade e controlo orçamental;
- Departamento de Marketing – responsável pela promoção e patrocinadores do evento;

- Departamento Legal – responsável por todas as questões legais, como a legislação da utilização de espaços públicos e os seguros desportivos;
- Departamento de Operações, que se divide em três subdepartamentos:
  - Recursos humanos – responsável pelo recrutamento, atribuição de tarefas, formação e supervisão;
  - Gestão das atividades;
  - Logística – inclui todas as questões logísticas relacionadas com o material desportivo, informático, administrativo e de manutenção.

Regra geral, estes departamentos já estão inseridos no seio do clube desportivo, sendo os próprios a assegurar todas as questões relacionadas com o seu departamento para cada jogo que a sua equipa recebe no seu estádio.

#### 2.1.4. Consumidores Desportivos

Podemos definir um consumidor desportivo como um indivíduo ou um grupo de indivíduos que usufruem de produtos e serviços relacionados com o desporto em troca de um pagamento direto, como o pagamento de um bilhete para um jogo de futebol, ou indireto, como o pagamento da mensalidade de um canal desportivo (Smith, 2008).

Segundo a classificação de Dionísio (2009), os consumidores desportivos podem ser divididos em duas categorias: o “consumidor-espectador”, nos eventos em que o consumidor tem o papel de mero espectador do espetáculo desportivo; e o “consumidor-praticante”, que faz prática desportiva de uma modalidade numa perspetiva de lazer, não profissional.

Outro autor, Smith (2008), distingue os consumidores de desporto em quatro categorias:

- Consumidores de bens desportivos – consumidores que compram produtos desportivos, como é o caso de equipamentos desportivos, aparelhos, livros, revistas, suplementos nutricionais e *merchandising* oficial;
- Consumidores de serviços desportivos – consumidores que compram serviços e experiências relacionadas com o desporto, como por exemplo um serviço de *personal training*, ou atividades como ginásio e aulas de natação;

- Participantes e voluntários desportivos – consumidores ativamente envolvidos no desporto como praticantes, quer seja em escolas, clubes desportivos ou a nível recreativo;
- Fãs, espectadores e adeptos desportivos – consumidores que têm um interesse ativo na performance do desporto. É o caso dos fãs e adeptos que vão aos jogos de futebol ou que vêem os jogos pela televisão.

Este trabalho centra-se, naturalmente, nos consumidores como espectadores, que assistem aos espetáculos desportivos.

O espetáculo desportivo, como produto de consumo, tem várias especificidades que o diferenciam e tornam único relativamente aos restantes produtos e serviços.

Uma das principais diferenças é a participação dos consumidores do produto no próprio espetáculo, fazendo parte integrante deste e tendo mesmo um papel preponderante no desenrolar do evento desportivo, podendo “incliná-lo” o resultado a favor da sua equipa (Dionísio, 2009). Esta participação direta dos espectadores durante o evento desportivo permite, aliás, uma fuga às restrições diárias e uma oportunidade para a manifestação de uma excitação forte e espontânea (Elias, 1992). Hall, O’Mahony e Vieceli (2010) afirmam mesmo que o aspeto social pode ser ainda mais relevante em tempos de crise financeira, uma vez que os espectadores assistem a eventos desportivos como “fuga” à realidade por um curto período.

Dionísio (2009) refere ainda a espontaneidade e o “improvisado” como características que distinguem o produto desportivo de outras formas de entretenimento como uma peça de teatro ou um concerto, algo que atrai ainda mais os consumidores, pela incerteza do resultado até ao final.

Bühler, Nufer e Rennhak (2006) também identificam outras características específicas do consumidor desportivo, quando comparado com os consumidores de outros produtos e serviços:

- Mais apaixonado pela sua equipa do que qualquer consumidor pela sua marca favorita;
- Lealdade sem igual para com a sua equipa, o que raramente acontece com um consumidor em relação a uma marca;

- Irrracionalidade no que toca ao comportamento de consumo. No consumo de desporto, as emoções imperam em detrimento da razão.

Leal (2009) distingue os vários níveis de adeptos de um clube desportivo:

**Figura 2.1.** – Níveis de adeptos de um clube desportivo



**Fonte:** Dionísio, P. (2009)

Dionísio (2009) define ainda um fã como sendo um adepto com elevado nível de envolvimento com o clube, mantendo com este uma forte relação emocional e esperando sempre uma vitória ou uma excelente performance.

O mesmo autor refere que, por norma, a ligação a um clube é decidida ainda na infância por influências familiares próximas, sendo que as performances desportivas das equipas também podem influenciar a escolha. Dionísio (2009) afirma que a conquista de novos consumidores desportivos deve, assim, ser dividida em dois níveis:

- Transformação dos simpatizantes e espectadores ocasionais em espectadores regulares e, futuramente, em fãs (sócios, com presença regular nos estádios);
- Conquista de novos simpatizantes na infância.

Isto porque existem diferenças entre o relacionamento de sócio e não sócio para com as instituições, sendo por isso necessário “procurar fidelizar e fortalecer relações com os adeptos não sócios, aumentando o culto das comunidades de marca, promovendo a

partilha de experiências, fortalecendo laços interpessoais que estimulam uma apreciação positiva pela marca” (Mendes, 2016).

Sendo o principal objetivo dos clubes desportivos fidelizar os seus adeptos, tornando-os sócios/fãs e espectadores assíduos, importa saber quais os principais fatores que afetam a assiduidade dos adeptos aos estádios e a sua lealdade ao clube. Já vários autores tentaram estudar esta temática, tendo alguns deles chegado a conclusões comuns.

Um dos principais fatores referenciados pela literatura é o das infraestruturas onde decorre o evento desportivo. Cardoso (2011) conclui, com base no seu estudo, que as infraestruturas são o fator com maior impacto no constrangimento da ida de um adepto a um estádio de futebol, englobando aspetos como a fraca qualidade destas, da segurança, das acessibilidades e dos transportes, inibindo os adeptos de se deslocarem ao estádio. Caseira (2014) também concluiu que os adeptos demonstram que a qualidade das infraestruturas é valorizada aquando da tomada de decisão em assistir a um jogo de futebol, enquanto que Hall *et al.* (2010) demonstram no seu estudo que as infraestruturas são um dos parâmetros mais significativos, uma vez que os adeptos se querem sentir confortáveis enquanto desfrutam das emoções do espetáculo, proporcionado pela qualidade e disponibilidade das instalações. Fazem parte da componente de infraestruturas parâmetros como o acesso, o estacionamento e os lugares na bancada.

Tal como vimos no ponto anterior, outro dos fatores preponderantes para a presença de adeptos nos estádios é a transmissão dos jogos em direto na televisão. O conforto de assistir aos jogos sentado, com as repetições dos lances mais importantes e polémicos e com o foco no jogador que tem a bola é uma excelente alternativa à presença *in loco*, concluindo-se que as transmissões televisivas são as grandes responsáveis pela não ida aos estádios (Caseira, 2014). Cardoso (2011) também indica as alternativas de lazer à presença no estádio como um importante constrangimento, nomeadamente devido à difusão televisiva dos jogos.

Outro aspeto fundamental na ida de um adepto ao estádio é a socialização que se vive entre adeptos do mesmo clube. Os adeptos funcionam como uma espécie de tribo, uma vez que são uma rede de pessoas heterogéneas, com características idênticas, em termos de idade, género e rendimento, que estão interligadas por uma paixão ou emoção comum, neste caso, um clube. (Cova e Cova, 2011). Veloutsou e Moutinho (2009) concluíram que

o tribalismo é mesmo mais importante do que a reputação da marca em termos de formação de relações entre clubes e adeptos.

Também a vivência de emoções fortes é fundamental para a presença dos adeptos em eventos desportivos. Os espectadores vão com a intenção de se divertirem e estarem entretidos, por isso o evento deve ser estimulante, agitado e gratificante (Hall *et al.*, 2010). Para isso, estes autores sugerem que os organizadores do evento deveriam investir na promoção do evento e na criação de uma atmosfera de entusiasmo e excitação à volta do evento, proporcionando assim satisfação e entusiasmo nos consumidores. Também Caseira (2014) refere que os clubes devem trabalhar a atmosfera e o entretenimento nos estádios, tornando a ida a um evento desportivo uma experiência única e um momento de lazer atrativo.

Como é natural, também o desempenho desportivo das suas equipas influencia a decisão de ir ou não a determinado evento desportivo, como concluiu o estudo de Caseira (2014), que demonstrou que a performance influencia o interesse dos adeptos no clube. Também Alcobia (2016) concluiu que a qualidade dos jogos de um clube (no caso, o Benfica) contribui para o índice apresentado na satisfação com o jogo, o que vai aumentar a possibilidade de intenção de recompra, isto é, de voltar a assistir ao mesmo tipo de evento desportivo. Ou seja, os adeptos procuram também fazer parte do sucesso das equipas, seguindo e apoiando as que obtenham melhores resultados, como comprovam Cialdini *et al.* (1976) quando nos dizem que a relação positiva entre o sucesso da equipa e a assistência dos espectadores pode ser explicada pela necessidade de o consumidor desportivo se afiliar a algo bem-sucedido, gozando essa glória como se fosse sua.

Também a imagem da marca tem influência na lealdade dos adeptos (Quilende, 2014), sendo que a comunicação com os adeptos e a sua transparência é fundamental, transmitindo assim confiança aos seus adeptos que têm preferência por clubes em que confiam (Caseira, 2014).

Por fim, e ao contrário do que se poderia pensar, o fator económico (preço do produto desportivo), apesar de ser um fator a considerar pelos consumidores desportivos, não tem um peso significativo na sua decisão de ir assistir a um evento desportivo (Caseira, 2014). Este autor refere que quando o interesse no clube é elevado, o fator preço passa para segundo plano, ou seja, o constrangimento económico é ultrapassado pela paixão pelo clube.

## 2.2. Direitos Televisivos no Futebol

### 2.2.1. Futebol na Televisão

O dia 16 de setembro de 1937 vai ficar marcado como uma importante data para a televisão, para o desporto e para o futebol muito em particular. Foi nesta data que ocorreu a primeira transmissão televisiva (que se tenha conhecimento) de um evento desportivo, quando a estação televisiva inglesa BBC transmitiu em direto um jogo amigável entre o Arsenal de Londres e a sua equipa de reservas, numa partida especialmente realizada com o intuito de ser transmitida em direto (Silveira, 2010). Daí em diante, sucederam-se as transmissões televisivas de eventos desportivos, com destaque para as partidas de futebol, nomeadamente a transmissão do primeiro encontro internacional de seleções, que opôs a seleção inglesa à seleção escocesa em 1938. Os Jogos Olímpicos de Berlim, em 1936, foram os primeiros da história a serem televisionados. Na atualidade, chegam a ser transmitidas dezenas de jogos em direto num só dia!

Hoje em dia, os meios de comunicação desportivos têm um impacto gigante na sociedade. Tal como referem Evens e Lefever (2011), esse impacto é refletido nas enormes audiências dos programas desportivos na televisão, na “explosão” dos meios de comunicação social desportivos e também nos valores milionários dos direitos de transmissão televisiva. Os mesmos autores referem que o desporto e os meios de comunicação social têm uma relação de interesse mútuo, uma vez que o desporto atua como uma fonte de conteúdo e audiência e a televisão serve como fonte de receitas e *marketing* para o desporto e para os clubes envolvidos.

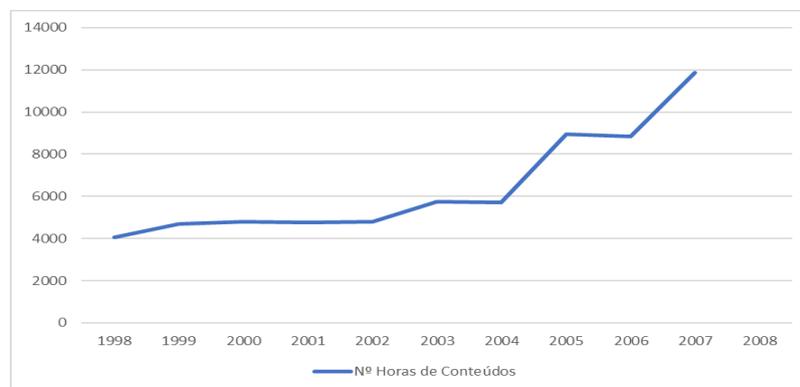
O surgimento da televisão e das transmissões em direto de eventos desportivos veio revolucionar quase por completo o desporto e a forma como os fãs vêm e se relacionam com os seus clubes. Se por um lado, não há nada mais emotivo do que assistir a um espetáculo desportivo *in loco*, pois faz o espectador sentir-se parte integrante do espetáculo, por outro, a assistência desse mesmo evento desportivo pela televisão dá ao telespectador a possibilidade de ver e rever os lances mais importantes e polémicos da partida e de vários ângulos diferentes, sem sair do conforto de sua casa. Por essa razão, aquando do crescimento da transmissão de jogos de futebol em direto na televisão, vários países registaram quebras significativas nas assistências dos jogos nos seus estádios.

Tal como demonstra Cox (2012), a transmissão em direto dos jogos de futebol tem um efeito negativo nas receitas de bilheteira dos clubes envolvidos, ainda que não tenha exatamente na mesma proporção quando falamos de clubes de maior e menor dimensão. Isto porque, segundo o autor, os clubes de maior dimensão não são tão afetados quanto os clubes de menor dimensão, cujas receitas de bilheteira tendem a baixar significativamente. Contudo, importa realçar que a queda das receitas de bilheteira dos clubes é compensada e ultrapassada pelo aumento das receitas provenientes dos direitos de transmissão televisiva (Cox, 2012).

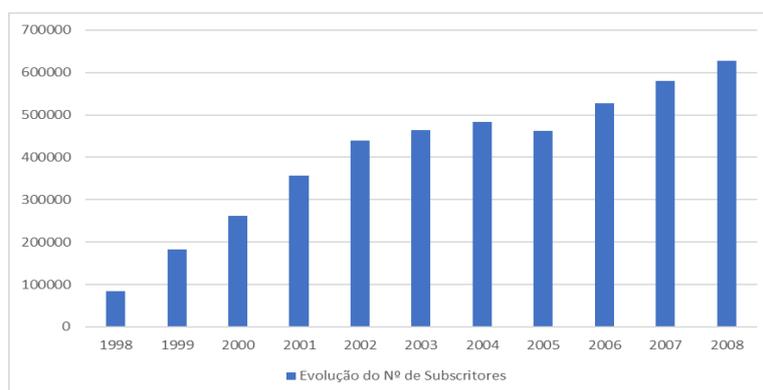
A partir desse momento, o clube é obrigado a subir os preços de bilheteira pela quebra da procura e as assistências têm tendência a diminuir cada vez mais, caindo-se num círculo vicioso.

O ano de 1998 fica marcado como um ano importante na transformação da televisão e do desporto e do futebol em Portugal, com o surgimento do primeiro canal televisivo temático desportivo no nosso país: nascia a SPORT TV, um canal em regime de assinatura, ou seja, um canal pago e exclusivo para assinantes. O facto de transmitir conteúdos de grande interesse para a maioria do público português, incluindo jogos do principal campeonato de futebol português e sendo a maior parte em direto (trazendo, assim, muito mais emoção ao telespectador) e em exclusivo, facilitou a penetração desta estação televisiva no mercado. Tal como vemos nos gráficos 2.1. e 2.2., o aumento, ano após ano, do número de horas de conteúdo transmitidas coincide quase proporcionalmente com a evolução do número de subscritores no mesmo período, entre 1998 e 2008 (Marques e Lemos, 2009).

**Gráfico 2.1.** – Evolução do número de horas de conteúdo da SPORT TV (1998-2008)



**Fonte:** Dionísio, P. (2009)

**Gráfico 2.2.** – Evolução do número de subscritores da SPORT TV (1998-2008)

**Fonte:** Dionísio, P. (2009)

Contudo, Almeida (2015) afirma que o facto de as audiências televisivas crescerem exponencialmente, em detrimento da quebra de assistências nos estádios, não é necessariamente mau para os clubes, uma vez que estes ganham poder negocial com os operadores televisivos, podendo assim exigir maiores contrapartidas financeiras.

O mesmo autor afirma que são os operadores televisivos que controlam atualmente o desporto e o futebol, uma vez que são estes que controlam as datas e horários dos eventos desportivos, por deterem os direitos televisivos destes eventos, o que acontece em Portugal, com a exceção do Sport Lisboa e Benfica que, por deter os seus próprios direitos televisivos, consegue manipular os horários dos seus jogos caseiros, realizando os jogos em dias e horários mais atrativos para o público (domingo à tarde, geralmente), conseguindo, simultaneamente, excelentes assistências nos jogos em casa. Também em Inglaterra, a Liga Inglesa, que negocia os direitos televisivos dos clubes, realiza os jogos em horários que permita atrair telespectadores de outros continentes, nomeadamente audiência asiática, um grande mercado do futebol inglês, e assim expandir o seu futebol e valorizar os seus direitos televisivos também no exterior.

Silveira (2013) afirma que, pela sua capacidade de aglutinação de espectadores, o desporto, e principalmente o futebol, torna-se fulcral no plano de comercialização de qualquer estação televisiva. Uma vez que a principal fonte de receitas dos canais televisivos continua a ser a publicidade e as marcas pagam mais quanto maior for a audiência desses canais e programas específicos, o desporto aumenta consideravelmente a audiência e, conseqüentemente, a “qualidade das quantidades de tempo comercializadas pela televisão”. Tal como afirma Iriarte (2010), o futebol afirma-se como um programa

televisivo de grande significado social, muito atrativo para a publicidade e com capacidade suficiente para criar um espetáculo televisivo de primeiro nível.

Contudo, o desporto na televisão não se fica apenas pelas transmissões em direto dos eventos desportivos. Precisamente para rentabilizar o tempo televisivo e manter os fãs de desporto atraídos à televisão, os canais televisivos apostam cada vez mais em programas desportivos como complemento às transmissões dos eventos desportivos, nomeadamente em programas de análise e debate sobre os jogos que decorreram nos dias anteriores. Para se ter uma ideia, atualmente em Portugal estão à disposição dos telespectadores portugueses 13 canais temáticos sobre desporto na grelha televisiva! Como se não bastasse, juntam-se a estes os 4 canais de informação generalista, também estes transmitindo programas de análise e debate desportivo diariamente. O desporto, e o futebol em particular, têm hoje claramente o controlo televisivo em Portugal.

### *2.2.2. Equilíbrio Competitivo*

Nos últimos anos, temos vindo a assistir a uma transformação do futebol, passando de um mero espetáculo desportivo até à vertente de um negócio puro, com a transformação dos clubes em empresas e dos adeptos em clientes.

Com esta transformação, começaram a existir ainda maiores disparidades económicas entre os diversos clubes de futebol, o que acaba por influenciar os resultados dentro das quatro linhas (Lourenço, 2014), uma vez que se verifica uma ligação direta entre as receitas geradas e o equilíbrio competitivo, dado o investimento que é realizado em jogadores (Carmichael, McHale e Thomas, 2011).

Isto porque, segundo Melfe (2008), a probabilidade de vencer os jogos depende dos jogadores de qualidade, ou seja, o equilíbrio competitivo é influenciado pela capacidade de contratar jogadores de qualidade, o que está dependente das receitas geradas. Como consequência, as equipas mais ricas conseguem contratar melhores jogadores e existe o risco de dominância dos clubes mais ricos, uma vez que os clubes com menor capacidade financeira não são capazes de criar equipas competitivas, caindo assim num círculo vicioso (Melfe, 2008). Também Carmichael, McHale e Thomas (2011) referem que as receitas se relacionam positivamente com o sucesso no campo, sendo que 60% das receitas são investidas em salários dos jogadores.

Melfe (2008) diz-nos que quanto mais equipas tiverem hipóteses de alcançar o título, mais competitivo se torna o campeonato.

A Teoria do Equilíbrio Competitivo (Quirk e El-Hodiri, 1971, 1974) refere que, para existir um equilíbrio competitivo, todas as equipas de uma liga devem ter as mesmas condições para vencer. Algo que não acontece em Portugal, uma vez que os três grandes clubes demonstram que continuam a dominar a competição, sendo estes responsáveis por 73% do total de receitas geradas em Portugal (Melfe, 2008), ou seja, os jogos são disputados por equipas com poder de mercado bastante diferenciado, o que gera desequilíbrio competitivo, visto que algumas têm maior poder económico e, naturalmente, maiores condições para vencer a competição.

Por outro lado, não é coincidência que os grandes clubes se situem nas grandes cidades, uma vez que se verifica uma correlação positiva entre as grandes cidades e os clubes com maiores receitas (Alves, Abreu e Barata, 2013). Estes autores referem que um grande clube, situado numa grande cidade, usufrui da grande dimensão de mercado desta, atraindo assim mais espectadores e investidores do que o clube pequeno, que se encontra situado numa pequena cidade, com dimensão de mercado pequena, onde não há grande interesse por parte dos espectadores nem dos investidores.

Assim, Melfe (2008) conclui que a incerteza no resultado proporcionada pelo equilíbrio competitivo gera um maior interesse por parte dos espectadores em assistir aos jogos e, consequentemente, um aumento de receitas de bilheteira dos clubes, uma vez que o desequilíbrio competitivo influencia negativamente as baixas assistências nos estádios (Montes, Sala-Garrido e Usai, 2014). Pelo contrário, a não existência de equilíbrio competitivo, torna os resultados dos confrontos desportivos previsíveis e, consequentemente, a descida da assistência nos estádios.

Ou seja, se por um lado os grandes clubes são mais atrativos para os sócios, o que proporciona mais receitas, por outro poderá afastar os adeptos dos estádios devido à fraca competitividade, quando se tem em consideração o campeonato como um todo, devido ao desequilíbrio de recursos entre os maiores clubes e os de menor dimensão (Melfe, 2008). Também Montes, Sala-Garrido e Usai (2014) referem que o equilíbrio competitivo, resultante em incerteza no resultado, faz aumentar o interesse dos adeptos dos clubes envolvidos, seguindo a competição com maior atenção, com consequências económicas para os clubes participantes.

Mas o equilíbrio competitivo e a consequente incerteza no resultado não são só importantes para atrair mais espectadores aos estádios. A incerteza de resultados gera interesse dos patrocinadores e aumenta a procura também através da televisão, dinamizando assim esta indústria. Manter uma liga competitiva é essencial para maximizar a procura pelo futebol e pelo espetáculo desportivo, quer por cada clube quer em termos agregados (Melfe, 2008).

### 2.2.3. Receitas dos Clubes

Como vimos na secção anterior, as receitas dos clubes são fundamentais para garantir o equilíbrio competitivo numa competição, pelo que importa perceber quais as principais fontes de receitas dos clubes e novas fontes onde estes podem garantir mais rendimentos.

Os clubes de futebol conseguem gerar receitas provenientes de 3 fontes principais, sendo elas (KPMG, 2011).:

1. Receitas do dia de jogo: bilhetes para jogos em casa, bilhetes de época, lugares *premium*, etc.;
2. Receitas de transmissão televisiva: contratos de direitos de transmissão televisiva e canais próprios dos clubes;
3. Outras fontes: patrocínios, *merchandising*, licenciamentos, etc.

Segundo este estudo da KPMG (2011) sobre a época 2009/2010, nos 5 principais campeonatos europeus de futebol (Inglaterra, Espanha, França, Itália e Alemanha) o peso das receitas de direitos televisivos era em média de 46%, as mais significativas, contra 21% das receitas de bilheteira e 33% de outras fontes. Já em Portugal, nessa mesma temporada desportiva, as receitas comerciais foram muitos mais significativas, com 67% do total de receitas, contra apenas 17% de receitas de bilheteira e 16% de receitas televisivas. Segundo Melfe (2008), um dos problemas dos clubes pequenos em Portugal reside na pouca assistência, não existindo assim capacidade de gerar receitas de bilheteira e de quotizações, conduzindo estes clubes a uma dependência das receitas televisivas, sendo urgente, por isso, ajustar os preços dos bilhetes às condições socioeconómicas do país, de forma a aumentar a procura por parte dos consumidores.

As receitas de *merchandising* têm registado aumentos significativos, num claro sinal do incremento da vertente empresarial e profissional dos clubes, com a consequente capacidade de gerar receitas adicionais (Melfe, 2008). Nesse cenário, valoriza-se ainda mais a relação dos clubes com os seus clientes (adeptos), já que é para eles que os relacionamentos comerciais como licenciamento de produtos, *merchandising* e patrocínios estão direcionados (Silva e Filho, 2006).

Num estudo mais recente da KPMG (2017), esta consultora analisou a estrutura das receitas operacionais dos campeões nacionais da época 2015/2016 dos 8 campeonatos europeus mais importantes, sendo facilmente perceptível a diferença na importância de cada fonte de receitas em cada um dos campeonatos.

**Tabela 2.1.** – Peso de cada fonte de receitas nos clubes campeões nacionais nos principais campeonatos europeus

	Barcelona (Espanha)	Bayern (Alemanha)	PSG (França)	Juventus (Itália)	Leicester (Inglaterra)	Benfica (Portugal)	Besiktas (Turquia)	PSV (Holanda)
Receitas Operacionais Totais (M €)	620,2	592	520,9	341,5	171,9	126,1	101,1	95,3
Bilheteira (%)	19	17	18	13	9	17	15	17
Televisão (%)	33	25	24	57	74	54	42	43
Comercial e outras (%)	48	58	58	30	17	29	43	40

**Fonte:** KPMG, 2017

Constata-se, através da análise da tabela 2.1., que as receitas provenientes da bilheteira têm reduzida importância nas receitas operacionais dos grandes clubes, havendo maior peso das receitas televisivas, nomeadamente em Inglaterra onde a distribuição centralizada destas receitas faz subir exponencialmente o peso das mesmas no orçamento dos clubes e das receitas comerciais.

Segundo o estudo da Deloitte (2017), que estudou os 20 clubes europeus que obtiveram mais receitas na época 2015/2016, também se confirma que as receitas de bilheteira são as que menos peso têm no total de receitas (18%), enquanto que as comerciais são as mais significativas (43%), ainda que muito próximo apareçam logo as receitas provenientes dos direitos televisivos (39%), corroborando a tese de que nos dias de hoje, as receitas

provenientes de direitos televisivos têm-se tornado um dos pilares fundamentais das finanças dos clubes nas ligas europeias (Peeters, 2011).

O mesmo estudo indica que os 20 clubes europeus que geraram mais receitas nessa época, arrecadaram um total de mais de 7 bilhões de euros, um valor que tem crescido exponencialmente época após época, o que transmite uma ideia do valor da marca dos clubes nos dias de hoje.

Ainda assim, estes estudos incluem apenas os clubes que geram mais receitas em toda a Europa, ficando por estudar a estrutura das receitas de clubes de menor dimensão dos mesmos campeonatos.

Para além destas fontes de receitas (receitas operacionais), a venda de jogadores é também uma importante fonte de receitas adicionais, principalmente para clubes de países exportadores de jogadores, como é o caso de Portugal e do Brasil, por exemplo. Muitos clubes utilizam a venda dos seus principais ativos como forma de equilibrar as contas, garantindo no final do exercício um resultado financeiro positivo, uma vez que o investimento realizado é cada vez maior e as receitas operacionais correntes não chegam para garantir lucro no final de cada época, vendo-se os clubes “obrigados” a abdicar dos seus melhores jogadores ano após ano. Esta fonte de receita, ainda assim, depende menos da relação clube-cliente e mais da qualidade técnica do jogador e da equipa que o desenvolve (Silva e Filho, 2006), não sendo assim uma fonte de receita garantida época após época, dependendo muito da performance desportiva dos clubes.

De modo a que os clubes não fiquem tão dependentes das suas atuais fontes de receita, Millward (2013) sugere novas áreas em que os clubes devem apostar para gerar mais receitas: a proliferação das receitas desregulamentadas de televisão; o uso do clube de futebol como meio para promover outros negócios; e a aposta no mercado de ações no estrangeiro.

#### *2.2.4. Estrutura do Mercado dos Direitos Televisivos*

O mercado dos direitos televisivos no futebol está dividido em 3 níveis: o lado da oferta, o lado da procura e os consumidores finais. Assim, segundo Almeida (2015):

1. No primeiro nível estão os produtores do produto televisivo, ou seja, os titulares dos direitos televisivos. Estes titulares são os organizadores dos eventos desportivos, como os clubes que jogam no seu próprio reduto. Estes, pelo facto de serem os responsáveis pelos custos inerentes à organização e realização do evento, controlam o acesso do operador televisivo ao estádio ou recinto onde decorre a competição. As próprias ligas, que agrupam os clubes profissionais, podem também elas ser titulares dos eventos que por elas sejam organizados. Por exemplo, existem ligas que vendem os seus direitos de transmissão de forma coletiva. Resumindo, neste primeiro nível encontram-se as entidades (clubes ou ligas) que representam o lado da oferta no mercado dos direitos televisivos de conteúdo desportivo.
2. No segundo nível desta estrutura de mercado podem ser colocados os emittentes/operadores televisivos, isto é, quer os canais livres, quer os canais por assinatura. Ou seja, a este nível estão os emittentes televisivos que, por um lado, adquirem às entidades os direitos sobre os eventos desportivos e, por outro lado, produzem a transmissão televisiva. Estes operadores televisivos são o lado da procura do mercado da compra e venda de direitos televisivos, constituindo as entidades que permitem a existência de receitas aos clubes e ligas.
3. No terceiro nível da estrutura do mercado estão os consumidores. Para os canais codificados, os consumidores finais são os assinantes do serviço televisivo proporcionado por esse canal, mediante o pagamento de um determinado valor definido.

#### *2.2.5. Formas de Negociação dos Direitos Televisivos*

Assim, existem dois sistemas possíveis para a venda dos direitos televisivos dos jogos de futebol: um sistema individual e outro coletivo, consoante os direitos televisivos sejam detidos pelos clubes ou detidos pela Liga, que representa todos os clubes.

No sistema individual, cada clube detém e vende os direitos televisivos dos jogos disputados em sua casa, enquanto que no sistema coletivo, a Liga monopoliza todos os direitos televisivos (de todos os clubes), vende-os em pacote e, conseqüentemente, distribui as receitas por todos os clubes. Em certos casos, alguns dos clubes que vendem

os seus direitos individualmente optam voluntariamente por agregar os seus direitos televisivos sem forçar os restantes clubes a participar nesse mesmo acordo coletivo, levando-nos a um terceiro sistema de venda dos direitos televisivos, o sistema “misto” (Peeters, 2011).

As negociações e vendas individuais dos direitos televisivos são mais lucrativas e têm um impacto superior relativamente aos contratos coletivos de direitos televisivos nos clubes de maior dimensão (Lourenço, 2014), uma vez que os operadores televisivos estão, naturalmente, mais predispostos a investir nos clubes que geram maior audiência televisiva, ou seja, aquelas que têm maior base de adeptos, daí que, muito provavelmente, os clubes grandes em Portugal não estejam predispostos a aceitar um modelo centralizado dos direitos televisivos. Tal como demonstrou o estudo de Almeida (2015), o modelo atual não é bem tolerado pelos clubes portugueses, pois este valoriza bastante os clubes de grande dimensão, que obtêm valores de venda de direitos televisivos muito superiores aos restantes clubes, prejudicando os de média e pequena dimensão. Assim, estes clubes propõem a alteração para um modelo de negociação centralizada de direitos televisivos, defendendo que será a forma inicial mais indicada para equilibrar e dar maior competitividade ao campeonato.

Em Portugal, na temporada 2015/2016, segundo alguns dados oficiais fornecidos pelos clubes participantes, todos juntos geraram um total de aproximadamente 120 milhões de euros em receitas televisivas, ainda que este valor seja bastante enviesado pelos “3 grandes” que juntos atingem 66,67% do total recebido (cerca de 80M€), o que representa uma média de 392 mil euros por jogo.

Para se ter uma ideia dos restantes campeonatos europeus, a Alemanha foi o campeonato que menos receitas televisivas gerou de entre os restantes 5 melhores campeonatos, com um valor por jogo de “apenas” 2,1 milhões de euros (KPMG, 2017):

**Tabela 2.2.** – Valor global e valor médio por jogo dos direitos televisivos nos principais campeonatos europeus

<i>País</i>	<b>Valor Global</b>	<b>Valor Médio por Jogo</b>
<i>Inglaterra</i>	1 920M€	5,0M€
<i>Itália</i>	1 067M€	2,8M€
<i>Espanha</i>	1 031M€	2,7M€
<i>França</i>	727M€	1,9M€
<i>Alemanha</i>	628M€	2,1M€

**Fonte:** KPMG (2017) e Elaboração Própria

A qualidade (das equipas e dos seus jogadores) e competitividade de um campeonato é um dos fatores principais que define o valor global dos seus direitos de transmissão televisiva, não sendo coincidência o facto de Inglaterra aparecer no primeiro lugar com valores astronómicos. A *Premier League*, considerada por muitos o melhor campeonato do mundo, é televisionada por milhões de espectadores, não só em Inglaterra, como um pouco por todo o mundo, com destaque para o mercado asiático. Assim, é natural que os operadores televisivos estejam dispostos a um maior investimento neste campeonato, pela visibilidade que tem em todo o mundo.

Para além da qualidade do campeonato, outro fator importante que define o valor global dos direitos televisivos é a concorrência (mais forte ou mais fraca) entre operadores televisivos no país. Na Alemanha, por exemplo, apesar de se tratar de um campeonato cada vez mais espetacular, de melhor qualidade e visto por cada vez mais adeptos em todo o mundo, a fraca concorrência entre operadores televisivos desincentiva ao investimento nos direitos televisivos. Em Portugal, apenas as operadoras televisivas NOS e MEO têm a capacidade financeira para poder negociar este produto. Se mais concorrência houvesse, mais inflacionado estaria o mercado dos direitos de transmissão televisiva no nosso campeonato. A venda coletiva, quando feita em exclusividade para apenas um operador, restringe a compra apenas aos grandes operadores televisivos, aumentando, assim, o preço do pacote conjunto (Cox, 2012).

Inglaterra é o exemplo maior de uma distribuição justa e equilibrada das receitas televisivas. Para além de ser o campeonato que mais receitas gera no total (quase 2 biliões de euros na época 2015/2016), é também o campeonato em que os direitos televisivos são divididos de forma mais equitativa do que em qualquer outro campeonato europeu (Wigmore, 2016), uma vez que apresenta o melhor rácio entre os clubes que geraram mais e menos receitas televisivas, tendo sido de 1,52 para 1 na referida temporada desportiva, o valor mais baixo desde o início da competição em 1992/1993 e o valor mais baixo de entre os principais campeonatos europeus. O valor mais alto está em Espanha, onde o rácio é de 8 para 1, seguindo-se Itália (5 para 1), França (3,5 para 1) e Alemanha (2 para 1), segundo a Deloitte (2017).

A *Premier League* impede os clubes de vender individualmente os jogos que não estão incluídos no pacote conjunto, tentando maximizar as receitas obtidas desta fonte (Cox, 2012), beneficiando assim todos os clubes ao nível financeiro (Henderson, 2010). A

forma como a Liga Inglesa divide a sua “saúde financeira” tem permitido aos clubes de menor dimensão juntarem-se à elite financeira do futebol, sendo que o peso das receitas televisivas no total de receitas dos clubes é cada vez maior, chegando a atingir os 75%, como é o caso do Leicester na época 2015/2016, o que lhe valeu o título de campeão inglês (Wigmore, 2016). Ainda segundo este autor, também as receitas dos direitos televisivos no estrangeiro têm tendência a crescer, nomeadamente na Ásia, de onde são provenientes 55% das receitas no exterior. Para além da qualidade e da espetacularidade do futebol inglês, Solberg & Turner (2010) afirmam que este facto se deve à crescente importação de jogadores asiáticos, precisamente com o objetivo de promover o campeonato inglês nesse mercado, diminuindo o interesse do público asiático nos campeonatos de origem, o que explica a quantidade de telespectadores asiáticos que preferem assistir aos campeonatos europeus ao invés de assistir aos jogos dos campeonatos dos seus respetivos países. Essa preferência, segundo os autores, é ainda reforçada com a adaptação dos horários dos jogos da *Premier League* ao fuso horário asiático.

Também no Brasil, onde cada clube negocia os direitos individualmente, vários clubes têm-se debatido por um modelo centralizado dos direitos televisivos, uma vez que tal seria benéfico para que as receitas provenientes desta fonte aumentassem (Silva e Filho, 2006). Alves, Abreu e Barata (2013) consideram que, com o modelo atual, a sustentabilidade do campeonato é muito baixa, causando um efeito negativo para a competição e diminuindo a competitividade. Os mesmos autores sugerem então, que para contrariar essa falta de competitividade do campeonato, a Confederação Brasileira de Futebol, organizadora do campeonato brasileiro de futebol, intervenha na divisão equitativa das receitas globais provenientes de transmissões televisivas dessa competição.

Kesenne (2009) refere que o valor total obtido com a venda coletiva dos direitos televisivos será maior que a soma dos direitos vendidos individualmente, uma vez que uma Liga com o objetivo da maximização de lucros irá maximizar o total das receitas televisivas, visto que o custo marginal é praticamente nulo. Para além disso, a transação de custos dos processos de venda individual entre todos os clubes e todos os operadores será maior. O mesmo autor conclui que, sendo assim, quanto maior forem as receitas dos clubes, maior será a qualidade dos jogos, uma vez que um certo balanço competitivo entre as equipas é necessário para tornar os jogos e os campeonatos mais atrativos. Desse ponto

de vista, a propriedade partilhada dos direitos televisivos e a distribuição coletiva dos mesmos pela Liga podem ser justificadas.

Ainda assim, Falconieri, Sákovics e Palomino (2004) concluíram que a venda individual dos direitos televisivos é mais benéfica em certas situações, nomeadamente num campeonato com um número alargado de equipas e onde estas sejam relativamente heterogéneas entre si.

#### *2.2.6. O Modelo de Centralização nas 5 Principais Ligas Europeias*

Dos 6 principais campeonatos europeus (Portugal, Espanha, Inglaterra, França, Alemanha e Itália), Portugal ainda é o único país cuja liga de futebol não vende de forma coletiva os seus direitos televisivos, ou seja, cada clube negocia e vende individualmente os seus direitos de transmissão dos seus jogos de futebol do campeonato com os operadores televisivos.

Dos restantes 5 campeonatos europeus de futebol, as receitas televisivas vendidas de forma coletiva são redistribuídas pela respetiva Liga da seguinte forma (European Professional Football Leagues, 2010):

##### **1. Liga Inglesa**

- a) 50% distribuídas equitativamente por todos os clubes;
- b) 25% dependentes do número de jogos transmitidos em direto (taxas de instalação);
- c) 25% dependendo da classificação final (pagamento por mérito), num rácio de 20:1, do primeiro para o último classificado.

Para além da redistribuição das receitas provenientes dos direitos televisivos em solo inglês, a Liga Inglesa distribui equitativamente por todos os 20 clubes as receitas dos direitos televisivos vendidos para o estrangeiro, bem como as receitas provenientes do patrocinador do *naming* do campeonato e das receitas dos contratos comerciais e dos contratos de rádio.

## **2. Liga Italiana**

10% das receitas provenientes dos direitos televisivos são revertidas para o “mecanismo de solidariedade geral do sistema” da Liga Italiana. As restantes receitas são redistribuídas da seguinte forma:

- a) 40% distribuídas equitativamente pelos clubes integrantes deste sistema de venda coletiva;
- b) 25% de acordo com o número de adeptos de cada clube;
- c) 5% de acordo com a população da cidade de cada clube;
- d) 30% baseadas na performance desportiva, sendo que:
  - i. 5% de acordo com a classificação da última época;
  - ii. 15% de acordo com a classificação das 5 épocas anteriores;
  - iii. 10% de acordo com os resultados desde a época 1946/1947.

## **3. Liga Espanhola**

- a) 50% distribuídas equitativamente pelos 20 clubes;
- b) 25% segundo a classificação final obtida nas últimas 3 épocas;
- c) 25% baseada na capacidade de cada clube para gerar outras receitas.

## **4. Liga Francesa**

- a) 49,3% distribuídas equitativamente por todos os clubes;
- b) 24,6% consoante a classificação final;
- c) 4,9% consoante a classificação final nas últimas 3 épocas;
- d) 21,2% consoante as transmissões televisivas totais nas últimas 5 épocas, incluindo a corrente época.

## **5. Liga Alemã**

Totalmente distribuídas segundo a classificação final, na proporção de 2 para 1, do primeiro para o último classificado.

A Liga Alemã redistribui também as receitas televisivas internacionais, 63% consoante a classificação final e 37% consoante a participação nas competições europeias nas últimas 5 épocas desportivas.

Assim, segundo a revisão literatura, podemos definir vários indicadores que são potenciais consequências, para os clubes, da implementação do modelo de centralização da venda dos direitos televisivos:

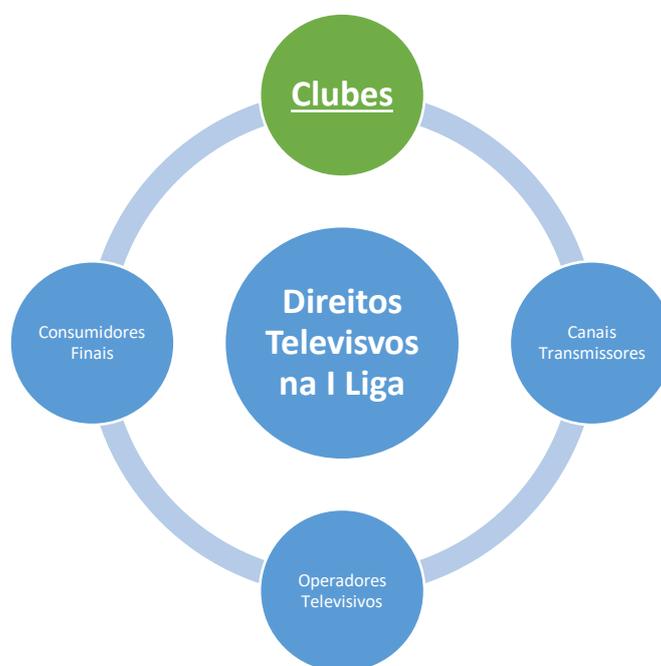
- Os clubes aumentam a sua capacidade de manter os seus melhores jogadores, bem como a sua capacidade de contratar melhores jogadores e treinadores (Melfe (2008); Carmichael, McHale e Thomas (2011)).
- O campeonato torna-se mais equilibrado e competitivo, uma vez que se verifica uma ligação direta entre as receitas geradas e o equilíbrio competitivo, dado o investimento que é realizado em jogadores (Carmichael, McHale e Thomas, 2011).
- Para existir um equilíbrio competitivo, todas as equipas de uma liga devem ter as mesmas condições para vencer, havendo, assim, mais clubes com a possibilidade de disputar o título de campeão (Quirk e El-Hodiri, 1971, 1974).
- O modelo de centralização, em Inglaterra, beneficia todos os clubes ao nível financeiro (Henderson, 2010).
- A incerteza de resultados vai gerar interesse dos patrocinadores e aumenta a procura também através da televisão (Melfe, 2008).
- A incerteza no resultado, proporcionada pelo equilíbrio competitivo, gera um maior interesse por parte dos espectadores em assistir aos jogos e, conseqüentemente, um aumento de receitas de bilheteira dos clubes (Melfe, 2008), uma vez que o desequilíbrio competitivo influencia negativamente as baixas assistências nos estádios (Montes, Sala-Garrido e Usai, 2014).
- Em Inglaterra, as receitas dos direitos televisivos no estrangeiro têm tendência a crescer, nomeadamente na Ásia, de onde são provenientes 55% das receitas no exterior (Wigmore, 2016).

### 3. Metodologia de Investigação

#### 3.1. Modelo de Análise

Perante a temática dos direitos televisivos na I Liga do futebol português, podemos estudá-la de diversos pontos de vista consoante a ótica que queremos estudar. Podemos observar esta temática na ótica dos clubes, na ótica dos operadores televisivos, na ótica dos canais transmissores e também na ótica dos consumidores finais do produto televisivo. Neste trabalho iremos estudar a venda dos direitos televisivos na I Liga de futebol na ótica dos clubes que competem nesta competição, que são, no final de contas, a parte mais importante deste mercado. Em primeiro lugar, por serem os produtores do espetáculo que está a ser negociado como produto de mercado e em segundo lugar porque são também os clubes que beneficiam diretamente das receitas geradas neste mercado dos direitos televisivos.

**Figura 3.1.** – Óticas de abordagem à temática dos direitos televisivos na I Liga de Futebol

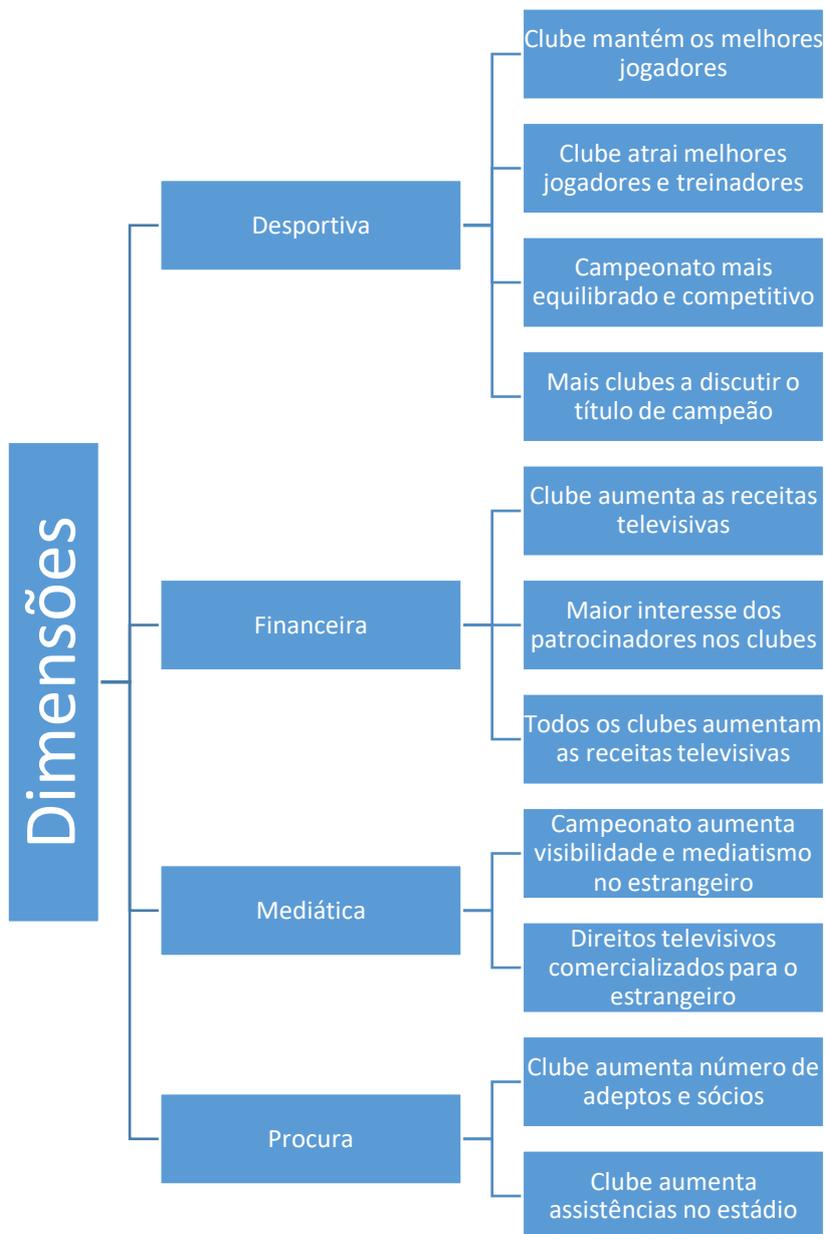


**Fonte:** Elaboração própria

Com base nos indicadores descritos no final do capítulo anterior, podemos construir um modelo com quatro dimensões, agrupando esses indicadores consoante a sua natureza:

- Desportiva – Consequências ao nível da performance e da gestão de jogadores e treinadores.
- Financeira – Consequências ao nível das receitas dos clubes, provenientes quer dos direitos televisivos, quer de potenciais patrocinadores e investidores.
- Mediática – Consequências relacionados com a visibilidade do campeonato português no estrangeiro, nomeadamente com a possibilidade de venda dos direitos televisivos fora de Portugal.
- Procura – Consequências ao nível do maior interesse dos adeptos no campeonato português, mensurado pelo número de associados dos clubes e pelas assistências nos estádios.

**Figura 3.2.** – Dimensões e respetivos indicadores das consequências da negociação coletiva dos direitos televisivos na I Liga de futebol em Portugal



**Fonte:** Elaboração própria

### 3.2. Universo e Amostra

A população-alvo desta investigação são os 18 clubes que competiram na I Liga na época 2015/2016, uma vez que assim será possível relacionar as receitas obtidas durante essa época desportiva (operacionais e televisivas) com a sua opinião sobre a mudança do regime de venda dos direitos televisivos.

Da população total de 18 clubes, foram obtidos 7 questionários válidos, sendo eles: CF “Os Belenenses”, GD Estoril-Praia, CS Marítimo, CD Nacional, CD Tondela, Associação Académica de Coimbra - OAF e Vitória Futebol Clube, totalizando uma amostra de 39%. No entanto, é de realçar que, por razões de índole confidencial, alguns inquiridos optaram por não responder às questões relacionadas com as receitas das Sociedades Desportivas, operacionais e televisivas.

Relativamente à análise de conteúdo, foram consultados os relatórios financeiros de cinco sociedades desportivas: Clube de Futebol “os Belenenses”, Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Braga e Sporting Clube de Portugal, o que equivale a uma amostra de 28%.

### 3.3. Instrumentos e Procedimentos

Para a recolha de dados junto da população-alvo foram utilizados dois instrumentos: um questionário semiestruturado e análise de conteúdo.

O questionário, com um total de 23 questões (ver anexo I), elaborado *online* através do programa Google Forms®, está dividido em 3 secções principais: na primeira, estão os dados relativos à pessoa inquirida, incluindo o clube e a função exercida no mesmo; na segunda, estão dados relativos ao clube, destacando-se aqui o número de sócios, o número de espectadores no seu estádio na época desportiva e as receitas operacionais e televisivas do clube nessa temporada; por último, temos a secção mais importante, relativa aos direitos televisivos no futebol português, onde os inquiridos apresentam a posição do clube sobre o modelo ideal de venda dos direitos televisivos em Portugal, incluindo qual o modelo mais favorável e a sua opinião sobre as consequências da existência do modelo

de centralização em Portugal. O questionário, respondido *online* e também, em alguns, presencialmente, deveria ser preferencialmente respondido por um elemento com poder de decisão dentro da sociedade desportiva – presidente ou administrador, ou pelo diretor geral do clube.

A recolha de dados junto dos clubes foi efetuada entre os meses de janeiro e junho de 2017. Os questionários foram enviados para os clubes, sendo que em alguns casos os mesmos foram enviados diretamente para os inquiridos de cada clube, quando existia possibilidade de contacto direto com os mesmos. Em alternativa, devido à falta de resposta de alguns clubes e também à proximidade geográfica, recorreu-se à realização do inquérito pessoalmente com os inquiridos dos respetivos clubes, com o objetivo de obter o maior número possível de questionários válidos.

Para além do questionário, e de forma a colmatar a falta de respostas relativas aos dados financeiros dos clubes, foi também utilizada a análise de conteúdo, através da consulta dos relatórios anuais das sociedades desportivas que tornam públicos estes documentos, tornando, assim, mais fidedignas as conclusões deste trabalho. Uma vez que poucos são os clubes que publicam estes documentos nos seus respetivos sítios da Internet, foi também requerido a todos os outros clubes que cedessem os seus relatórios financeiros das últimas épocas desportivas, sem que nenhum tivesse acedido a esse pedido.

### 3.4. Técnicas Estatísticas

Os dados recolhidos serão analisados através de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, destacando-se a correlação de *Pearson*, a variação absoluta e percentual, bem como a moda, média e mediana, utilizando o programa Microsoft Excel 2016®.

## 4. Apresentação e Análise de Resultados

### 4.1. Receitas Operacionais e Televisivas dos Clubes Portugueses

#### 4.1.1. Evolução das Receitas Televisivas em Portugal

**Tabela 4.1.** – Evolução das receitas televisivas dos clubes portugueses na I Liga entre 2012 e 2016

<i>Clube</i>	<b>Receitas Televisivas 11/12</b>	<b>Receitas Televisivas 15/16</b>	<b>Variação Absoluta</b>	<b>Variação Relativa</b>
<i>Benfica</i>	8.463.000 €	33.434.000 €	24.971.000 €	295,06%
<i>Sporting</i>	12.537.000 €	24.809.000 €	12.272.000 €	97,89%
<i>Porto</i>	12.300.000 €	22.314.000 €	10.014.000 €	81,41%
<i>Braga</i>	3.232.000 €	3.750.000 €	518.000 €	16,03%
<i>Nacional</i>	2.300.000 €	3.500.000 €	1.200.000 €	52,17%
<i>Belenenses</i>	II Liga	2.650.000 €	-	-
<i>Tondela</i>	Campeonato Nacional de Seniores	2.200.000 €	-	-

**Fonte:** Oliver & Ohlbaum (2012) e Elaboração Própria

Analisando a evolução das receitas televisivas dos clubes entre a época desportiva 2011/2012 e a época desportiva 2015/2016, salta imediatamente à vista a discrepância na evolução destas receitas entre “grandes” e “pequenos” clubes. Se na época 2011/2012 a diferença entre o clube que mais receitas televisivas gerou (Sporting CP – 12.537.000€) e o clube que menos receitas gerou (Olhanense – 1.600.000€) foi de sensivelmente 11M€ (o que representa um rácio de 7,8 entre os dois clubes), na época 2015/2016 esse rácio aumenta para 15,2, o que significa uma diferença absoluta de 31.234.000€ entre os clubes com mais e menos receitas televisivas nessa época (Benfica e Tondela). Um rácio completamente díspar dos rácios praticados nos restantes principais campeonatos europeus, onde o rácio mais elevado é de 8, existente no campeonato espanhol, tal como demonstrou o estudo da Deloitte (2017).

Embora haja uma evolução nos valores recebidos pelos clubes entre estes dois períodos de 4 anos, o que significa um aumento do valor deste mercado, a evolução não é igualmente proporcional para todos os clubes: enquanto que os 3 clubes de maior dimensão tiveram aumentos significativos nas receitas televisivas (com destaque para o Benfica, que registou um aumento de quase 300%), os restantes clubes tiveram aumentos praticamente residuais desta fonte de receitas. Dando o exemplo dos clubes que, em cada uma das épocas, apresentaram o valor mais baixo de receitas televisivas (Olhanense em 2012 e Tondela em 2016), a variação foi de 37,5%, com uma variação absoluta de apenas 600.000€.

Na época 2011/2012, segundo um estudo da Oliver & Ohlbaum Associates (2012), a soma dos valores gerados por todos os clubes da I Liga ascendia aos 60M€. Apesar de não termos os valores de todos os clubes na época 2015/2016, podemos considerar que nenhum clube recebeu um valor inferior ao valor gerado pelo Tondela (2.200.000€), uma vez que este clube tinha acabado de subir de divisão nesta época, fazendo mesmo a sua estreia no principal escalão do futebol português, para além de registar um número aproximado de sócios de apenas 2.000 pessoas. Assim, somados os valores individuais de todos os clubes na época 2015/2016, obtemos um valor total de quase 120.000.000€, ou seja, exatamente o dobro relativamente à temporada 2011/2012, o que demonstra bem o crescimento do mercado dos direitos televisivos no futebol português, ainda que os 3 clubes grandes, só estes, sejam responsáveis por um aumento de 47M€ em 60M€ (78%).

Valores, estes, que devem subir exponencialmente nos próximos anos para os grandes clubes, dadas as notícias que vêm a público de novos contratos que estão a ser negociados com os operados televisivos, “cavando” cada vez mais o fosso entre os grandes e os pequenos clubes.

#### *4.1.2. Peso das Receitas Televisivas em 2015/2016*

Ainda que os clubes de menor dimensão não consigam gerar um valor tão significativo de receitas televisivas, estes apresentam uma dependência desta fonte de receitas superior aos clubes de maior dimensão.

**Tabela 4.2.** – Peso das receitas televisivas no total de receitas operacionais dos clubes

<b>Clube</b>	<b>Receitas Operacionais</b>	<b>Receitas Televisivas</b>	<b>Peso das Receitas Televisivas</b>	<b>Classificação</b>
<b>Nacional</b>	7.000.000 €	3.500.000 €	50,00%	11
<b>Sporting</b>	68.750.000 €	24.809.000 €	36,09%	2
<b>Belenenses</b>	7.605.920 €	2.650.000 €	34,84%	9
<b>Porto</b>	75.811.000 €	22.314.000 €	29,43%	3
<b>Braga</b>	13.882.208 €	3.750.000 €	27,01%	4
<b>Benfica</b>	126.075.000 €	33.434.000 €	26,52%	1

**Fonte:** Elaboração Própria

Relacionando o peso das receitas televisivas de cada um destes clubes com a sua classificação final na época 2015/2016, obtemos um valor de **0,78** no que diz respeito à Correlação de *Pearson*, indicando-nos precisamente que os clubes mais bem classificados (de maior dimensão) não têm tanta dependência desta fonte de receitas, ainda que consigam gerar valores bastante superiores.

#### 4.1.3. Relação entre Receitas (operacionais e totais) e Performance Desportiva

Uma das conclusões mais importantes a retirar deste trabalho prendia-se com a possível relação entre as receitas geradas pelos clubes, tanto as receitas operacionais como as receitas televisivas, e a sua performance desportiva, no caso mensurada pela classificação final dos clubes na época desportiva 2015/2016.

Nas tabelas 4.3. e 4.4., a variável que mensura a performance desportiva – a classificação final – foi invertida, de modo a proporcionar uma leitura mais correta do *output* da técnica estatística da correlação de *Pearson*. Assim, o primeiro classificado é mensurado com o número 18, sendo o último classificado mensurado com o número 1, uma vez que um valor superior indicará uma melhor performance desportiva.

**Tabela 4.3.** – Correlação entre as receitas operacionais geradas e a classificação final conseguida na época 2015/2016

<i>Clube</i>	<b>Receitas Operacionais</b>	<b>Classificação (invertida)</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	<b>Significado</b>
<i>Benfica</i>	126.075.000 €	18	0,81	Fortemente positiva
<i>Sporting</i>	68.750.000 €	17		
<i>Porto</i>	75.811.000 €	16		
<i>Braga</i>	13.882.208 €	15		
<i>Belenenses</i>	10.330.352 €	10		
<i>Nacional</i>	7.000.000 €	8		
<i>Marítimo</i>	6.306.466 €	6		

**Fonte:** Elaboração Própria

É com alguma naturalidade que se regista uma forte relação entre estas duas variáveis, uma vez que um maior orçamento dos clubes (fruto de maiores receitas geradas) permite um maior investimento em jogadores, treinadores, infraestruturas, etc. e, naturalmente, uma melhor performance desportiva, corroborando estudos anteriores, nomeadamente o estudo de Carmichael, McHale e Thomas (2011) onde se concluiu que se registava uma ligação direta entre as receitas geradas e o equilíbrio competitivo, dado o investimento que é realizado em jogadores. Tal como o estudo de Melfe (2008), que referiu que a probabilidade de vencer os jogos dependia dos jogadores de qualidade, uma vez que o equilíbrio competitivo é influenciado pela capacidade de contratar jogadores de qualidade, o que está dependente das receitas geradas.

No que toca à relação entre receitas televisivas e performance desportiva, o cenário é muito semelhante:

**Tabela 4.4.** – Correlação entre as receitas televisivas geradas e a classificação final conseguida na época 2015/2016

<i>Clube</i>	<b>Receitas Televisivas</b>	<b>Classificação (invertida)</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	<b>Significado</b>
<i>Benfica</i>	33.434.000 €	18	0,79	Fortemente positiva
<i>Sporting</i>	24.809.000 €	17		
<i>Porto</i>	22.314.000 €	16		
<i>Braga</i>	3.750.000 €	15		
<i>Belenenses</i>	2.650.000 €	10		
<i>Nacional</i>	3.500.000 €	8		
<i>Tondela</i>	2.200.000 €	3		

**Fonte** – Elaboração Própria

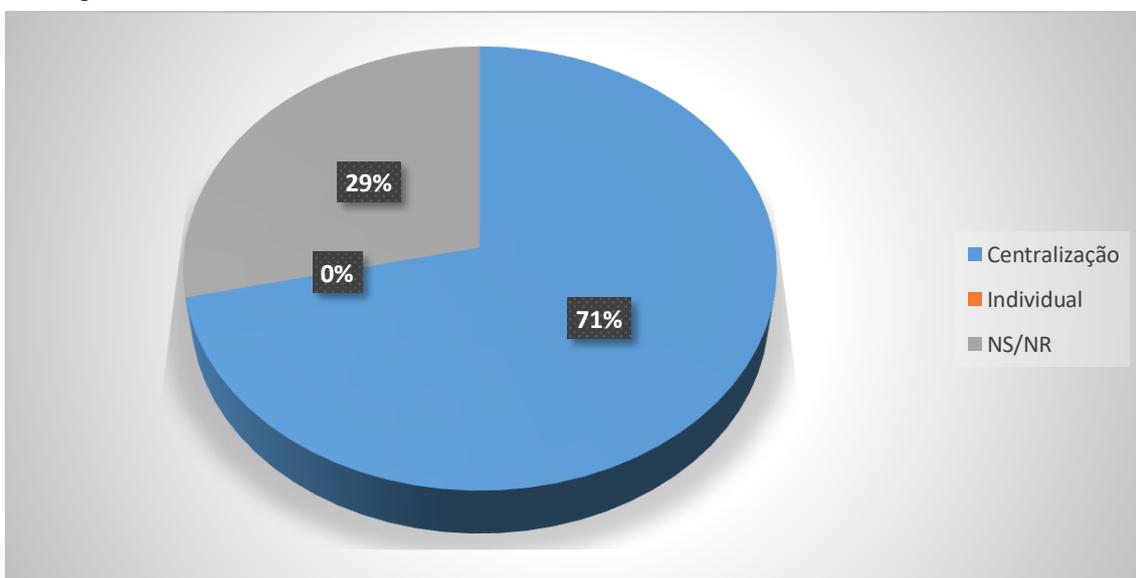
Naturalmente, os clubes que geram mais receitas operacionais são também os que geram mais receitas televisivas, pelo que a correlação entre esta variável e a performance desportiva, mensurada pela classificação final, é também ela muito forte.

## 4.2. Centralização dos Direitos Televisivos em Portugal

### 4.2.1. Opinião dos Clubes sobre o Modelo de Centralização em Portugal

Uma das questões mais importantes do estudo passava, então, por saber quantos clubes estariam interessados num modelo centralizado de venda dos direitos televisivos na I Liga. Ainda que se trate de uma amostra reduzida (7 clubes), os resultados são significativos, como podemos ver no gráfico seguinte:

**Gráfico 4.1.** – Preferência dos clubes relativamente à venda dos direitos televisivos em Portugal



**Fonte:** Elaboração Própria

Mesmo sem a opinião de clubes de grande dimensão (Benfica, FC Porto e Sporting CP) sobre esta questão, é evidente que nenhum clube está satisfeito com o modelo atualmente praticado no campeonato português, tendo clara preferência pelo modelo de centralização de direitos televisivos, corroborando o anterior estudo de Almeida (2015), onde também se conclui que os clubes portugueses não estão satisfeitos com o atual modelo de venda dos direitos televisivos, mostrando-se dispostos a uma mudança de cenário a curto-prazo. De referir ainda que, das 7 respostas obtidas, o CF “Os Belenenses” e a Associação Académica de Coimbra – OAF abstiveram-se de responder a esta questão.

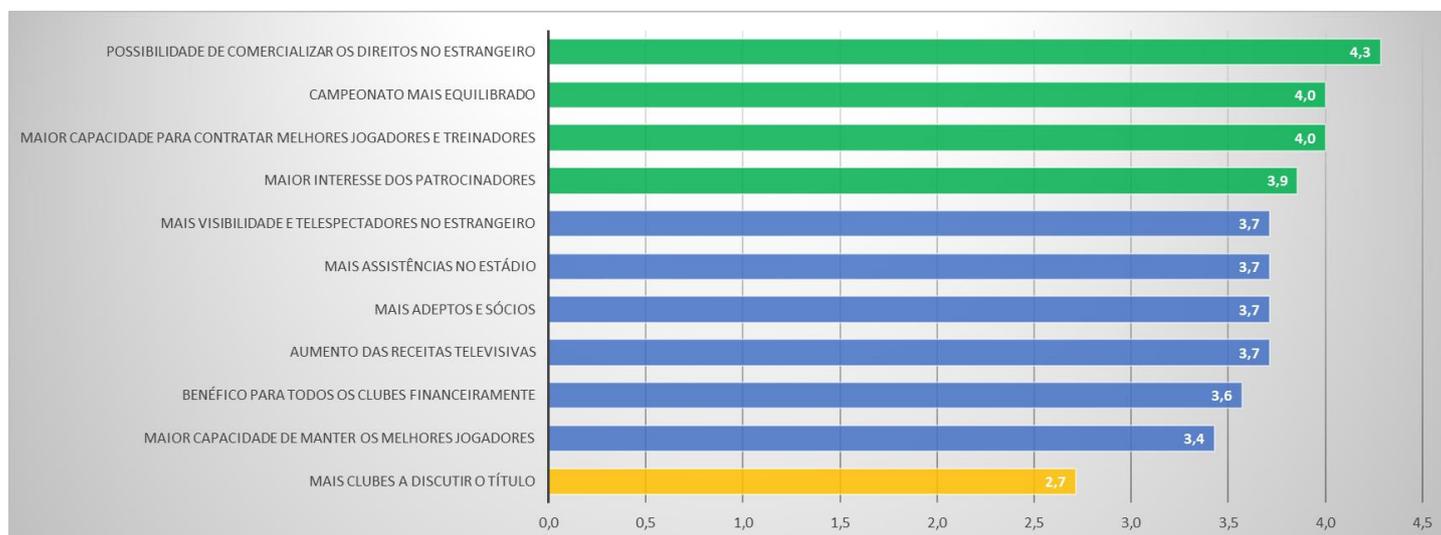
#### 4.2.2. Consequências da Centralização dos Direitos Televisivos

Tal como referido no capítulo 3 (figura 3.2.), são várias as consequências que podem advir da implementação de um modelo centralizado de vendas dos direitos televisivos, podendo estas ser divididas em 4 grandes dimensões:

- Dimensão Financeira
- Dimensão Desportiva
- Dimensão da Procura
- Dimensão Mediática

Importa então saber, segundo os clubes portugueses, quais as consequências para os mesmos e para o campeonato português da implementação de um potencial novo modelo de venda dos direitos televisivos. A opinião de cada clube foi mensurada numa escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 representa “nada provável” e 5 “altamente provável”, tendo sido feita uma média aritmética das respostas de todos os clubes inquiridos, apresentadas no gráfico seguinte.

**Gráfico 4.2.** – Consequências, para o campeonato português e para os clubes portugueses, da implementação do modelo de centralização dos direitos televisivos – Média



Fonte – Elaboração Própria

Segundo os clubes inquiridos, a consequência mais provável com a implementação de um modelo centralizado da venda dos direitos televisivos em Portugal é a possibilidade de vender esses mesmos direitos conjuntos para o exterior, ou seja, para outros países. A

venda individual não impede que cada clube possa também vender os seus direitos de transmissão para o exterior por si, mas a venda coletiva facilita e torna a sua venda mais atrativa para os operadores no estrangeiro, uma vez que o campeonato é vendido como um todo, valorizando-o. A venda para o exterior vai, conseqüentemente, aumentar a visibilidade do nosso campeonato fora de portas e gerar mais telespectadores noutros países. Esta venda vai ainda permitir um encaixe extra, importante para todos os clubes, principalmente se também forem repartidos de forma centralizada, aumentando e valorizando ainda mais o mercado dos direitos televisivos em Portugal.

Com alguma naturalidade, os clubes consideram também que, com a centralização dos direitos televisivos, o campeonato vai ficar mais equilibrado, o que se deve, em grande parte, à maior capacidade que os clubes (principalmente os mais pequenos) passam a ter capacidade para contratar melhores jogadores e treinadores, tal como demonstraram Carmichael, McHale e Thomas (2011), quando concluíram que se verifica uma ligação direta entre as receitas geradas e o equilíbrio competitivo, dado o investimento que é realizado em jogadores. Ainda assim, os clubes não acham provável que consigam manter os seus melhores jogadores, uma vez que os clubes “grandes” continuarão a ter a capacidade para atrair os melhores jogadores das outras equipas portuguesas, pelo seu mediatismo.

Ainda assim, apesar do maior equilíbrio que passaria a existir, estes clubes não consideram que possa haver mais clubes a discutir o título de campeão nacional, mantendo-se essa luta restringida aos “crónicos” 3 candidatos.

A tabela 4.5 complementa a informação do gráfico 4.2, na medida em que a média pode ser bastante influenciada por um único valor desviante dos demais.

Assim, podemos também concluir que os clubes acreditam que as suas receitas televisivas aumentarão com o modelo centralizado de venda dos direitos televisivos, o que é fundamental para o já referido equilíbrio do campeonato, dado o aumento no investimento em jogadores e treinadores.

**Tabela 4.5.** – Consequências, para o campeonato português e para os clubes portugueses, da implementação do modelo de centralização dos direitos televisivos – Moda e Mediana

Consequências da Centralização	Moda	Mediana
Direitos Comercializados no Estrangeiro	5	5
Campeonato Mais Equilibrado	5	4
Contratar Melhores Jogadores e Treinadores	4	4
Maior Interesse dos Patrocinadores	4	4
Aumento das Receitas Televisivas	4	4
Mais Assistências no Estádio	4	4
Mais Adeptos e Sócios	4	4
Mais Visibilidade e Telespectadores no Estrangeiro	3	4
Benéfico para Todos os Clubes Financeiramente	3	3
Manter os Melhores Jogadores	3	3
Mais Clubes a Discutir o Título	3	3

**Fonte** – Elaboração Própria

O equilíbrio competitivo é, em suma, o ponto fulcral para o desenvolvimento do futebol português. Com ele, os clubes também consideram que o seu número de adeptos e, consequentemente, sócios irá aumentar, levando também mais espectadores aos estádios portugueses, corroborando o estudo de Melfe (2008) que concluiu que a incerteza no resultado proporcionada pelo equilíbrio competitivo gera um maior interesse por parte dos espectadores em assistir aos jogos. Ou seja, temos um aumento potencial de outra fonte de receitas: as de bilheteira.

Por último, também os patrocinadores terão mais interesse em investir nos clubes do nosso campeonato, segundo os inquiridos, dado o maior equilíbrio competitivo registado nos jogos da competição. Os potenciais patrocinadores, segundo Melfe (2008), aumentam a sua procura devido à incerteza de resultados, que gera maior interesse da sua parte.

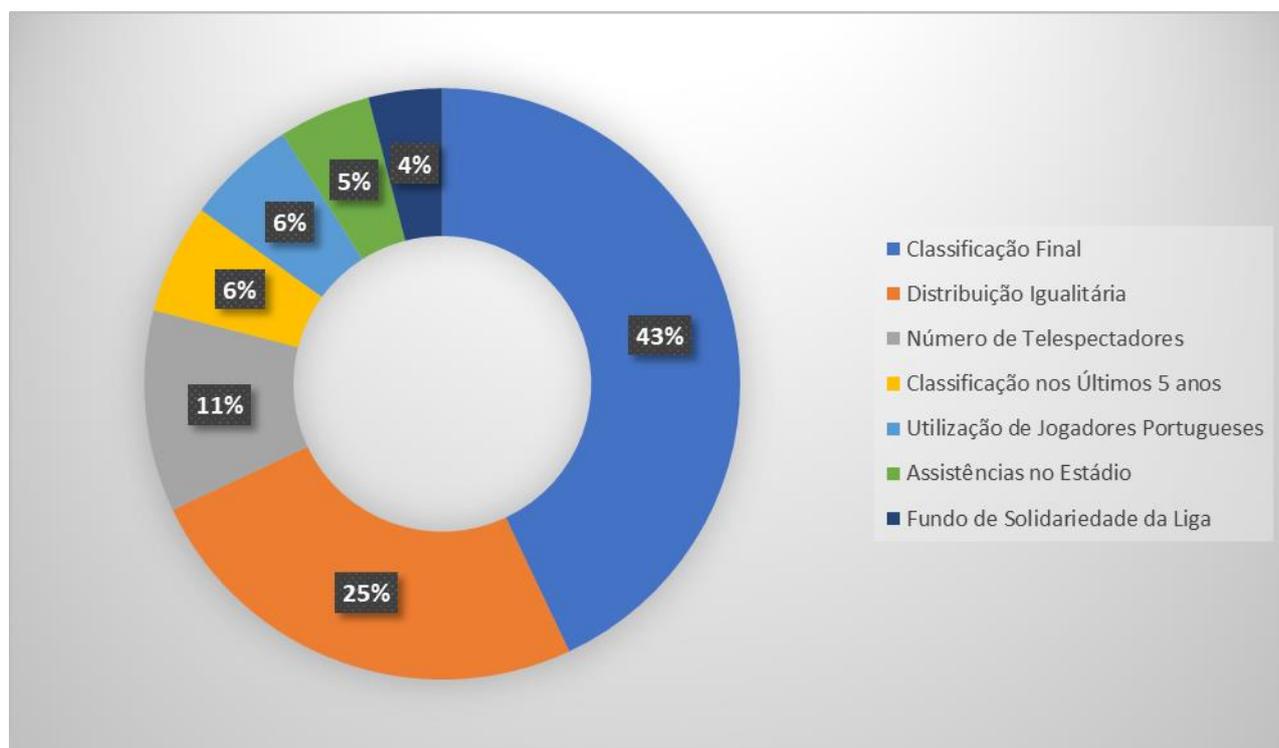
#### *4.2.3. Proposta do Modelo de Centralização da Venda dos Direitos Televisivos em Portugal*

Um dos principais objetivos deste trabalho é a criação de um novo modelo centralizado de venda dos direitos televisivos para a I Liga do futebol português, segundo a opinião dos principais interessados: os clubes participantes no campeonato.

Os clubes foram desafiados a indicar os critérios de distribuição das receitas televisivas geradas coletivamente, bem como o respetivo peso atribuído a cada critério, de modo a tornar a distribuição mais justa para todos os clubes.

Assim, 5 dos 7 clubes inquiridos são claramente favoráveis à implementação do modelo centralizado de direitos televisivos, tendo sido possível chegar a um modelo com os seguintes parâmetros e ponderações:

**Gráfico 4.3.** – Critérios e respetivas ponderações do novo modelo de centralização da venda dos direitos televisivos na I Liga do futebol português



**Fonte** – Elaboração Própria

De realçar que os montantes recebidos atualmente pelos clubes são valores previamente negociados entre clubes e operadores televisivos ainda antes do início de cada época desportiva. Ou seja, tais valores não têm em consideração o mérito desportivo, mas apenas a dimensão dos clubes, sendo que no novo modelo proposto, os valores são apenas calculados no final de cada época desportiva.

Os critérios apresentados são baseados nos principais parâmetros já aplicados nos restantes campeonatos europeus onde o sistema da centralização é implementado, sendo explicados da seguinte forma:

- Classificação final – Receita consoante a classificação final obtida no campeonato português. Este critério visa premiar e dar mérito à performance desportiva dos clubes durante o campeonato, dando um incentivo extra a um bom desempenho durante toda a prova;
- Distribuição igualitária – Repartição equitativa por todos os clubes participantes na competição;
- Número de telespectadores – Montante a receber calculado consoante o *ranking* de cada clube para o número de telespectadores que assistem aos seus jogos;
- Classificação nos últimos 5 anos – Receita consoante a classificação média final obtida no campeonato português nas últimas 5 temporadas;
- Utilização de jogadores portugueses – Montante a receber calculado consoante o *ranking* de cada clube para o número de jogadores portugueses utilizados durante todo o campeonato, com o objetivo de incentivar o uso do jogador nacional por parte dos clubes portugueses, algo que tem sido descurado nos últimos anos, sendo o objetivo premiar os clubes que apostam no produto nacional;
- Assistências no estádio – Montante a receber calculado consoante o *ranking* de cada clube para o número de espectadores que assistem aos seus jogos nos seus estádios;
- Fundo de solidariedade da Liga – Valor a reverter para um fundo de “emergência” dos clubes, a ser utilizado sempre que necessário.

Nesse sentido, já nos é possível construir um novo modelo de centralização dos direitos televisivos, fazendo-o com dois cenários possíveis: um tendo em consideração um valor global de 120.000.000€, o valor da soma das receitas televisivas geradas individualmente pelos clubes portugueses na época 2015/2016, e um outro modelo com um valor global de 180.000.000€ (valorização em mais 50%), num cenário em alta com a valorização do mercado, considerando que este será exponenciando pelo facto de as receitas serem vendidas conjuntamente, o que valorizará o produto que é o campeonato português.

**Tabela 4.6.** – Modelo de centralização das vendas dos direitos televisivos

Critérios	Ponderação	Valor Global Cenário 1	Valor Global Cenário 2	Rácio
Classificação Final	43%	51.600.000 €	77.400.000 €	24
Distribuição Igualitária	25%	30.000.000 €	45.000.000 €	-
Número de Telespectadores	11%	13.200.000 €	19.800.000 €	12,5
Classificação Média Últimas 5 Épocas	6%	7.200.000 €	10.800.000 €	8,5
Utilização Jogadores Portugueses	6%	7.200.000 €	10.800.000 €	8,5
Assistências no Estádio	5%	6.000.000 €	9.000.000 €	10,5
Fundo de Solidariedade da Liga	4%	4.800.000 €	7.200.000 €	-
	<b>100%</b>	<b>120.000.000 €</b>	<b>180.000.000 €</b>	

**Fonte:** Elaboração Própria

O objetivo do modelo de centralização é precisamente reduzir o rácio entre o clube que mais gera receitas televisivas e o clube que menos receitas gera, combatendo a desigualdade entre os clubes de diferente dimensão (ver receitas por clube no Anexo II).

Construídos os dois cenários para um modelo de centralização da venda dos direitos televisivos, importa então saber como teriam sido as receitas dos clubes da I Liga portuguesa de futebol na época 2015/2016 com cada um destes cenários de centralização, através de uma simulação definida pelos valores da tabela supra apresentada.

**Tabela 4.7.** – Simulação dos valores recebidos pelos clubes portugueses na época 2015/2016 com os cenários do modelo de centralização da venda dos direitos televisivos

Clube	Receitas Reais 2015/16	Receitas Cenário 1	Receitas Cenário 2	Diferença Cenário 1	Diferença Cenário 2	Valorização Cenário 1	Valorização Cenário 2
Benfica	33.434.000,00 €	18.166.667 €	27.250.000 €	-15.267.333 €	-6.184.000 €	-46%	-18%
Sporting	24.809.000,00 €	15.916.667 €	23.875.000 €	-8.892.333 €	-934.000 €	-36%	-4%
FC Porto	22.314.000,00 €	12.866.667 €	19.300.000 €	-9.447.333 €	-3.014.000 €	-42%	-14%
Braga	3.750.000,00 €	8.766.667 €	13.150.000 €	5.016.667 €	9.400.000 €	134%	251%
Belenenses	2.650.000,00 €	4.716.667 €	7.075.000 €	2.066.667 €	4.425.000 €	78%	167%
Nacional	3.500.000,00 €	3.716.667 €	5.575.000 €	216.667 €	2.075.000 €	6%	59%
Tondela	2.200.000,00 €	3.266.667 €	4.900.000 €	1.066.667 €	2.700.000 €	48%	123%

**Fonte** – Elaboração Própria

Importa salientar que, considerando a possibilidade de uma equipa receber os valores mínimos em cada um dos critérios de distribuição definidos, no cenário 1 (receitas globais de 120M€), o valor mínimo total a receber é de 2.666.667€, enquanto que no cenário 2 (valor global de 180M€) esse valor aumenta para 4.000.000€.

Percebemos facilmente que os clubes de maior dimensão (os denominados “3 grandes”) veem reduzidas as suas receitas televisivas em qualquer um dos cenários, com perdas para o SL Benfica e para o FC Porto, no primeiro cenário, em quase metade das receitas reais, ainda que no cenário 2 a diferença seja muito mais reduzida, perdendo o Sporting CP apenas 4% das suas receitas reais (não chega a 1M€) e FC Porto e SL Benfica a perderem 14% e 18%, respetivamente. Para os restantes clubes da amostra (e para os restantes clubes da I Liga, representados por estes) os aumentos das receitas televisivas são significativos, diminuindo drasticamente o rácio entre o clube que mais receitas gera e o que menos receitas gera, passando de 15,2 para 5,56 (para ambos os cenários), tornando a repartição de receitas muito mais equilibrada e justa. Em valores absolutos, o valor entre os dois extremos diminui de 31.234.000€ para 14.900.000€ no cenário 1 e para 22.350.000€ no cenário 2. Embora este último valor absoluto seja superior ao do cenário 1, o rácio é equivalente e as receitas são superiores em todos os clubes para o cenário 2, tornando-o, mais justo. Deste modo, será possível combater a desigualdade financeira e, consequentemente, desportiva entre os 3 grandes clubes portugueses e todos os restantes, através de uma distribuição mais justa e equilibrada das receitas televisivas, ainda que os “3 grandes” sejam os principais responsáveis pela valorização do campeonato português e pelo valor global dos direitos de transmissão televisiva.

De realçar que apesar da valorização em alta do cenário 2 em mais de 50%, para 180.000.000€, o valor do produto pode ainda ser bastante superior, dada a valorização deste mercado, bem como as receitas que podem ser geradas através da venda dos direitos televisivos a outros operadores televisivos fora de Portugal, tendo em conta a visibilidade e qualidade crescente do nosso futebol e quantidade de adeptos que o mesmo apresenta um pouco por todo o mundo, que tende a aumentar. Tal valorização aumentaria significativamente as receitas televisivas totais geradas coletivamente, o que proporcionaria que nenhum clube ficasse a perder com a centralização, nomeadamente os de maior dimensão, o que continua a ser o principal entrave para a implementação deste sistema em Portugal.

## 5. Limitações do Estudo

Apesar das conclusões deste estudo terem sido significativas e uma ferramenta importante a ser trabalhada pelas entidades competentes, nomeadamente pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, a falta de interesse dos clubes em participar no estudo (por diversas razões, incluindo de índole confidencial e de sigilo) acabou por limitar o mesmo e não permitir análises e conclusões tão fidedignas e reais como seria desejado, nomeadamente no que toca à recolha de informações sobre as receitas operacionais e as receitas televisivas geradas por cada clube, dados importantes para a análise da temática dos direitos televisivos.

## 6. Conclusões

Este estudo tinha como principal objetivo a criação de uma proposta de um novo modelo de centralização de venda dos direitos televisivos para a I Liga do futebol português, consultando a opinião dos principais interessados nesta matéria: os clubes participantes nesta competição.

Para além desse objetivo maior, o estudo também pretendia chegar a outras conclusões importantes, como: saber as receitas televisivas geradas pelos clubes da I Liga na época 2015/2016; saber a evolução das receitas televisivas nos últimos anos dos clubes portugueses; entender a relação (a existir) entre as receitas geradas pelos clubes (operacionais e televisivas) e a performance desportiva; saber a quantidade de clubes que estariam interessados num novo modelo de centralização da vendas dos direitos de transmissão; e saber a opinião dos clubes sobre as potenciais consequências da entrada em vigor de um modelo centralizado da venda dos direitos televisivos na I Liga.

Numa primeira fase do estudo, elaborou-se a revisão da literatura com especial incidência sobre conceitos e áreas bastantes relevantes para a temática dos direitos televisivos, como o equilíbrio competitivo, as receitas dos clubes e os outros sistemas de centralização dos direitos televisivos implementados nos principais campeonatos europeus.

Recolhidos os dados através dos questionários aos clubes da I Liga de Futebol, bem como através da consulta dos relatórios anuais das sociedades desportivas que os disponibilizam publicamente (de forma a colmatar as omissões nas respostas aos questionários por parte dos inquiridos), os mesmos foram trabalhados e analisados, tendo-se chegado a conclusões importantes:

- i. Registou-se uma evolução significativa das receitas televisivas globais geradas pelos clubes da I Liga no período entre 2012 e 2016, passando de 60 milhões de euros para aproximadamente 120 milhões de euros, o que significa uma valorização de 100%. No entanto, este aumento é “suportado” em grande parte pelos três clubes de maior dimensão (SL Benfica, FC Porto e Sporting CP), uma vez que só estes clubes juntos registaram um aumento de 47 milhões de euros, ou seja, um peso de 78% do total valorizado.

- ii. Dada essa discrepância de aumento entre os três clubes de maior dimensão em relação aos restantes, o rácio entre o clube que mais receitas televisivas gera e o clube que menos receitas televisivas gera também aumentou significativamente, passando de 7,5 em 2012 para 15,2 em 2016, traduzida numa diferença absoluta de mais de 31 milhões de euros (era de apenas 11 milhões em 2012).
- iii. Conclui-se, com naturalidade, que existe uma forte relação entre as receitas geradas (receitas operacionais e, conseqüentemente, as receitas televisivas) e a performance desportiva do clube, mensurada pela classificação final no campeonato português.
- iv. Os clubes inquiridos, representativos dos clubes portugueses, são favoráveis à implementação de um modelo centralizado da venda dos direitos de transmissão televisiva na I liga do futebol português (71%), sendo que nenhum clube inquirido indicou preferência pela continuação do atual sistema de venda individual dos direitos de transmissão, tendo-se registado a abstenção de dois clubes a esta questão (29%).
- v. Com a implementação do sistema de centralização, os clubes consideram que será possível a venda dos direitos de transmissão em conjunto também para mercados estrangeiros, proporcionando um aumento desta fonte de receitas para os clubes. Para além desta provável consequência, os inquiridos referem que, com a venda conjunta dos direitos televisivos, o campeonato ficará mais equilibrado e competitivo, derivado de uma maior capacidade dos clubes de menor dimensão para investir em melhores jogadores e treinadores. Ainda assim, estes consideram que, apesar do maior equilíbrio e competitividade, não teremos mais clubes a conseguir discutir o título de campeão nacional.

Com a opinião dos clubes, foi então construído um novo modelo de centralização da venda dos direitos de transmissão televisiva, assente em sete critérios de distribuição das receitas geradas, onde os clubes deram especial destaque à distribuição igualitária (25%), onde a percentagem das receitas geradas é distribuída uniformemente por todos os clubes, e à classificação final na época desportiva (43%), onde as receitas são distribuídas tendo em consideração o mérito, neste caso, desportivo. Com a construção deste novo modelo, foi possível fazer a simulação das receitas televisivas geradas segundo este novo sistema, tendo em consideração dois cenários possíveis consoante o valor total das receitas: um cenário com um valor global de receitas televisivas de 120 milhões de euros (valor total

gerado pelos clubes na época 2015/2016) e um cenário com valorização deste mercado, avaliado em 180 milhões de euros (valorização de 50%). Considerando apenas o cenário 2 (o mais provável segundo a conjuntura atual de novas negociações em alta dos direitos televisivos), o rácio entre o clube que mais gera e o que menos gera receitas televisivas baixaria significativamente para 5,56 (contra os 15,2 reais), o que significa um maior equilíbrio na distribuição desta fonte de receitas entre todos os clubes. Neste cenário, qualquer clube receberá sempre, no mínimo, 4 milhões de euros. Ainda assim, considerando este valor global de 180M€, os denominados “clubes grandes” são os que mais têm a perder, uma vez que as suas perdas podem atingir os 18% (6 milhões de euros, neste caso).

Em suma, a implementação de um novo modelo de distribuição de receitas de direitos de transmissão televisiva é benéfica para uma maior competitividade e maior equilíbrio no futebol português, trazendo mais espetacularidade, emoção e suspense ao nosso campeonato e, conseqüentemente, mais adeptos aos estádios e mais patrocinadores interessados em investir no nosso futebol. Contudo, sabendo que o poder dos três grandes clubes e o seu peso nas decisões no nosso futebol são enormes e, podendo este novo modelo significar perdas de receitas desta fonte (ainda que não muito elevadas) para estes, é natural que o mesmo não avance, barrando nas pretensões destes clubes.

Ainda assim, acreditamos que uma maior valorização deste mercado (algo que parece estar a acontecer neste momento com as negociações individuais dos clubes com os operadores televisivos), nenhum clube perderá receitas relativamente ao modelo de venda individual.

## 7. Recomendações e Sugestões Futuras

Como consequência prática deste trabalho, será importante a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) inquirir todos os clubes sobre a sua posição relativamente à venda centralizada dos direitos televisivos, avançando de imediato para a sua implementação, bem como para a venda, também centralizada, dos direitos de transmissão televisiva para o estrangeiro, valorizando exponencialmente este produto que é o campeonato português de futebol, destruindo o fosso existente, financeiro e desportivo, entre as classes dos clubes portugueses.

Para estudos futuros dentro desta temática, apesar de utópico, seria também importante obter a opinião dos clubes de maior dimensão, provavelmente os que menos interesse têm na implementação deste modelo de centralização, mas cuja posição sobre o assunto é fundamental para se perceber as razões pela qual este modelo ainda não avançou no futebol português, quando já está implementada em todos os principais campeonatos europeus, com o sucesso que se conhece.

Fundamental também, será estudar a dimensão do mercado exterior, isto é, qual a valorização do mercado do futebol português no estrangeiro e, conseqüentemente, quantificar as receitas que daí seriam globalmente obtidas para os clubes portugueses, já tendo em consideração o modelo de venda centralizada dos direitos televisivos.

## 8. Referências Bibliográficas

- Alcobia, L. (2016). *Qualidade dos serviços, satisfação e intenção de recompra: Estudo dos adeptos que vão ao Estádio pelas Casas do Benfica*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.
- Almeida, N. (2015). *Os Direitos Televisivos no Futebol Português – Análise ao modelo atual e proposta de um modelo alternativo*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre na especialidade de Gestão do Desporto – Organizações Desportivas. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.
- Alves, L., Abreu, M. & Barata, A. (2013). O Equilíbrio Competitivo e a Partilha de Receitas em Campeonatos de Futebol: Análise e Sugestões para o Campeonato Brasileiro de Futebol Série A. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3 (2), 71-82.
- Bühler, A., Nufer, G., & Rennhak, C. (2006). *The nature of sports marketing*. Reutlingen Working Papers on Marketing & Management. School of International Business: Reutlingen University, Germany.
- Camy, J. & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations*. Human Kinetics, Champaign.
- Cardoso, J. (2011). *A Influência dos Constrangimentos na Lealdade dos Espectadores de Futebol*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Carmichael, F., McHale, I. & Thomas, D. (2011). Maintaining Market Position: Team Performance, Revenue and Wage Expenditure in the English Premier League. *Bulletin of Economic Research*, 63 (4), 464-497. doi: 10.1111/j.1467-8586.2009.00340.x
- Caseira, M. (2014). *Porque fico em casa?* Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S. & Sloan, L. (1976). Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (3), 366-375.

Clube de Futebol “Os Belenenses” (2016). Relatório e Contas – Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. Acedido em 30 de maio de 2017 em: <http://www.osbelenensessad.com/wp-content/uploads/2017/04/Relat%C3%B3rio-e-Contas-2015-2016.pdf>

Conselho da Europa (1992). *Carta Europeia do Desporto*. 7ª Conferência, Rhodes.

Coubertin, P. (1934). L'Olympisme à l'école. Il faut l'encourager!. *La Revue sportive illustrée*, 30 (2), 28.

Cova, B. & Cova, V. (2001). Tribal aspects of postmodern consumption research: the case of French in-line roller skaters. *Journal of Consumer Behaviour*. 1 (1), 67-76.

Cox, A. (2012). Live Broadcasting, Gate Revenue, and Football Club Performance: Some Evidence. *International Journal of the Economics of Business*, 19 (1), 75-98.

Deloitte (2017). *Deloitte Football Money League 2017*.

Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Livros d'Hoje: Alfragide.

Elias, N. (1992). *A Busca da Excitação*. Difel: Lisboa.

European Professional Football Leagues (2010). *Financial Solidarity at Leagues and European Level*. Acedido em 26 de dezembro de 2016, em: [http://www.epfl-europeanleagues.com/files/EPFL\\_Financial\\_Solidarity\\_at\\_Leagues\\_and\\_European\\_Level.pdf](http://www.epfl-europeanleagues.com/files/EPFL_Financial_Solidarity_at_Leagues_and_European_Level.pdf)

Evens, T. & Lefever, K. (2011). Watching the Football Game: Broadcasting Rights for the European Digital Television Market. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1) 33–49. doi: 10.1177/0193723510396665

Falconieri, S., Sákovics, J. & Palomino, F. (2004). Collective versus Individual Sale of Television Rights in League Sports. *Journal of the European Economic Association*, 2 (5), 833-862.

Federação Portuguesa de Futebol (2016). *Atletas Federados*. Acedido em 16 de novembro de 2016, em: <http://indicadores.fpf.pt/>

Fédération Internationale de Football Association (2007). *FIFA Big Count 2006: 270 million active in football*. Acedido em 14 de novembro de 2016, em: [http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf)

Fonseca, R. (2013). *Gestão e Organização de Eventos Desportivos. Estudo de Caso – Jogos Desportivos de Viseu*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.

Futebol Clube do Porto (2012). *Relatório & Contas Consolidadas 2011 2012 FC Porto Futebol, SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [http://www.fcporto.pt/pt/clube/grupo-fc-porto/Pages/r-c-anos-antecedentes.aspx#ancora\\_topo](http://www.fcporto.pt/pt/clube/grupo-fc-porto/Pages/r-c-anos-antecedentes.aspx#ancora_topo)

Futebol Clube do Porto (2016). *Relatório e Contas Consolidadas 2015/2016 FC Porto Futebol SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: <http://www.fcporto.pt/Relatrios%20de%20Contas/RCCConsolidado20152016.pdf>

Gillet, B. (1946). *Histoire du sport. Paris: Que sais-je?*. P.U.F.: Paris.

Hall, J., O'Mahony, B. & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 328-334. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.011

Hébert, G. (1936). *L'éducation physique virille et morale par la méthode naturelle*. Librairie Vuibert: Paris.

Henderson, S. (2010). Football broadcasting: tipping point or bleeding edge? *Soccer & Society*, 11 (5), 614-626. doi: 10.1080/14660970.2010.497361

Iriarte, J. B. (2010). El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP). *Comunicación y Sociedad*, 13 (2), 71-96.

Kesenne, S. (2009). The Impact of Pooling and Sharing Broadcast Rights in Professional Team Sports. *International Journal of Sport Finance*, 4 (3), 211-218.

KPMG (2011). *European Stadium Insight 2011 – Prospects for football stadium development and commercialization across Europe*.

KPMG (2017). *The European Champions Report 2017*.

Leal, C. (2009). Kit sócio do Benfica – Uma estratégia de captação de sócios. In P. Dionísio (Ed.), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo* (pp. 47-54). Livros d’Hoje: Alfragide.

Liga Portugal (2016). *Número de espectadores da Liga NOS na época 2015/2016*. Acedido em 17 de novembro de 2016, em: <http://ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20152016/liganos>

Lourenço, A. (2014). *A Relação entre as Receitas e o Sucesso Desportivo dos Clubes de Futebol*. Mestrado em Gestão de Marketing – Dissertação. Instituto Português de Administração e Marketing, Porto.

Magalhães, H. (2012). *A Gestão do Risco Operacional em Eventos Desportivos - Estudo de Caso: Estoril Open*. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Análise e Gestão de Risco. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa.

Magname, G. (1964). *Sociologie du Sport Situation du Loisir Sportif dans la Culture Contemporaine*. Gallimard: França.

Marques, J. & Lemos, P. (2009). SPORT TV – O desafio de manter e captar mais espectadores. In P. Dionísio (Ed.), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo* (pp. 73-79). Livros d’Hoje: Alfragide.

Melfe, F. (2008). *Equilíbrio Competitivo na Indústria do Futebol e Determinantes do Desempenho Desportivo: Evidência Empírica para Portugal usando Modelos de Dados em Painel*. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Economia Financeira. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Mendes, J. (2016). *Os antecedentes e os impactos das Comunidades de Marca desportivas nos consumidores - Caso do futebol português*. Dissertação submetida ao Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

- Millward, P. (2013). New football directors in the twenty-first century: profit and revenue in the English Premier League's transnational age. *Leisure Studies*, 32 (4), 399-414. doi: 10.1080/02614367.2012.673130
- Montes, F., Sala-Garrido, R. & Usai, A. (2014). The lack of balance in the Spanish First football league. *European Sport Management Quarterly*, 14 (3), 282-298. doi: 10.1080/16184742.2014.898678
- Oliver & Ohlbaum Associates, Ltd. (2012). *Direitos de media da LPFP – exploração atual e o valor da venda centralizada - Relatório para a LPFP*.
- Peeters, T. (2011). Broadcast Rights and Competitive Balance in European Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6 (1), 23-39.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*. Porto Editora: Porto.
- Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos*. 4ª edição. Phorte Editora: São Paulo.
- Quilende, M. (2014). *O valor da marca desportiva e a lealdade dos adeptos nos clubes da 1ª Divisão Angolana: I caso do Clube Desportivo 1º de Agosto*. Trabalho Final de Mestrado. Mestrado em Marketing – Dissertação. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.
- Quirk, J., & El-Hodiri, M. (1971). An economic model of a professional sport league. *The Journal of Political Economy*, 79 (6), 1302-1319.
- Quirk, J., & El-Hodiri, M. (1974). The Economic theory of a professional sports Leagues. In R. Noll (ed.), *Government and Sports Business*. Brookings: Washington.
- Sarmiento, J. P. (2014). Gestão de Eventos Desportivos. In M. Arraya & M. N'Gila (Eds.), *Tendências Contemporâneas de Gestão Desportiva* (pp. 345-374). Aretê: Lisboa.
- Silva, C. & Filho, L. (2006). Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receitas. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 1 (3), 195-209.
- Silveira, M. (2010). *Futebol da televisão: molduras audiovisuais*. Trabalho de Conclusão de Curso – Habilitação Jornalismo. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Silveira, M. (2013). *A recriação dos tempos mortos do futebol pela televisão: molduras, moldurações e figuras televisivas*. Dissertação apresentada à banca examinadora do

Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Silvers, J. R. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Butterworth-Heinemann. Oxford, Inglaterra.

Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Elsevier's Science and Technologies, Oxford.

Solberg, H. & Turner, P. (2010). Exporting sports rights to overseas markets: the case of European football. *Sport in Society*, 13 (2), 354-366. doi: 10.1080/17430430903523119

Sport Lisboa e Benfica (2012). *Relatório & Contas – Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD 2011/2012*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest\\_contas/contas\\_anuais](https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais)

Sport Lisboa e Benfica (2016). *Relatório & Contas – Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD 2015/2016*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest\\_contas/contas\\_anuais](https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais)

Sporting Clube de Braga (2012). *Relatório e Contas Anual de 01 de julho de 2011 a 30 de junho de 2012 – SC Braga Futebol, SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [http://scbraga.pt/wp-content/uploads/2015/05/RC\\_SCB\\_SAD\\_20112012.pdf](http://scbraga.pt/wp-content/uploads/2015/05/RC_SCB_SAD_20112012.pdf)

Sporting Clube de Braga (2016). *Relatório & Contas 2015.2016 – SC Braga Futebol, SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: <http://scbraga.pt/relatoriocontas-20152016.pdf>

Sporting Clube de Portugal (2012). *Relatório e Contas Época 11/12 – Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [http://www.sporting.pt/incscp/pdf/investor\\_relations/ir\\_relatoriocontas2011-2012annual.PDF](http://www.sporting.pt/incscp/pdf/investor_relations/ir_relatoriocontas2011-2012annual.PDF)

Sporting Clube de Portugal (2016). *Relatório e Contas 2015/2016 – Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD*. Acedido em 30 de maio de 2017 em: [http://cdn.sporting.digitaljump.xyz/sites/default/files/documentos/relatoriocontassporting\\_sad20152016.pdf](http://cdn.sporting.digitaljump.xyz/sites/default/files/documentos/relatoriocontassporting_sad20152016.pdf)

Veloutsou, C. & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62, 314-322. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.05.010

Wigmore, T. (2016). Football TV rights. *New Statesman*, 145 (5302), 9.

## 9. Anexos

### Anexo I - Questionário

**Questionário aos clubes da I Liga na época 2015/2016 sobre os direitos televisivos no futebol português**

Este questionário foi elaborado com vista à obtenção de dados para a elaboração da dissertação intitulada "Os Direitos Televisivos no Futebol Profissional – O Modelo de Centralização Proposto pelos Clubes da I Liga" do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

Autor: Diogo Filipe Fonseca Rodrigues  
Orientadores: Professor Doutor Mário Teixeira e Professor Doutor José Correia

Universidade de Évora



**SEGUINTE** Página 1 de 7

\*Obrigatório

**1. Inquirido**

**1.1. Clube \***

A sua resposta \_\_\_\_\_

**1.2. Função no clube**

A sua resposta \_\_\_\_\_

**1.3. Há quantos anos exerce essa função no seu atual clube?**

A sua resposta \_\_\_\_\_

**ANTERIOR** **SEGUINTE** Página 2 de 7

## 2. Clube

2.1. Número aproximado de sócios

A sua resposta \_\_\_\_\_

2.2. Classificação final na I Liga na época 2015/2016

A sua resposta \_\_\_\_\_

2.3. Média de espectadores em jogos do campeonato em casa na época 2015/2016

A sua resposta \_\_\_\_\_

2.4. Receitas operacionais na época 2015/2016 (excluindo transações de atletas)

A sua resposta \_\_\_\_\_

2.5. Receitas provenientes dos direitos televisivos na época 2015/2016

A sua resposta \_\_\_\_\_

ANTERIOR SEGUINTE

Página 3 de 7

\*Obrigatório

## 3. Modelos dos Direitos Televisivos

3.1. O clube que representa é favorável a um modelo de negociação coletiva dos direitos televisivos na I Liga (venda centralizada dos direitos televisivos pela Liga)? \*

Sim

Não

Não sei/não respondo

ANTERIOR SEGUINTE

Página 4 de 7

\*Obrigatório

#### 4. Negociação Individual dos Direitos Televisivos

4.1. Indique os motivos para preferir um modelo de negociação individual dos direitos televisivos na I Liga. \*

- Negociação individual é mais lucrativa
- Más relações com os restantes clubes impedem um acordo coletivo
- Outra: \_\_\_\_\_

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 5 de 7

\*Obrigatório

#### 5. Centralização dos Direitos Televisivos

5.1. Indique os critérios de distribuição das receitas coletivas dos direitos televisivos que deveriam integrar esse novo modelo e a sua respetiva ponderação (%) - o total das ponderações deve ser 100%. \*

	0	5	10	15	20	25	30	35
Distribuição igualitária	<input type="radio"/>							
Classificação final	<input type="radio"/>							
Utilização de jogadores portugueses	<input type="radio"/>							
Assistências no estádio	<input type="radio"/>							
Classificação nos últimos 5 anos	<input type="radio"/>							
Número de telespectadores	<input type="radio"/>							
Fundo de solidariedade da Liga	<input type="radio"/>							

5.2. Indique outros critérios que não constam nas hipóteses anteriores e que considere que devem integrar o modelo de centralização (sugestões), bem como a sua respetiva ponderação.

A sua resposta \_\_\_\_\_

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 6 de 7

**\*Obrigatório**

### 6. Consequências da Centralização dos Direitos Televisivos

Indique, na sua opinião, o grau de probabilidade das seguintes consequências caso o Modelo de Negociação Coletiva dos Direitos Televisivos na I Liga avance no futuro.

**6.1. O meu clube vai aumentar as receitas televisivas. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.2. Os patrocinadores estarão mais interessados em investir no meu clube. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.3. Todos os clubes da I liga beneficiarão com este modelo de centralização, aumentando as suas receitas televisivas. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.4. O meu clube será mais capaz de manter os seus melhores jogadores, sem necessidade de os vender para clubes/campeonatos de maior dimensão. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.5. O meu clube será mais capaz de atrair e contratar melhores jogadores e treinadores. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.6. O campeonato vai tornar-se mais equilibrado e competitivo. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.7. Será possível vermos mais clubes a discutir o título de campeão nacional. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.8. O meu clube vai conseguir captar mais adeptos e, assim, mais sócios. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.9. As assistências no estádio do meu clube vão aumentar. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.10. O campeonato português terá mais visibilidade e telespectadores no estrangeiro. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

**6.11. Os direitos televisivos do campeonato português poderão ser comercializados para operadores televisivos no estrangeiro, proporcionando mais receitas provenientes de direitos televisivos para os clubes portugueses. \***

Altamente improvável    1    2    3    4    5    Altamente provável

ANTERIOR    SUBMETER    Página 7 de 7

## Anexo II – Receitas Individuais Geradas pelo Novo Modelo de Centralização (Cenário 1)

<b>Crítérios</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Valor Global</b>	<b>Valor Individual</b>
<b>Classificação Final</b>	43%	51.600.000 €	1º - 12.000.000€
			2º - 10.000.000€
			3º - 8.000.000€
			4º - 5.000.000€
			5º - 3.000.000€
			6º - 2.000.000€
			7º - 1.750.000€
			8º - 1.250.000€
			9º - 1.250.000€
			10º - 1.050.000€
			11º - 1.000.000€
			12º - 950.000€
			13º - 900.000€
			14º - 850.000€
			15º - 800.000€
			16º - 700.000€
			17º - 600.000€
			18º - 500.000€
<b>Distribuição Igualitária</b>	25%	30.000.000 €	1.666.666 €
<b>Número de Telespectadores</b>	11%	13.200.000 €	1º - 2.500.000€
			2º - 2.000.000€
			3º - 1.500.000€
			4º - 1.000.000€
			5º ao 8º - 750.000€
			9º ao 12º - 500.000€
			13º ao 18º - 200.000€
<b>Classificação Média Últimas 5 Épocas</b>	6%	7.200.000 €	1º ao 3º - 850.000€
			4º e 5º - 750.000€
			6º e 7º - 500.000€
			8º ao 14º - 250.000€
			15º ao 18º - 100.000
<b>Utilização Jogadores Portugueses</b>	6%	7.200.000 €	1º ao 3º - 850.000€
			4º e 5º - 750.000€
			6º e 7º - 500.000€
			8º ao 14º - 250.000€
			15º ao 18º - 100.000
<b>Assistências no Estádio</b>	5%	6.000.000 €	1º - 1.050.000€
			2º - 900.000€
			3º - 750.000€
			4º - 500.000€
			5º ao 8º - 350.000€
			9º ao 12º - 200.000€
			13º ao 18º - 100.000€
<b>Fundo de Solidariedade da Liga</b>	4%	4.800.000 €	-

## Anexo III – Receitas Individuais Geradas pelo Novo Modelo de Centralização (Cenário 2)

<b>Critérios</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Valor Global</b>	<b>Valor Individual</b>
<b>Classificação Final</b>	43%	77.400.000 €	1º - 18.000.000€
			2º - 15.000.000€
			3º - 12.000.000€
			4º - 7.500.000€
			5º - 4.500.000€
			6º - 3.000.000€
			7º - 2.625.000€
			8º - 1.875.000€
			9º - 1.875.000€
			10º - 1.575.000€
			11º - 1.500.000€
			12º - 1.425.000€
			13º - 1.350.000€
			14º - 1.275.000€
			15º - 1.200.000€
			16º - 1.050.000€
			17º - 900.000€
			18º - 750.000€
<b>Distribuição Igualitária</b>	25%	45.000.000 €	2.500.000 €
<b>Número de Telespectadores</b>	11%	19.800.000 €	1º - 3.750.000€
			2º - 3.000.000€
			3º - 2.250.000€
			4º - 1.500.000€
			5º ao 8º - 1.125.000€
			9º ao 12º - 750.000€
			13º ao 18º - 300.000€
<b>Classificação Média Últimas 5 Épocas</b>	6%	10.800.000 €	1º ao 3º - 1.275.000€
			4º e 5º - 1.125.000€
			6º e 7º - 750.000€
			8º ao 14º - 375.000€
			15º ao 18º - 150.000
<b>Utilização Jogadores Portugueses</b>	6%	10.800.000 €	1º ao 3º - 1.275.000€
			4º e 5º - 1.125.000€
			6º e 7º - 750.000€
			8º ao 14º - 375.000€
			15º ao 18º - 150.000
<b>Assistências no Estádio</b>	5%	9.000.000 €	1º - 1.575.000€
			2º - 1.350.000€
			3º - 1.125.000€
			4º - 750.000€
			5º ao 8º - 525.000€
			9º ao 12º - 300.000€
			13º ao 18º - 150.000€
<b>Fundo de Solidariedade da Liga</b>	4%	7.200.000 €	-