



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE
HUMANA



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

Orientadora

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Júri:

Presidente

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Vogais

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

Nuno Pereira Delgado Brissos de Almeida

2015

Índice Geral

Resumo	4
Abstract	6
Agradecimentos	7
1. Introdução	8
2. Revisão Bibliográfica	11
2.1 Desporto e Futebol	11
2.2 Eventos desportivos.....	13
2.3 Consumidores de Futebol.....	17
2.4 Televisão	20
2.5 A estrutura do mercado de direitos televisivos desportivos	22
2.6 Negociação centralizada de direitos televisivos	25
2.7 Negociação individual de direitos televisivos	26
3. Metodologia	27
3.1 Percurso metodológico.....	27
3.2 Recolha de dados.....	28
3.3 Amostra	29
3.4 Tratamento de dados	29
4. Apresentação e discussão dos resultados	30
4.1 Análise principais Ligas Europeias	30
4.2 Proposta de novo modelo	52
4.3 Opinião dos entrevistados da Primeira Liga Portuguesa.....	55
4.3.1 Opinião sobre o modelo atual.....	55
4.3.2 Opinião sobre o Novo Modelo	57
5. Conclusões	61
6. Limitações e sugestões para futuros estudos.....	63
Referências bibliográficas	64
7. Anexos.....	69

Índice de Figuras

Figura 1. Síntese mercado direitos televisivos desportivos	24
Figura 2. Percurso metodológico.....	277
Figura 3. Venda de direitos televisivos	30

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição receitas televisivas Liga Alemã	32
Tabela 2. Turnover de venda de direitos televisivos na Ligue 1	33
Tabela 3. Distribuição receitas televisivas Liga Francesa	35
Tabela 4. Distribuição receitas televisivas Liga Italiana	38
Tabela 5. Distribuição receitas televisivas Liga Inglesa	41
Tabela 6. Distribuição receitas televisivas Liga Espanhola.	45
Tabela 7. Receitas televisivas SL Benfica.....	48
Tabela 8. Receitas televisivas FC Porto.....	48
Tabela 9. Receitas televisivo Sporting CP	49
Tabela 10. Receitas televisivas SC Braga	50
Tabela 11. Distribuição receitas televisivas do novo modelo proposto.....	53

Resumo

Os dois principais objetivos deste estudo foram: (1) Propor um novo modelo de distribuição das receitas provenientes dos direitos televisivos em Portugal, a partir da análise comparativa das diferentes formas de partilha dessas receitas praticadas pela Primeira Liga Portuguesa e pelas principais Ligas Europeias; (2) Auscultar a opinião dos responsáveis dos clubes de futebol profissional sobre o atual modelo de distribuição das verbas dos direitos televisivos, bem como sobre a proposta de novo modelo.

Para isso, a investigação empírica processou-se em duas fases distintas: (1) Primeiro realizou-se um levantamento, através de informação documental, sobre como funcionam os modelos de distribuição de receitas televisivas, tanto em Portugal como nas principais Ligas Europeias, de forma a poder confrontá-los. (2) Em segundo lugar, realizou-se entrevistas para auscultar as opiniões dos responsáveis de equipas de Primeira Liga Portuguesa – “Os Belenenses”- SDF, SAD, CS Marítimo, A, Académica de Coimbra, CD Nacional da Madeira e Sporting CP –, tanto relativamente ao modelo vigente, como no que concerne ao novo modelo proposto no presente estudo.

As principais conclusões deste estudo são as seguintes: (a) o modelo atual não é bem aceite pelos clubes/sociedades desportivas; (b) a proposta de centralização da negociação dos direitos televisivos, patenteada pelo novo modelo, é acolhida com agrado por parte da maioria dos responsáveis pela gestão das equipas de futebol profissional; (c) devendo ser esse o passo seguinte, propor um novo modelo de distribuição aos clubes/sociedades e Liga Portuguesa, que traga maior equilíbrio e competitividade ao campeonato português.

Palavras-chaves: *Bundesliga*, Competitividade, Direitos Televisivos, *Liga BBVA*, Liga Portuguesa de Futebol Profissional, Ligas Europeias, *Ligue 1*, Modelos de Distribuição de Receitas Televisivas, *Serie A*.

Abstract

The two main objectives of this study were: (1) Propose a new distribution model of revenue from television rights in Portugal, from the comparative analysis of different forms of sharing these recipes practiced by the Portuguese First League and major European leagues; (2) Listening to the views of leaders of professional football clubs on the current distribution model of funding of television rights, as well as the proposed new model.

For this, the empirical investigation proceeded in two phases: (1) First there was a survey, through archival information about the distribution of television revenue models work, both in Portugal and in the major European leagues, of so you can compare them. (2) Secondly, interviews were performed to gauge the opinions of those responsible for the First Portuguese League teams - "Os Belenenses" - SDF, SAD, CS Marítimo, A, Academica Coimbra, CD Nacional Madeira and Sporting CP -, both for the current model, such as regarding the new model proposed in the present study.

The main conclusions of this study are the following: (a) the current model is not well accepted by the clubs / sports companies; (B) the proposal to centralize the negotiation of television rights, patented by the new model, is welcomed by the majority of those responsible for management of professional football teams; (C) should be the next step, to propose a new distribution model to clubs / societies and Portuguese League, which bring greater balance and competitiveness of the Portuguese championship.

Keywords: *Bundesliga*, Competitiveness and Television Rights, European Leagues *Liga BBVA*, *Ligue 1*, Portuguese Professional Football League, *Serie A*, Television Revenue Distribution Models.

Agradecimentos

Para a conclusão deste estudo foi necessário o apoio, disponibilidade e colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora Professora Doutora Margarida Mascarenhas, pela colaboração, pela orientação científica, pela partilha de conhecimentos e disponibilidade total demonstrada ao longo de todo este estudo.

Um obrigado especial, ao Presidente e Diretor Desportivo de “Os Belenenses” – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD, Rui Pedro Soares e José Luís pela disponibilidade, compreensão e apoio durante o desenvolvimento do estudo. Agradecer igualmente ao resto da Administração e Staff pelo que me foram ensinando ao longo deste período.

Aos meus pais e ao meu irmão, por fazerem sacrifícios por mim, por me apoiarem mesmo quando outros duvidavam, sem vocês e sem o vosso apoio nada disto tinha sido atingido.

À Mafalda pela ajuda na revisão do estudo e pelo apoio na realização do mesmo, principalmente na reta final, estando sempre ao meu lado.

Aos meus amigos por fazerem parte da minha vida e me apoiarem em todas as fases desta mesma.

1. Introdução

Atualmente, na indústria do futebol mundial, somos constantemente alertados pelos meios de comunicação social para o facto de os clubes atravessarem grandes dificuldades financeiras, à exceção de clubes pertencentes a dirigentes multimilionários, tais como o *Chelsea*, *Paris Saint-Germain (PSG)*, *Manchester City*, entre outros. A grande maioria dos clubes que mantêm estruturas com modelos antigos e que são presididos por dirigentes nomeados pelos sócios atravessa muitas dificuldades na obtenção de receitas para a sobrevivência da sua atividade.

As principais fontes de receita dos clubes de futebol baseiam-se em bilheteira, direitos televisivos, *merchandising* e venda de ativos. Ao olharmos para os clubes de menor dimensão apercebemo-nos que as suas principais receitas de dois grandes tipos: por um lado, as que provêm dos direitos televisivos e por outro, as que são obtidas pela venda de ativos fixos intangíveis. No entanto, as receitas de venda de ativos nem sempre são certas, uma vez que quase sempre dependem da valorização dos seus ativos. Estes ativos são caracterizados pelos passes dos jogadores e treinadores e variam de época desportiva para época desportiva. Isto porque nem em todas as épocas se consegue a valorização e respetiva venda dos ativos. Deste modo, as receitas de direitos televisivos tornam-se essenciais na planificação das épocas, refletindo-se diretamente no orçamento dos clubes e conseqüentemente na sua sobrevivência financeira.

A temática dos direitos televisivos e das respetivas receitas obtidas suscita um crescente interesse de análise e discussão, na medida em que se têm vindo a revelar, cada vez mais, como fundamentais para a realização dos orçamentos anuais dos clubes de futebol.

A capacidade que uma Liga Nacional tem de gerar o maior número de receitas, no que respeita aos direitos televisivos, torna-se cada vez mais importante para a sobrevivência dos clubes filiados.

Existem várias formas de distribuição das receitas de direitos televisivos. Na realidade, o que observamos é que para cada Liga existente parece haver um modelo distinto de distribuição. Contudo, apesar das variadas formas de distribuição, podemos considerar que existem duas formas de venda de direitos televisivos: uma coletiva e outra individual.

Como a temática da distribuição de direitos televisivos é falada e questionada habitualmente no seio futebolístico, torna-se pertinente compreender como são feitas as distribuições destas mesmas receitas nas principais Ligas Europeias e em Portugal, de modo a podermos efetuar uma análise comparativa. Esta discussão tem sido levada a cabo inclusivamente pela própria Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Tendo como base as principais Ligas Europeias, tais como a Liga Alemã, a Inglesa ou até mesmo a Francesa, nas quais o poder financeiro dos clubes é superior ao poder dos clubes portugueses, será importante perceber-se a razão desta diferenciação.

Pelo exposto, definimos como objetivos do presente estudo os seguintes:

(1) Analisar as formas de distribuição das receitas televisivas em Portugal, bem como nas principais Ligas Europeias – nomeadamente, a Premier League (Inglaterra), Ligue 1 (França), Bundesliga (Alemanha), Serie A (Itália) e Liga Banco Bilbao *Vizcaya* *Argentaria* (BBVA – Espanha) – de forma a compreendermos os principais fatores que as diferenciam;

2) A partir dessa comparação, propor um novo modelo de distribuição da receita proveniente dos direitos televisivos que seja capaz de gerar rendimentos mais elevados para os clubes que integram a Primeira Liga portuguesa;

3) E ainda, auscultar a opinião dos responsáveis dos clubes da Primeira Liga Portuguesa sobre o atual modelo de distribuição das verbas dos direitos televisivos, bem como sobre o novo modelo proposto neste estudo.

É importante ter em consideração que a conjuntura económico-financeira portuguesa poderá influenciar indiretamente esta questão, visto que tanto o poder económico dos operadores, como o poder económico da população está enfraquecido, levando a rendimentos inferiores.

O presente estudo é estruturado da seguinte forma: (a) no primeiro capítulo são expostos os conceitos inerentes à problemática em estudo, nomeadamente a aceção de evento desportivo, consumidores de desporto, desportistas, desporto pela televisão, espectadores de televisão e espectadores nos estádios, garantindo assim a necessária consistência da revisão da literatura para analisar a problemática definida; (b) no capítulo seguinte é apresentado o percurso metodológico utilizado neste estudo, bem como a recolha e tratamento de dados e amostra; (c) o terceiro capítulo será dedicado à apresentação e discussão de resultados – comparação dos modelos europeus e português de distribuição das receitas dos direitos televisivos, proposta do novo modelo e auscultação dos responsáveis dos clubes da Primeira Liga Portuguesa; (d) Por último, no quarto capítulo, são elencadas as principais conclusões, bem como as principais limitações do estudo e ainda algumas sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Desporto e Futebol

Neste estudo iremos abordar um tema que está diretamente relacionado com o desporto em Portugal, mais especificamente, com a modalidade que é o futebol. Desta forma, começamos por analisar os conceitos de desporto e de futebol. Na verdade existem muitas definições de desporto. Coubertin (1934) considera o desporto um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco. Já Gillet (1949) considera desporto uma atividade física intensa, submetida a regras precisas e preparadas por um treino físico metódico. Alguns autores, como Elias (1992) consideram ser impossível definir o conceito de desporto. Já o Conselho da Europa dá-nos a sua definição de desporto no 2º artigo da Carta Europeia do Desporto (CED, 1992), considerando que desporto são “todas as formas de atividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis” (p.3). Eitzen e Sage (2003) consideram ainda o desporto como uma das poucas atividades sociais dos seres humanos que pode ser reconhecida em qualquer comunidade e cultura do mundo como um veículo para juntar as pessoas. Deste modo, podemos concluir que desporto tem por base a prática de uma atividade física, procurando adquirir uma boa saúde mental e física, aliando a capacidade de interagir em comunidade.

Através da definição de desporto dada pelo Conselho Europeu e segundo o artigo 34.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, podemos ainda definir o que são desportistas como aqueles que, a título individual ou integrados numa equipa, desenvolvem uma atividade desportiva. Na Europa e conseqüentemente em Portugal, o futebol é considerado o desporto-rei, pois é seguido por praticamente toda a população,

direta ou indiretamente. “O futebol sobressai como a modalidade desportiva mais popular na globalidade dos países europeus. (...) destaca-se como o desporto que mais público mobiliza, granjeando adeptos em todos os grupos e quadrantes sociais. Nesta linha o futebol ergue-se como “desporto rei”, impondo-se na qualidade de desporto universal” (Gonçalves, 2002, p. 105). Perante tal popularidade, os próprios *media* acabam por fazer uma grande cobertura das equipas profissionais de futebol portuguesas e estrangeiras. Segundo dados oficiais da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Liga Portugal, 2015), há que salientar que em Portugal o futebol trata-se do desporto favorito dos espectadores desportivos. Na época 2010/2011, contou com uma assistência de 2.419.683 espectadores, o que deu uma média de 10.082 por jogo da liga portuguesa.

Segundo Esteves (2005), atualmente o desporto é bastante valorizado como ocupação do tempo de lazer, seja a praticar ou a assistir eventos. Dada tamanha valorização implementou-se uma profissionalização da indústria desportiva, o que levou ao aparecimento de três grandes grupos de profissionais que ajudaram no desenvolvimento da indústria desportiva. Segundo este mesmo autor estes grupos são: a) Clubes – equipas profissionais participantes em campeonatos profissionais; b) Instalações desportivas – construção e investimento de grandes estádios, parques desportivos, academias, associações desportivas; c) Organizações – ligas profissionais, federações, patrocinadores, empresas consultoras (*Delloitte*; *Gestifute*), canais desportivos e os *media*.

2.2 Eventos desportivos

Um evento, numa perspetiva generalista, é uma ação desenvolvida por um profissional mediante pesquisa, planeamento, organização, liderança, controlo e implementação de um projeto, visando atingir o seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados (Matias, 2001). O mundo do futebol vive de eventos constantes, quer seja através da organização de grandes competições, quer seja através da organização de um jogo ao fim-se-semana. Correia (2001) considera eventos como acontecimentos delineados antecipadamente, com objetivos definidos e onde as experiências são subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espectadores são a parte integrante do acontecimento. Por seu turno, Poit (2006) considera que um evento surge da capacidade do Homem criar, nasce como uma ideia, muitas vezes simples, e vai ganhando contornos, podendo chegar a atingir proporções internacionais. Este autor refere ainda que um evento é um conjunto de ações profissionais previamente planeadas, que segue uma sequência lógica de princípios e conceitos administrativos, com o objetivo de alcançar resultados que possam ser qualificados e quantificados junto ao público-alvo. Segundo Poit (2006) existem três tipos de classificação para os eventos: (a) Por categoria: Institucional ou promocional; (b) Por área de interesse: desportivo, cultural, social, empresarial, educacional, turístico, etc.; e (c) Por tipo: Congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, teleconferências, leilões, etc.. Já Watt (2007) acrescenta que num evento é fundamental que os objetivos sejam estabelecidos, acordados e compreendidos por todos os envolvidos. Todas as pessoas devem estabelecer compromissos com a concretização desses alvos, o que levará a um foco determinado, um esforço coordenado e uma unidade de propósitos. Dadas as contribuições dos autores referidos, podemos afirmar que um evento é um acontecimento com um ou mais objetivos para atingir, datado e realizável em local específico.

Dando ênfase à questão da organização de um evento, Caetano, Christiani, e Rasquilha (2005) consideram que um evento terá de ter impacto e terá de ser razão para notícia. Sendo que Giacaglia (2006) acrescenta ainda que o evento é um acontecimento que tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária de encontro de pessoas, com uma finalidade específica, a qual constitui o principal tema do evento e justifica a sua realização.

Na organização de um evento desportivo devemos, numa primeira fase, apresentar uma candidatura e, posteriormente, assegurar a realização do mesmo para que este seja diferenciador. Camy e Robinson (2007) consideram que existem quatro fases fundamentais para o sucesso no planeamento de um evento desportivo, nomeadamente: (a) Desenho – conceptualização, esquematização e organização do evento a ideia original até à decisão de realização; (b) Desenvolvimento – preparação do evento; (c) Implementação – realização do evento propriamente dito; e (d) Dissolução – encerrar o evento após a competição. Segundo o estudo de Fonseca (2013), no sentido de garantir a melhor realização de um evento, este deve conter os seguintes departamentos: Finanças, Marketing, Questões legais e Operações.

Os eventos que importam realçar neste estudo são os eventos desportivos, mais concretamente a organização de campeonatos de futebol e os respetivos jogos. Atualmente é possível assistir a jogos de futebol praticamente, senão mesmo, todos os dias. São estes jogos, que consideramos como eventos, que iremos estudar. Em Portugal, temos jogos todos os fins-de-semana por todo o país, sendo que os jogos da Primeira Liga são os que geram um maior protagonismo mediático, tanto pela cobertura dos meios de comunicação social, com pelo elevado número de seguidores de que são alvo. Importa então perceber o que são os eventos desportivos, na medida em que estes são os mais próximos do nosso objeto de estudo. Blanc (1999) considera os eventos desportivos como

todas as organizações humanas que têm como foco principal apresentar serviços de uma forma ideal. Pedro (2005) considera que existem diferentes tipos de eventos desportivos. Segundo este autor, temos os grandes eventos desportivo, que são um acontecimento de impacto mundial que atrai tanto a atenção de milhões de pessoas, como das maiores empresas do mundo, bem como grandes patrocinadores (como por exemplo os Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo, Campeonatos Continentais de Futebol e a Liga dos Campeões). Já os pequenos eventos provocam um impacto mais restrito, atraindo também patrocinadores, cujo objetivo não é divulgar a sua marca a nível mundial, mas sim atrair novos clientes, reforçar a relação com os atuais e muitas vezes desenvolver laços onde se possam inserir. Nestes eventos de menor dimensão, encontramos os eventos de dimensão nacional, como os jogos dos Campeonatos Nacionais de futebol e os eventos de dimensão regional, como por exemplo os Campeonatos Distritais de variadas modalidades ou os Campeonatos Escolares.

Assegurar uma boa exposição mediática aos patrocinadores é a melhor forma de garantir, não só o financiamento do evento, como também de potenciar futuras parcerias entre os organizadores e os investidores (Esteves, 2005).

Segundo Poit (2006) os eventos desportivos podem ser subdivididos em:

- Campeonato: meio competitivo onde os concorrentes se enfrentam pelo menos uma vez e tem uma duração relativamente longa. 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 ou copa: com a exceção da Copa 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;
- 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.

Os jogos semanais do Campeonato Nacional de Futebol português atingem uma grande importância no dia-a-dia dos clubes portugueses, não só a nível desportivo, mas também a nível financeiro. Desta forma Hall, O'Mahony e Viecei (2010) consideram que a assistência dos eventos desportivos representa uma receita significativa para as associações de desporto, com subsequentes benefícios económicos para as cidades e regiões. Elevadas assistências nestes eventos atraem patrocinadores. Portanto, razões financeiras (receitas) e sociais (prestígio decorrente de uma organização competente de um evento) são as principais catalisadoras da realização deste tipo de eventos por parte dos organismos responsáveis.

Os eventos desportivos da atualidade atingem um patamar de valorização e reconhecimento transversal a toda a sociedade (Esteves, 2005). Seja através da prática de atividades desportivas recreativas, seja através da assistência a eventos desportivos, facilmente se constata que em Portugal quase metade da população tem um interesse ativo nos eventos desportivos (Marivoet, 2001).

2.3 Consumidores de Futebol

Como vimos no t3pico anterior os eventos desportivos, em qualquer que seja a sua dimens3o, apresentam espectadores, quer sejam estes familiares, amigos ou somente apoiantes. A participa3o dos espectadores nos eventos desportivos representa uma fuga 3s restri3o3es di3arias, e uma alternativa para a manifesta3o de uma excita3o forte e espont3nea (Elias & Dunning, 1992). Os espectadores que assistem aos mais variados tipos de eventos desportivos s3o considerados consumidores de desporto. A “decis3o do consumidor em assistir a um jogo 3, tipicamente, uma escolha entre v3arias alternativas de entretenimento” (Robertson & Pope, 1999, p.12). O futebol 3 um desporto seguido por milh3es de pessoas em todo o mundo, sendo que o elevado estado de emo3o que a modalidade suscita entre os adeptos leva 3 utiliza3o da express3o “*fans*” (S3 & S3, 2008). De acordo com estes autores, estes seguidores s3o em grande parte seguidores de um clube, s3o apaixonados por esse mesmo clube e seguem-no para todo o lado, podendo ser divididos em dois grandes tipos: os ativos (praticantes) e os passivos (espectador; adepto). Ainda de acordo com os mesmos autores, “*fan*” 3 o individuo que revela a sua paix3o pelo mundo do desporto, sendo que pode ser seguidor de uma modalidade ou de uma organiza3o desportiva. Podemos considerar que em rela3o ao futebol a maioria 3 seguidora de uma organiza3o desportiva, isto 3, de um clube. Devido ao custo financeiro, localiza3o ou outros motivos, muitos “*fans*” n3o s3o capazes de assistir aos jogos ao vivo. Ainda assim, esses “*fans*” poder3o vir a construir este tipo de identifica3o com a equipa atrav3s do acompanhamento dos jogos pela televis3o. Desta forma, os consumidores de futebol s3o um elemento fundamental para perceber melhor quem s3o os espectadores de futebol, pois para se ser consumidor de futebol ou se 3 espectador ou praticante deste desporto.

Há autores que consideram que as emoções são um elemento fundamental de atração para os consumidores de desporto. Sá e Sá (2008) dizem que para o adepto ou praticante, a incerteza e a espontaneidade do produto desportivo são o grande fator da sua atratividade. Enquanto Bee e Havitz (2010) vão ainda mais longe considerando que em relação aos espectadores, o evento desportivo em si proporciona uma sensação única de competição e incerteza no resultado, bem como a oportunidade de se associarem ao sucesso do evento, experienciando o prestígio e a distinção do momento vitorioso. Todas as emoções que permitem ao consumidor fugir do seu quotidiano e experienciar novas sensações não são as únicas razões para este consumo, até porque como facilmente percebemos através do campeonato português de futebol, a quantidade de adeptos e apoiantes varia muito de equipa para equipa. Ou seja, estes consumidores procuram também fazer parte do sucesso, seguindo e apoiando equipas que obtenham melhores resultados, como nos comprova Cialdini (1976) quando nos diz que a relação positiva que se encontra entre o sucesso da equipa e a assistência dos espectadores pode ser explicada pela necessidade de o consumidor desportivo se afiliar a algo/alguém bem-sucedido, não contribuindo para esse sucesso, mas gozando essa glória.

Em cada jogo as pessoas não consomem somente o jogo. Estas pessoas que assistem aos jogos usufruem igualmente de toda a sua envolvência, como as instalações desportivas, o equipamento, a música, a atmosfera vivida e a animação. Posto isto, estes pormenores da organização do próprio jogo contribuem para apelar ao consumo do desporto.

Segundo Sá e Sá (2008) existem seis formas de consumidor desporto: espectadores, telespectadores, adeptos, sócios, praticantes e patrocinadores. Todas estas formas podem ser relacionadas e cruzarem-se, obtendo assim um sócio telespectador, ou um praticante espectador, ou mesmo um adepto patrocinador. Os espectadores são todas

as pessoas que se deslocam ao evento desportivo para assistir a este mesmo, estando durante o evento na bancada a apoiar ou simplesmente a disfrutar do espetáculo desportivo. Já os telespectadores diferem dos espectadores no sentido em que apoiam e disfrutam do espetáculo desportivo mas através da televisão, quer seja em casa ou noutra local, público ou privado. Por vezes estes telespectadores são pessoas que vivem longe do local onde é realizado o evento desportivo ou que não têm capacidades económicas para irem assistir ao vivo. Caso os adeptos se fidelizem à organização e tenham obrigações para com esta então são considerados como sócios. Entre os clubes de futebol e os seus associados existe muito a competição sobre o número de sócios que cada um possui, de forma a mostrar a sua dimensão. Normalmente, aos sócios é exigido o pagamento de uma quota mensal em troca de um cartão de filiado e variadíssimas vantagens. Os praticantes são todas as pessoas que praticam o desporto, qualquer que seja a modalidade em causa. Já os patrocinadores geralmente são empresas que se associam quer ao evento, quer a uma organização, podendo ser garantidas certas contrapartidas financeiras ou mesmo, troca de materiais.

Adeptos são aqueles que gostam ou de um evento em particular, ou são apoiantes de uma organização, não sendo completamente fidelizados a essa mesma. Os investigadores norte-americanos Sutton, Mullin e Hardy (2007) desenvolveram um modelo onde explicam os tipos de adeptos existentes nos diferentes clubes, nomeadamente:

- (a) Muito uso – segue a sua equipa para todo o lado, tem lugar cativo nos jogos em casa, podendo pertencer à claque;
- (b) Médio uso – envolvimento não tão forte: acompanha todos os jogos em casa;
- (c) Normal uso – costuma ver os jogos no estádio da equipa que apoia, mas compra bilhete no próprio dia;

- (d) Pouco uso – assiste pelo menos a um jogo da sua equipa mas não costuma repetir;
- (e) Consumidor externo – não assiste mas acompanha pelos meios de comunicação;
- (f) Consumidor indiferente – é indiferente aos resultados e eventos mas sabe da sua existência;
- (g) Consumidor desinteressado – Não sabe a existência dos eventos.

Atualmente, o desporto é um dos poucos sectores, no qual os clientes não se sentem tratados verdadeiramente como clientes. Frequentemente, os clubes tendem a não conhecer exatamente as necessidades e desejos dos seus clientes – sócios e adeptos. Tal como referido por Sá e Sá (2008), um sócio é lembrado na altura dos pagamentos das quotas e nas eleições sendo ignorado no dia-a-dia do clube.

2.4 Televisão

O aparecimento da televisão alterou o paradigma de comunicação existente até então. Graças à televisão foi possível acompanhar momentos mundiais, como guerras, eleições, chegadas á lua, etc., com a particularidade da informação, normalmente, puder ser transmitida em direto, levando a que os telespectadores possam vivenciar emoções e sensações semelhantes às que experienciavam caso estivessem presentes no local.

A chegada da televisão por satélite e das emissões pela internet trouxe aos espectadores um novo meio de consumir eventos desportivos. Pritchard e Funk (2006) sugeriram que, quando se pondera o envolvimento do espectador, tanto a assistência no estádio/pavilhão, como o consumo pelos *media* devem ser considerados.

Muitos consideram que o aparecimento da televisão no desporto provocou uma realidade de ditadura, uma vez que passaram a ser os canais televisivos com transmissão quem determina os momentos, horas e dias em que são realizados os eventos. São estes que controlam como e quando o desporto é praticado. Temos como exemplo, por um lado, os jogos em Inglaterra que são realizados á hora do almoço para puderem ser visualizados no Continente Asiático e, por outro lado, quatro tipos de horários de transmissão televisiva de jogos da Primeira Liga Portuguesa. Isto deve-se em muito á crescente integração da televisão no desporto. Cada vez mais existem empresas multinacionais que se têm apoderado de equipas desportivas e das suas marcas.

Assim percebemos que os meios de comunicação desportivos têm aumentado significativamente o seu controlo no desporto, e por sua vez, o seu impacto económico na sociedade. Este impacto, segundo Evans e Lefever (2011), reflete-se nos índices de audiência dos programas desportivos, na explosão dos meios de comunicação desportiva e nos valores milionários dos contractos de patrocínios e direitos de transmissão televisiva.

Em Portugal é notório que o futebol lidera grande parte das audiências televisivas. Acima de tudo, os jogos da Seleção e dos chamados “três grandes” estão presentes nos 15 programas mais vistos, preenchendo entre 30 a 75 % desta lista. Posto isto, podemos perceber a dimensão que o futebol tem na sociedade portuguesa. Em Portugal, durante toda a semana, temos programas de discussão sobre os jogos do fim-de-semana anterior e seguinte, tanto em canais desportivos, como em canais generalistas. Muitos estudos comprovam que em Portugal o futebol é a modalidade preferida dos espectadores. Segundo Marivoet (2001) o futebol em Portugal reúne 83% da preferência. Esta autora concluiu ainda que 40% da sua amostra lê jornais desportivos e que 45% tem preferência pelos programas desportivos emitidos na televisão, secundada, aqui, por Barros (2006),

que apurou que um maior número de pessoas assiste aos jogos de futebol pela televisão, comparativamente com a assistência nos estádios.

Os adeptos que não se deslocam aos Estádios para ver a sua equipa a jogar, são, por varias vezes, acusados de não ajudar o seu clube em termos financeiros. Contudo, o facto de estes assistirem pela televisão aos jogos, faz com que as audiências televisivas aumentem, permitindo futuramente ao clube ter uma maior capacidade de negociação com as operadores, podendo desta forma exigir melhores contrapartidas financeiras.

Os momentos desportivos (eventos desportivos) estão, geralmente, presentes entre os que têm mais audiências televisivas. O facto de serem em direto, torna ainda mais imprevisível e incerto o seu desfecho, o que acaba por atrair mais espectadores.

2.5 A estrutura do mercado de direitos televisivos desportivos

O esquema estruturante de qualquer mercado relativo aos correspondentes direitos televisivos de índole desportiva pode ser dividido em três níveis.

No primeiro nível colocam-se os produtores do produto televisivo, ou seja, os titulares dos direitos televisivos. Estes titulares são os organizadores dos eventos desportivos, que tanto podem ser, como ocorre em alguns desportos, organizações isoladas, ou então os próprios clubes que joguem no seu próprio reduto. Estes, pelo facto de serem os responsáveis pelos custos inerentes à organização e realização do evento em que participam, assumindo o risco da gestão económica do evento, controlam o acesso do operador televisivo ao estádio ou recinto, onde, efetivamente se verifica a competição alvo de transmissão.

As próprias ligas, isto é, as associações que agrupam os clubes profissionais, podem ser titulares dos eventos que por elas sejam organizados. Por exemplo, existem ligas que vendem os seus direitos de transmissão de forma coletiva.

As federações podem também, por sua vez, ser titulares dos direitos de transmissão televisiva, em especial no que diz respeito aos jogos que sejam disputados pelas seleções nacionais.

Todavia, as federações e as ligas não são, de um ponto de vista institucional, realidades semelhantes, pois enquanto nas federações fazem parte não apenas os clubes profissionais, mas todos os clubes de um determinado país, nas ligas geralmente fazem parte somente os clubes das competições profissionais. Certos países, como são os casos de Portugal, França ou Espanha, atribuem legislativamente poderes públicos às federações desportivas, com as respetivas competências regulamentares e administrativas da modalidade desportiva. A Union of European Football Associations (UEFA), a nível europeu, e a Fédération Internationale de Football Association (FIFA), a nível mundial, são, por sua vez, associações privadas de direito suíço, que desenvolvem funções regulamentares e administrativas no futebol.

Resumindo, neste primeiro nível encontram-se as entidades (clubes, ligas e/ou federações) que representam o lado da oferta no mercado dos direitos televisivos de conteúdo desportivo.

Por sua vez, no segundo nível desta estrutura de mercado, podem ser colocados os emittentes/operadores televisivos, isto é, quer os canais livres (públicos ou privados), quer os canais codificados ou por assinatura (*Pay-TV e Pay-per-view*). Ou seja, a este nível estão os emittentes televisivos que, por um lado, adquirem das 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 e financiamento aos clubes, ligas e/ou federações.

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, que pode adquirir apenas um evento desportivo (*Pay-per-view*) ou, então, um conjunto de eventos consoante o pagamento de um determinado valor definido.

Por seu lado, nos canais de sinal aberto (de natureza pública ou privada) existe uma relação triangular, onde se incluem as empresas que procuram e investem nos espaços e tempos para promoção publicitária na transmissão e os telespectadores que desfrutam de um canal livre devido aos anúncios publicitários, ou melhor, às empresas que adquirem esses espaços publicitários.

Importa realçar que poderão existir ainda entre o primeiro e o segundo nível, intermediários ou “*brokers*”, mais ou menos independentes, os quais adquirem e revendem os respetivos direitos televisivos dos acontecimentos desportivos.

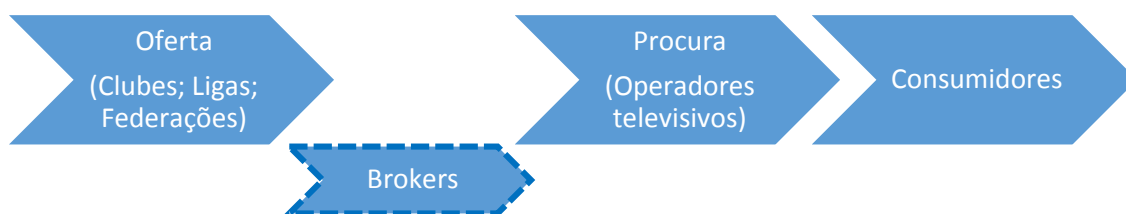


Figura 1. Síntese mercado direitos televisivos desportivos

2.6 Negociação centralizada de direitos televisivos

Relativamente á negociação dos direitos televisivos, esta depende de país para país. Os clubes desportivos podem acordar entre si a possibilidade de venderem coletivamente alguns ou todos os direitos televisivos, cuja titularidade transmitem para a Liga.

Estas práticas comerciais, que surgem da centralização, afetam a concorrência, tanto ao nível dos clubes intervenientes nessas competições desportivas, bem como ao nível dos próprios operadores televisivos. Assim, existe uma restrição da concorrência entre os clubes competidores, pois um clube de maior dimensão, isto é, um clube desportivo com maior número de sócios e adeptos, bem como de potenciais patrocinadores, poderia obter, indubitavelmente, lucros financeiros superiores do que obtêm num acordo coletivo.

Por outro lado, sem esta centralização tornar-se-ia mais acessível a entrada no mercado de novos operadores de televisão, para além daquele que detém os respetivos direitos numa base de exclusividade.

Contudo, é importante referir a necessidade de cooperação entre os clubes. A centralização dos direitos de transmissão televisiva apenas terá coerência se realmente todos os clubes integrantes da Liga estiverem de acordo com essa gestão coletiva e, sobretudo, se se demonstrar que a repartição dos lucros resultantes da venda coletiva é efetuada de uma forma equitativa entre os diversos clubes nela integrados. Desta forma, os clubes terão de demonstrar que o equilíbrio resultante dessa repartição das receitas obtidas da negociação dos direitos televisivos, contribui para um maior e melhor desempenho desportivo e competitivo, de modo a aumentar a incerteza dos resultados das competições e também melhorar a qualidade do produto, tanto em benefício, como no interesse dos respetivos consumidores finais.

2.7 Negociação individual de direitos televisivos

No que diz respeito à ótica de negociação individual dos direitos televisivos, esta vai estar assente nos clubes, sendo estes a negociar diretamente com os operadores televisivos.

Com este tipo de negociação, na qual cada clube faz o seu acordo com o operador, os clubes com maior dimensão acabam por conseguir propostas bastantes mais avultadas, pois têm aliados a si mais sócios e adeptos, bem como marcas publicitárias mais fortes. Consequentemente acabam por provocar um maior desfasamento em termos de receitas para os clubes de menor dimensão. Cabe desta forma aos responsáveis dos clubes e às suas capacidades de negociação, tentar procurar obter o maior rendimento possível.

Sendo a negociação dos direitos de transmissão televisiva feita de modo individual, torna-se mais acessível a entrada no mercado de novos operadores de televisão, o que poderá de certa forma permitir uma vantagem aos clubes para poderem negociar e procurar obter maiores receitas. No entanto volta-se à questão da dimensão dos clubes, que implicará sempre com os valores que serão negociados.

3. Metodologia

3.1 Percurso metodológico

No estudo desenvolvido sobre os modelos de distribuição das receitas de direitos televisivos, optou-se por realizar um tipo de estudo exploratório. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) este tipo de estudo deve ser adotado quando se aborda um tema pouco estudado, e sobre o qual se tem bastantes dúvidas. Desta forma a investigação empírica processou-se em duas fases distintas, como podemos observar na Figura 1: (1) Em primeiro lugar foi realizado um levantamento, através de informação documental, sobre como funcionam os modelos de distribuição de receitas televisivas, tanto em Portugal como nas principais Ligas Europeias, de forma a poder confrontá-los. Permitindo, desta forma, conceber a proposta de um novo modelo de distribuição para estas receitas em Portugal, como alternativa ao atual; (2) Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas para auscultar as opiniões dos responsáveis de equipas de Primeira Liga Portuguesa, tanto relativamente ao modelo vigente, como no que concerne ao novo modelo proposto no presente estudo.

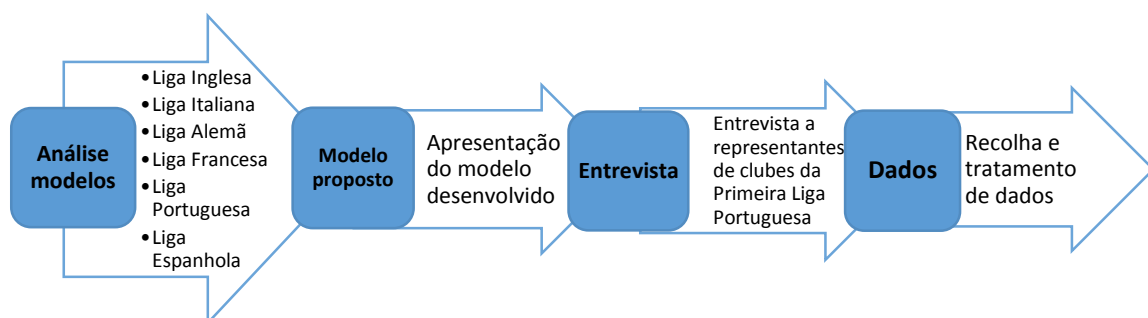


Figura 2. Percurso metodológico

3.2 Recolha de dados

Para esta investigação foram utilizados dois tipos de recolha de dados. Numa primeira fase esta recolha foi feita de forma documental, tendo por base análise de documentos, de artigos e de publicações. Posteriormente foi utilizada uma técnica não-documental, tendo sido aplicada uma entrevista de grupo diretiva e estruturada (vide anexo 1). Esta entrevista desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número (Gil, 1999).

A quantidade e a natureza de dados recolhidos permitiram reunir informação suficiente de forma a caracterizar os tipos de modelo adotados pelas diferentes Ligas Europeias, assim como, compreender as opiniões dos agentes desportivos – designadamente, os responsáveis de “Os Belenenses” – SDF, SAD, CS Marítimo, A. Académica de Coimbra, Sporting CP e CD Nacional da Madeira – sobre o modelo em que assenta a negociação dos direitos de transmissão televisiva atualmente, bem como compreender a adesão ao novo modelo proposto e ainda, que possíveis adaptações/alterações poderiam ser proveitosas a este modelo.

Em relação aos dados recolhidos através de documentos, estes foram obtidos através da consulta de relatórios oficiais, publicações, entrevistas e reportagens feitas pelas entidades reguladoras do futebol internacional, FIFA, UEFA, European Professional Football Leagues (EPFL), e pelas próprias Ligas.

No que concerne à estrutura da entrevista qualitativa, são integradas as seguintes partes: (a) a primeira, contendo sete perguntas relacionadas com informação pessoal e curricular do entrevistado; e (b) a segunda, incluindo quatro perguntas de resposta aberta sobre o modelo atual e o modelo proposto. A mesma foi colocada a seis representantes de cinco clubes/sociedades da Primeira Liga Portuguesa (“Os Belenenses”- SDF, SAD, CS Marítimo, A. Académica de Coimbra, Sporting CP e CD Nacional da Madeira).

3.3 Amostra

Segundo Pocinho (2009), uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população-alvo.

Em relação ao estudo desenvolvido a amostra relativa á entrevista realizada é considerada representativa, pelo facto de se ter obtido respostas de representantes desportivos de cinco equipas da Primeira Liga Portuguesa - “Os Belenenses” – SDF, SAD (doravante entrevistado 1 e 4), CS Marítimo (entrevistado 3), A. Académica de Coimbra (entrevistado 5), Sporting CP (entrevistado 6) e CD Nacional da Madeira entrevistado 2) -, num universo de dezoito equipas, representando assim 28% do universo em estudo.

A amostra é constituída, na maioria, por representantes de clubes de média dimensão do campeonato português. Clubes esses que têm vindo a apresentar um crescimento nos últimos anos, como é o caso do “Os Belenenses” – SDF, SAD e CD Nacional da Madeira. O único clube de grande dimensão no seio da amostra é o Sporting CP. Importa salientar que os clubes que responderam á entrevista são clubes que disputam o principal campeonato português há já vários anos.

3.4 Tratamento de dados

Dado que a pesquisa documental e a entrevista se inserem numa fase inicial exploratória do estudo, os dados recolhidos foram analisados de acordo com a abordagem de análise qualitativa de conteúdo. Segundo Bardin (2009) e Mayrin (2000), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens. Isto permite-nos realizar deduções específicas sobre as informações recolhidas, através da análise dos documentos e das respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Análise principais Ligas Europeias

Tendo em consideração as seis principais Ligas Europeias (Alemã, Francesa, Italiana, Inglesa, Espanhola e Portuguesa) iremos analisar a distribuição das receitas obtidas com a venda dos direitos de transmissão televisiva dos jogos dessas mesmas Ligas. Em todas as Ligas os modelos são diferentes, contudo podemos enquadrá-los em dois grupos: (1) De venda coletiva (feita pela liga); e (2) De venda individual (efetuada pelos clubes).

Desta forma teremos como venda coletiva a Liga Alemã, Francesa, Italiana e Inglesa e como venda individual a Liga Espanhola e a Portuguesa.

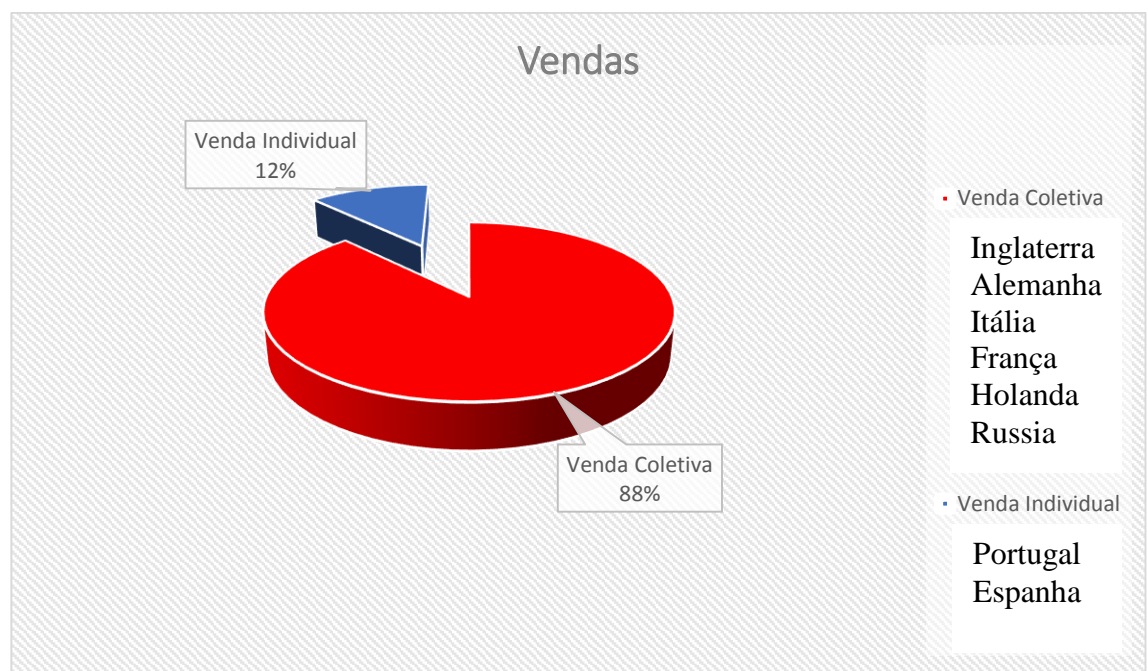


Figura 3. Venda de direitos televisivos (Adaptado: EPFL, 2010, p.7).

Com esta análise pretendeu-se preparar e apresentar um novo modelo mais rentável para a Liga Portuguesa relativamente a esta receita.

a. Venda Coletiva: Liga Alemã

A Liga Alemã, mais conhecida por *Bundesliga*, é uma das maiores e mais conceituadas Ligas Europeias. A *Bundesliga* foi fundada em 1962 e a primeira época oficial foi a de 1963/64, na qual o Colónia sagrou-se campeão. O campeonato alemão é constituído por 18 equipas que jogam entre si duas vezes (casa e fora), perfazendo um campeonato de 34 jornadas. O vencedor é o que obtiver mais pontos no final da temporada, sendo os últimos dois classificados despromovidos para a segunda Liga Alemã (*Bundesliga 2*). O terceiro pior classificado da *Bundesliga* e o terceiro melhor da *Bundesliga 2*, disputam um *play-off*, no qual o vencedor terá direito a participar na edição seguinte da *Bundesliga*. Dependendo do ranking da liga a nível europeu, terá o número de equipas qualificadas para as competições europeias.

Frick e Prinz (2006) concluíram no seu estudo que os clubes alemães são financeiramente mais saudáveis e estáveis do que a maioria dos clubes profissionais de outras ligas europeias. Isto deve-se em grande parte às fontes de receitas dos clubes germânicos, onde para além das receitas dos direitos televisivos, existem também valores avultados nas receitas de *merchadising*, bilheteira ou patrocínios. Assim, apesar de importante, as receitas televisivas não são tão fulcrais como noutras ligas europeias.

Na Alemanha, os direitos televisivos são vendidos de forma centralizada desde 1992 e para o último triénio negociado estima-se que a receita bruta nacional dos direitos televisivos tenha rondado os 628 milhões/época (LPFP, 2012: 38).

De acordo com este mesmo artigo, as receitas nacionais, são distribuídas da seguinte forma:

1. 79% Distribuídos pela *Bundesliga*, consoante a classificação final numa proporção de 2:1 onde o primeiro recebe o dobro do último;
2. 21% Distribuídos pela *Bundesliga 2*, consoante a classificação final numa proporção de 2:1 onde o primeiro recebe o dobro do último;

Já as receitas internacionais são distribuídas somente pelas equipas da *Bundesliga*, da seguinte forma:

1. 63% De acordo com a classificação final;
2. 37% Dependendo da participação dos clubes nas competições europeias nos últimos 5 anos.

Tabela 1. Distribuição receitas televisivas Liga Alemã (Adaptado: EPFL, 2010, p.11).

Direitos Televisivos	Venda centralizada (desde 1992)	
Receita bruta nacional	628 M €	<ol style="list-style-type: none"> 1. 79% Distribuídos pela <i>Bundesliga</i> consoante classificação final na proporção de 2:1; 2. 21% Distribuídos pela <i>Bundesliga 2</i> consoante classificação final na proporção de 2:1
Receita bruta internacional	Não divulgado	<ol style="list-style-type: none"> 1. 63% Consoante classificação final; 2. 37% Consoante participação nas competições europeias nos últimos 5 anos

b. Venda Coletiva: Liga Francesa

A Liga Francesa é reconhecida como uma das cinco maiores Ligas Europeias, juntamente com a Liga Inglesa (*Premier League*), Alemã (*Bundesliga*), Italiana (*Serie A*) e Espanhola (*Liga BBVA*) (Scelles, Durand, Bonnel, Goyeau & Andreff, 2013). Esta é organizada pela *Ligue de Football Professionnel* (LFP) e o primeiro campeonato profissional foi organizado na época de 1932/33. O campeonato é disputado por 20 equipas, que jogam duas vezes (casa e fora), perfazendo assim um campeonato com 38 jogos. O vencedor do campeonato é o que obtiver mais pontos no final dos 38 jogos, sendo que os últimos três classificados serão despromovidos á *Ligue 2* (Segunda Divisão). Consoante o ranking desta liga a nível europeu, poderão existir mais ou menos clubes a poderem qualificar-se para as competições europeias.

Em França, os Direitos Televisivos são geridos pela Liga e são assim vendidos de forma coletiva. Como podemos ver na tabela seguinte estes representam mais do 50% do turnover da Liga, excetuando a venda de jogadores, nas épocas de 2008 a 2011.

Tabela 2. *Turnover* de venda de direitos televisivos na *Ligue 1* (Scelles, N., Durand, C., Bonnel, D., Goyeau, D., & Andreff, W, 2013, p.4186).

	2008/2009		2009/2010		2010/2011	
Turnover sem transferências de jogadores	1.047.833 €		1.071.603 €		1.040.480 €	
Direitos Televisivos	575.673 €	55%	606.724 €	57%	607.485 €	58%
Patrocínios e Publicidade	188.266 €	18%	177.583 €	17%	178.716 €	17%
Rendas	150.377 €	14%	138.157 €	13%	131.487 €	13%
Outros rendimentos	133.517 €	13%	149.139 €	14%	122.792 €	12%
Salários	721.581 €	69%	777.842 €	73%	776.706 €	75%

Esta percentagem tem tendência a crescer época após época, pois cada vez mais as receitas televisivas são fundamentais para a sobrevivência financeira dos clubes e são assim uma das maiores e mais importantes fontes de receita dos mesmos.

Estima-se que para o último triénio negociado, a receita bruta nacional dos direitos televisivos da Ligue 1 tenha rondado os 668 milhões/época e a receita bruta internacional dos direitos televisivos ronde os 25 milhões/época (LPFP, 2012: 37).

Segundo o mesmo artigo, e de acordo com a Figura 5, estas receitas distribuídas pela Liga apresentam os seguintes critérios de distribuição:

1. 50% Igual forma por todos os clubes;
2. 25% Classificação na última época desportiva;
3. 5% Classificação ultimas 5 épocas desportivas;
4. 20% Pela contribuição na obtenção de transmissões televisivas nas últimas 5 épocas desportivas;

Existem ainda os seguintes apoios para as equipas que descem de divisão.

Equipas que descem da *Ligue 1* para a *Ligue 2*:

- 1º Ano – 2 milhões €;
- 2º Ano – 1 milhão €.

Equipas que descem da *Ligue 2* para a *Ligue 3*:

- 1º Ano – 700 mil €;
- 2º Ano – 350 mil €.

Tabela 3. Distribuição receitas televisivas Liga Francesa (Adaptado: EPFL, 2010, p.10).

Direitos Televisivos	Venda centralizada	
Receita bruta nacional	668 M €	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% Igual por todos os clubes 2. 25% Consoante classificação final 3. 5% Classificação nos últimos 5 anos 4. 20% Contribuição na obtenção de transmissões televisivas nos últimos 5 anos
Receita bruta internacional	25 M €	Não divulgado
Apoios	-	<p>Equipa que descem da <i>Ligue 1</i> para <i>Ligue 2</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 1º Ano – 2 M € 2) 2º Ano – 1 M € <p>Equipas que descem da <i>Ligue 2</i> para <i>Ligue 3</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 1º Ano – 700 mil € 2) 2º Ano – 350 mil €

Os direitos televisivos são neste momento o maior recurso financeiro dos clubes na *Ligue 1*. Apesar do novo interesse do canal televisivo do Qatar “Al Jazeera” em transmitir os jogos desta liga, não é certo que a nível interno consigam-se manter, no futuro, os valores praticados atualmente pelos canais franceses (Scelles et al., 2013).

c. Venda Coletiva: Liga Italiana

A principal liga do campeonato italiano é chamada de “*Séria A TIM*” devido ao patrocínio da empresa de telecomunicações. Segundo Torre, Giangreco e Maes (2011) é considerada como uma das três ligas mais competitivas do mundo, juntamente com a Inglesa e Espanhola. Para estes autores, a qualidade da Liga italiana revê-se igualmente ao nível de conquistas internacionais onde só o *Real Madrid* supera o *AC Milan* em conquistas da Liga dos Campeões. Acresce a isto ainda o facto da seleção italiana ter conquistado o Campeonato do Mundo quatro vezes (1934, 1938, 1982 e 2006).

A *Série A* foi criada em 1898 com a participação somente de duas equipas, *Genoa* e *Torino*. A *Juventus* é o clube que mais vezes venceu a *Série A* com 29 títulos (Torre, Giangreco & Maes, 2014). Desde a época de 1994/95 que se adotou o sistema inglês de 3 pontos para o vencedor de cada jogo, 1 ponto por empate e 0 por derrota. A equipa vencedora da liga é a que no final tiver mais pontos somados, sendo que as últimas três são relegados para a segunda liga, chamada *Seria B*. O campeonato é disputado de forma regular com dois jogos entre todas as equipas, sendo um em casa e outro fora.

Sendo considerado o melhor campeonato do mundo nos anos 90, a *Serie A*, tem enfrentado um lento e constante declínio durante os anos 2000. Para tal, muito tem contribuído a necessidade dos clubes fazerem grandes investimentos de forma a obter os melhores jogadores do mundo, aliado ainda ao fraco crescimento das receitas, quando comparado com outras grandes ligas europeias (Barros & Rossi, 2014).

Enquanto as receitas televisivas se mantêm estáveis a algumas épocas, de acordo com Barros e Rossi (2014) tem-se verificado um declínio nas assistências aos jogos, o que faz com que estas receitas diminuam e os clubes sofram o impacto do mesmo. Para estes mesmos autores, para esta queda nas assistências muito têm contribuído os casos de manipulação de resultados, sendo o mais conceituado o do *Calciopoli* em 2006, onde

grandes clubes como a *Juventus* desceram de divisão e equipas como o Milão perderam pontos.

Segundo Barros e Rossi (2014) cerca de 25% das equipas da *Serie A*, declararam falência entre as épocas de 2001/02 e 2010/11.

Em Itália os direitos televisivos são vendidos de forma centralizada desde 2010 e para o último triénio negociado estima-se que a receita bruta nacional dos direitos televisivos da *Séria A* tenha rondado os 860 milhões/época e a receita bruta internacional dos direitos televisivos tenha rondado os 90 milhões/época. (LPFP, 2012: 39).

De acordo com a Figura 6, verifica-se que 10% são sempre destinados para o “sistema geral de solidariedade”, sendo que os restantes são distribuídos da seguinte forma:

1. 40% Igual forma por todos os clubes;
2. 25% Número de Adeptos;
3. 15% Classificação ultimas 5 épocas;
4. 10% Classificação histórica desde 46/47;
5. 5% População da cidade;
6. 5% Classificação da época.

Tabela 4. Distribuição receitas televisivas Liga Italiana (Adaptado: EPFL, 2010, p.12).

Direitos Televisivos	Venda centralizada (Desde 2010)	
Receita bruta nacional	860 M €	1. 10% Mecanismo solidariedade 2. 90% Da seguinte forma: 2.1) 40% De forma igual pelos clubes 2.2) 25% Número de adeptos 2.3) 15% Classificação últimos 5 anos 2.4) 10% Classificação histórica desde 46/47 2.5) 5% População cidade 2.6) 5% Classificação final
Receita bruta internacional	90 M €	Não divulgado
Apoios	-	Equipa que descem da <i>Seria A</i> , tendo estado 2 ou mais épocas: 1) 1º Ano – 5 M € 2) 2º Ano – 2,5 M € Equipa que descem da <i>Seria A</i> , tendo estado uma época: 1) 1º Ano – 2,5 M € 2) 2º Ano – 1,25 M €

Existem ainda os seguintes apoios para as equipas que descem de divisão (LPFP, 2012: 39).

Passando duas ou mais épocas na *Série A*:

1. 1º Ano – 5 milhões €;
2. 2º Ano – 2,5 milhões €.

Passando um ano na *Série A*:

1. 1º Ano – 2,5 milhões €;
2. 2º Ano – 1,25 milhões de €.

d. Venda Coletiva: Liga Inglesa

A liga inglesa, mais conhecida como *Premier League* foi estabelecida em 1992, tendo substituindo a “*First Division*”. Esta liga é regulada pela *Football Association (FA)* (Millward, 2012). O campeonato é regido pelo modelo europeu de pontos, no qual por cada vitória soma-se 3 pontos, por empate 1 ponto e por derrota 0 pontos. A *Premier League* é constituída por 20 equipas, jogando todas entre si duas vezes (casa e fora), sendo que o clube que no final obtiver mais pontos, é considerado campeão. Os últimos três classificados são despromovidos, sendo substituídos pelos primeiros três do *Championship* (Segunda Liga). Dependendo do ranking obtido pela liga, a nível europeu, teremos o número de equipas com acesso às competições europeias (Carmichael, McHalet & Thomast, 2011).

Segundo Millward (2012) a *Premier League* é muitas vezes descrita como uma liga internacional, tendo em conta a quantidade de jogadores, dirigentes e treinadores oriundos de outros países, com a Era *pos-Bosman*. Alguns dos clubes pertencentes à *Premier League* são dos que apresentam um valor de marca mais elevado a nível internacional.

No que diz respeito a direitos televisivos, esta é a liga que apresenta maiores receitas e a que abarca o maior número de países que transmitem os seus jogos. Na época de 2008/09 chegou a atingir os 211 países que transmitiram os jogos da *Premier League* (Millward, 2012).

Em 1992 foi decidido pela *Football Association (FA)* vender os direitos televisivos dos jogos da *Premier League* de forma coletiva, sendo a Liga responsável por essa venda, a um canal fechado, obrigando os espectadores a pagar para poder assistir aos jogos pela televisão. Esta medida criou uma enorme contestação, mas foi através da

mesma que se possibilitou aos clubes angariarem maiores receitas ao nível dos direitos televisivos.

Os contractos celebrados com a cadeia *Sky* (canal *BSkyB*), foram sucessivamente aumentando os seus valores (Millward, 2012). Inicialmente, os direitos de transmissão televisiva foram vendidos por um período de cinco anos, por cerca de 405 milhões de euros. Para o triénio de 2004/05 a 2006/07 o valor desta receita, por época, foi de 509 milhões de euros, sendo que para o triénio seguinte já foi de 828 milhões de euros/época. No triénio de 2010/11 a 2012/13 a receita foi de 877 milhões de euros/época. Finalmente, estima-se que para este último triénio negociado, a receita por época seja de 1233 milhões de euros (LPFP, 2012: 36).

De acordo com o mesmo artigo (LPFP, 2012: 37), a nível internacional temos aumentos significativos, resultado do aumento do número de países que transmitem os jogos da *Premier League*, tendo no triénio de 2004/05 a 2006/07 atingido o valor de 132 milhões de euros/época e no último triénio a que se teve acesso a valores (2010/11 a 2012/13), a venda atingiu os 578 milhões de euros/época.

Sendo estas receitas distribuídas pela *FA* temos então, os seguintes critérios de distribuição definidos:

- a) 50% Igual forma por todos os clubes;
- b) 25% Classificação na última época desportiva (Sendo que o clube que fica em ultimo recebe um share e o primeira 20 shares, isto é o campeão recebe 20 vezes mais que o ultimo classificado);
- c) 25% A titulo de transmissões em direto;

Já as receitas internacionais são distribuídas da seguinte forma:

1. 100% De igual forma por todos os clubes;¹

Existem ainda os seguintes apoios para as equipas que descem de divisão.

- Apoios aos clubes que descem durante os seguintes 4 anos (desde que não subam de novo) – Parte da Receita Internacional:
 - 1) 55% 1º Ano;
 - 2) 45% 2ª Ano;
 - 3) 25% 3º Ano;
 - 4) 25% 4º Ano.
- Pagamentos de valores de solidariedade aos clubes *Football League* para programas formação.

Tabela 5. Distribuição receitas televisivas Liga Inglesa (Adaptado: EPFL, 2010, p.12).

Direitos Televisivos	Venda centralizada (Desde 1992)	
Receita bruta nacional	1233 M €	1. 50% Igual por todos os clubes 2. 25% Classificação final (proporção 1:20); 3. 25% Transmissões em direto dos jogos
Receita bruta internacional	578 M €	1) 100% Igual por todos os clubes
Apoios	-	Equipa que descem durante os seguintes 4 anos (desde que não subam): 1) 1ª Ano – 55% 2) 2ª Ano – 45% 3) 3ª Ano – 25% 4) 4ª Ano – 25% Pagamentos de solidariedade aos clubes <i>Football League</i>

e. Venda Individual: Liga Espanhola

A *Primera División* do Campeonato Espanhol, conhecida como *La Liga*, é patrocinada pelo *Banco BBVA*, sendo assim conhecida também como *Liga BBVA*. A Liga Espanhola é reconhecida como uma das mais fortes ligas do mundo, implicando, assim, que um grande número dos melhores jogadores do mundo são contratados por clubes espanhóis (Garcia e Rodriguez, 2002). Uma das principais características desta liga são os dois maiores clubes do país, *Real Madrid* e *Barcelona* que são grandes marcas globais, com capacidade financeira para contractar os melhores jogadores do mundo.

Consequentemente, as principais equipas espanholas obtêm resultados muito positivos nas competições europeias.

Apesar de ser considerada por muitos como uma das melhores ligas europeias, a liga espanhola não goza de grande competitividade, sendo que os principais clubes, *Real Madrid* e *Barcelona*, detêm a maioria dos títulos disputados, 54 no total (Montes, Garrido & Usai, 2014).

A Liga de futebol profissional espanhola está estruturada em variadas divisões. As equipas encontram-se nas diversas divisões consoante os seus méritos desportivos, mediante o sistema de promoções e despromoções, época após época.

O campeonato é constituído por vinte equipas, jogando todas entre si duas vezes (casa e fora). O modelo de campeonato é o europeu, no qual por cada vitória a equipa arrecada três pontos, por empate ganha um ponto e em caso de derrota, não ganha qualquer ponto. O vencedor é o clube que no final conseguir a maior quantidade de pontos, sendo os últimos três classificados despromovidos para a segunda liga (*Liga Adelante*). A qualificação para as competições europeias depende do lugar ocupado pela liga no ranking europeu (Garcia, 2007).

Segundo Garcia (2007) em Espanha, o futebol é o desporto rei e goza de bastante popularidade na sociedade. Este faz parte integrante da cultura popular e tradição e, como tal, é a forma de expressão e identificação dos diferentes territórios espanhóis. Por isto mesmo, as variadas zonas autónomas reivindicaram os direitos de transmissão televisiva dos jogos das equipas locais como parte da sua função de serviço público.

De acordo com Iriarte (2010), em Espanha, a partir de 1961 vozes críticas surgiram que culpavam as transmissões televisivas da quebra das assistências nos estádios. Segundo este autor após algumas discussões á volta desta questão, a primeira consequência foi uma descida das transmissões televisivas da Liga Espanhola. O culminar da situação foi em 1962, quando deixaram de existir transmissões televisivas na programação da *TVE* (canal televisivo responsável pelas transmissões televisivas de futebol na altura).

No final desse ano, realizaram-se os primeiros contactos para regularizar esta questão. Finalmente, chegou-se a um acordo onde a *TVE* poderia transmitir, todos os Domingos, um jogo em direto do campeonato. Os jogos eram retransmitidos quando a jornada acabasse, de forma a não interferir com as assistências de outros jogos.

Deste modo, o Campeonato Nacional e a *TVE* converteram-se nos primeiros organismos europeus a acordar a transmissão regular dos jogos da Liga semanalmente.

Este acordo feito com a *TVE*, clubes de futebol e a Federação Espanhola de Futebol, era revisto anualmente e tanto estabelecia o número máximo de jogos que a televisão pública podia emitir, como obrigava a que todos os jogos televisionados fossem realizados após o fecho da jornada. A Federação Espanhola de Futebol estava encarregue de negociar em nome dos clubes de futebol e o dinheiro recebido da televisão repartia-se entre a federação e os clubes (Iriarte, 2010).

Em 1979, de acordo com Iriarte (2010) surgiu um grande confronto entre os clubes e federação com a *TVE*, tendo ficado definido pelos representantes dos principais clubes e o Presidente da federação que não iriam ser transmitidos mais jogos. À exceção de alguns clubes, como o *Real Madrid*, com contrato assinado, no qual ficou estabelecido que só nos jogos caseiros destas equipas e aos Sábados à tarde é que seria possível transmitir o jogo, de forma a não interferir com a jornada de Domingo.

Segundo Iriarte (2010) em 1980, chegam a novo acordo onde a *TVE* poderia transmitir os jogos ao Sábado á noite de forma a nunca afetar a jornada de Domingo. Só poderiam dar dois jogos por mês. Além disto, a *TVE* teria de pagar, ao longo da época 81/82, a quantia de 288 milhões de pesetas.

Na temporada de 87/88, a *TVE* e as transmissões regionais competiram, pela primeira vez, pelos direitos dos jogos da Liga. Foi um feito histórico e que demonstrava os elevados valores que se pagavam pela transmissão dos jogos. As cadeias acordaram com a Liga Profissional por um período de dois anos, mediante pagamento de 2.800 milhões de pesetas com direito a transmissão de 36 jogos.

Em 1996, os principais grupos televisivos juntam-se assumindo os direitos televisivos da liga entre 98/99 e 02/03 (Iriarte, 2010).

Atualmente, as transmissões televisivas dos jogos da Liga Espanhola são negociadas diretamente entre os clubes e as cadeias de televisão, sendo que terão de cumprir os horários regulamentados pela Liga para jogos transmitidos.

Desta forma, tanto os clubes com maior dimensão, como os seguidores, como os melhores jogadores, terão maior poder negocial e conseguirão melhores valores contractuais (Montes, Garrido & Usai, 2014).

Cabe à Liga, tal como ilustrado na Figura 7, fazer a comercialização do *naming* do campeonato e neste momento este *naming* está vendido ao *Banco BBVA*, tornado assim a liga espanhola como *Liga BBVA*. A distribuição desta receita é a única feita pela Liga nos seguintes moldes:

- 60% Distribuídos de forma igualitária pelos clubes da primeira divisão;
- 40% Distribuídos de forma igualitária pelos clubes da segunda divisão.

Tabela 6. Distribuição receitas televisivas Liga Espanhola (Adaptado: EPFL, 2010, p.12).

Direitos Televisivos	Venda individual	
Venda central do <i>naming</i>	Não disponível	1. 60% De forma igual pelos clubes da <i>Liga BBVA</i> ; 2. 40% De forma igual pelos clubes da <i>Liga Adelante</i>
Apoios	Não divulgado	1) Apoios às equipas que descem de divisão através dos 40% atribuídos á <i>Liga Adelante</i>

No que diz respeito aos apoios a equipas que descem de divisão, estes só existem caso os clubes desçam da *Liga Adelante* (segunda divisão), para a terceira divisão, e provem dos 40% atribuídos á *Liga Adelante* com a venda do *naming* da competição.¹

f. Venda Individual: Liga Portuguesa

A Liga Portuguesa é atualmente responsável pela organização dos campeonatos da Primeira e Segunda Liga (campeonatos profissionais). De acordo com os dados recolhidos (Liga Portugal, 2015), na época atual 2014/15, a Primeira Liga é composta por 18 equipas profissionais que jogam todas entre si duas vezes (casa e fora). No final a equipa com mais pontos é a vencedora e os últimos dois classificados são despromovidos á Segunda Liga. Quanto à qualificação para as competições europeias, dependerá sempre do lugar ocupado pela liga no ranking europeu.

Os principais clubes e habitualmente candidatos ao título são os denominados “três grandes”, sendo eles o Benfica, o Porto e o Sporting. Vão aparecendo, por vezes, equipas a lutar por lugares cimeiros em algumas épocas, como é o caso do Braga, Vitória de Guimarães, Belenenses ou Estoril.

O campeonato português pauta por uma grande diferença qualitativa entre as equipas e os orçamentos. Inclusivamente entre os “três grandes” existem estas diferenças, sendo o Sporting a equipa que atualmente tem menor capacidade financeira e o plantel menos competitivo. É referido, muitas vezes, que o campeonato português está dividido em três grupos de equipas, as que lutam pelo título (Porto e Benfica), as que lutam pelo apuramento Europeu (Sporting, Braga; Estoril, Vitória de Guimarães, Nacional), e as que lutam pela manutenção (Belenenses, Paços de Ferreira, Gil Vicente, Moreirense, Boavista, Penafiel, Rio Ave, Vitória de Setúbal, Académica, Marítimo e Arouca). Estas grandes diferenças advêm essencialmente da capacidade de obtenção de receita que originará o orçamento anual. Muitas equipas são obrigadas a vender os seus melhores ativos (jogadores) de forma a conseguirem ter capacidade para sobreviver tranquilamente mais uma época. Assim, em Portugal cada vez mais as equipas acabam por apostar em jogadores da sua formação.

Grande parte das receitas dos clubes Portugueses é proveniente da venda de direitos televisivos, sendo que algumas vezes estas receitas representam cerca de 80% do orçamento anual. Assim quanto mais elevada for esta receita melhor poderá ser a equipa e mais competitivo pode ser o clube.

Perante isto, observamos que na Liga Portuguesa os direitos televisivos tornam-se numa parte importante para os clubes e sendo estes negociados individualmente, os clubes de menor dimensão têm maior dificuldade e obtêm menores valores.

Estima-se que na época 2013/14, o total dos contratos de transmissão televisiva negociados pelos clubes com os canais, tenha rondado os 75 milhões de euros, sendo que uma grande parte deste valor se encontra atribuído aos “três grandes”. Em média, um clube de menor dimensão deverá receber cerca de 1,5 milhões de euros/ano.

Através dos relatórios e contas apresentados pelos três grandes, podemos ter uma melhor perceção de quanto é que cada clube consegue obter de receita de direitos de transmissão televisiva.

No relatório de contas referente ao primeiro semestre de 2013/14, apresentado pelo SL Benfica e de acordo com a informação da Tabela 7, observamos que da venda de direitos de transmissão televisiva por semestre, faturaram 11,372 milhões de euros, o que perfaz por época um total de 22,744 milhões de euros.

Tabela 7. Receitas televisivas SL Benfica (Adaptado: Sport Lisboa e Benfica, 2014, p.11).

Rendimentos Operacionais (milhares de euros)	2013/2014 6 Meses	2012/2013 6 Meses	Variação	%
Prémios UEFA	14.132	13.204	928	7,0
Receitas de televisão	11.372	4.375	6.977	159,9
Patrocínios	8.480	8.145	335	4,1
Corporate	4.171	3.570	601	16,8
Quotizações	1.944	4.204	(2.260)	(53,8)
Receitas de bilheteira	1.873	3.799	(1.926)	(50,7)
Seat rights e bilhetes de época	1.595	1.730	(135)	(7,8)
Rendas de Espaço	1.404	1.192	212	17,8
Cativos	1.012	1.133	(121)	(10,7)
Merchadising	896	1.675	(779)	(46,5)
Outros	3.806	1.300	2.506	192,8
Total	50.685	44.327	6.358	14,3

Por sua vez, o FC Porto, no seu relatório de contas consolidadas 2013/2014, apresentado na Tabela 8, recebeu a quantia de 15,928 milhões de euros da venda de direitos de transmissão televisiva.

Tabela 8. Receitas televisivas FC Porto (Adaptado: Futebol Clube do Porto, 2014, p.10).

Proveitos Operacionais excluindo proveitos com passes (milhares de euros)	2013/2014	%	2012/2013	%
Merchadising	3.720	5%	2.786	4%
Bilheteira	6.228	9%	6.521	8%
Provas UEFA	9.552	13%	20.390	26%
Outras Receitas Desportivas	2.400	3%	1.136	1%
Direitos de Transmissão Televisiva	15.928	22%	13.185	17%
Publicidade e Sponsorização	13.594	19%	13.067	17%
Corporate Hospitality	14.353	20%	15.161	19%
Outras prestações de Serviços	4.923	7%	5.091	6%
Outros Proveitos	1.915	3%	1.105	1%
Total	72.613	100%	78.441	100%

Já o Sporting, no seu Relatório e Contas 2013/2014, foi o que obteve uma menor faturação da venda de direitos de transmissão televisiva, tendo obtido o valor de 15,244 milhões de euros, como podemos observar pela Tabela 9.

Tabela 9. Receitas televisivo Sporting CP (Adaptado: Sporting Clube de Portugal 2013/14, 2014, p.103).

Prestações de serviços (milhares de euros)	30/06/2014	30/06/2013
Quotizações	-	1.392
Direitos televisivos	15.244	11.573
Bilheteira e Bilhetes de Época	6.528	5.106
Patrocínios e Publicidade	6.113	6.714
Royalties	1.107	2.211
Outros	621	726
Total	29.613	27.722

Sendo o SC Braga um clube que tem vindo a ser considerado como um clube a ter em consideração nos últimos anos na luta pelo título, é normal que consiga obter valores superiores aos dos outros clubes em termos de receita de direitos de transmissão televisiva. Posto isto, fomos procurar informação sobre este valor e concluiu-se que na época passada e de acordo com o seu Relatório e Contas 2013/2014, o SC Braga obteve 3,225 milhões de euros relativamente a esta receita, como descrito na Tabela 10.

Tabela 10. Receitas televisivas SC Braga (Sporting Clube de Braga, 2014, p.19).

	2013/2014	2012/2013
Venda de bens	-	-
Prestação de serviços	7.632.401	7.536.008
Receita de bilheteira	522.119	1.089.258
Direitos de transmissão	3.225.000	3.025.000
Publicidade / Pacotes Corporate	2.635.115	3.282.300
Quotização (20%)	138.018	133.880
Outros	1.112.149	5.571
Juros	58.114	88.893
Juros de depósitos	26.499	28.277
Outros	31.615	60.666
Outros rendimentos e ganhos	13.493.650	24.323.230
Participações em competições	673.863	14.3783.372
Rendimentos / (Gastos) com transações de jogadores	11.556.656	8.542.610
Empréstimos de atletas	656.600	107.185
Taxas de formação	9.204	53.500
Indemnizações	402.635	441.168
Outros	194.692	800.395

Desta forma e assumindo que, no total, os clubes portugueses obtiveram 75 milhões de euros da venda de direitos de transmissão televisiva, podemos assumir que sobraram 17,859 milhões de euros para distribuir pelos restantes 12 clubes da Primeira Liga. ($75,000 - 3,225 - 15,244 - 15,928 - 22,744 = 17,859$).

Partindo do pressuposto que os outros 12 clubes receberiam o mesmo valor, então cada um dos outros doze clubes receberia, por época, o valor de 1,488 milhões de euros da venda de direitos de transmissão televisiva. Importa ter em consideração que clubes de maior dimensão e com mais seguidores, como o caso do Vitória de Guimarães e Belenenses, recebem um valor superior a clubes como o Gil Vicente ou o Arouca.

De acordo com os dados recolhidos (Liga Portugal, 2015), é preciso ter em conta que cada jogo transmitido pela televisão obriga ao clube visitado um pagamento de uma

taxa á Liga. Esta taxa poderá sofrer alterações consoante a tipologia da transmissão e do canal, ou seja, em direto ou diferido, canal aberto ou canal *premium*. Como durante a época de 2013/14 todos os direitos dos clubes (negociados individualmente) estavam atribuídos á *Sporttv* (canal codificado) a taxa a pagar era de 2.500 €.

Relativamente á época atual, e segundo o seu Relatório e Contas 1º Semestre 2013/14, o Benfica decidiu não renovar o seu contracto com a Controlinveste (empresa detentora da *Sporttv*) e “vendeu” os seus direitos televisivos ao seu próprio canal de televisão, justificando vir a ter uma maior receita através dos espaços publicitários e dos assinantes, visto tratar-se de um canal.

Neste momento em Portugal o assunto dos direitos televisivos é algo que começa a ser bastante debatido, sendo defendido por alguns representantes a venda coletiva (pela LPFP) e por outros a venda individual (modelo atual). Os clubes de menor dimensão, com menor capacidade de negociação, são os que defendem a venda coletiva. Contudo, os grandes clubes sentem algumas dúvidas em relação a este assunto com receio de perder as receitas que obtêm atualmente.

4.2 Proposta de novo modelo

Sendo o propósito deste estudo analisar quais os modelos existentes, bem como a forma de distribuição das receitas obtidas, e posteriormente fazer uma proposta para um possível modelo a adotar em Portugal, decidiu-se assim efetuar uma pesquisa sobre as principais ligas europeias: *Bundesliga*; *Premier League*; *Ligue 1*; *Serie A*; *La Liga* e Liga Portuguesa.

Esta proposta será baseada numa venda coletiva, isto é, será a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) a assumir estas negociações com os canais televisivos com o apoio dos clubes e a aplicar, posteriormente, as distribuições das receitas pelos clubes, consoante os moldes definidos.

Assumiremos como valor obtido na venda dos direitos televisivos a receita estimada e falada na análise á Liga Portuguesa. Assim, trabalharemos o modelo com base em 75 milhões de euros.

Desta forma pensamos que para o campeonato português se tornar mais equilibrado e competitivo, o modelo de distribuição de receitas a adotar poderia ser novo modelo proposto na Tabela 11.

Tabela 11. Distribuição receitas televisivas do novo modelo proposto.

PROPOSTA DE NOVO MODELO			
Rúbricas	Percentagens associadas	Valor associado	Cálculo p/ valor associado
Mecanismo Solidariedade Liga	5%	3.750.000 €	
Distribuição igualitária	45%	33.750.000 €	(1.875.000 €/cada)
Classificação final	30%	22.500.000 €	1º Lugar: 7.500.000 €
			2º Lugar: 5.000.000 €
			3º Lugar: 3.000.000 €
			4º Lugar: 2.000.000 €
			5º Lugar: 1.500.000 €
			6º Lugar: 1.000.000 €
			7º Lugar: 850.000 €
			8º Lugar: 650.000 €
			9º Lugar: 550.000 €
			10º Lugar: 500.000 €
			11º Lugar: 450.000 €
			12º Lugar: 400.000 €
			13º Lugar: 350.000 €
			14º Lugar: 300.000 €
			15º Lugar: 250.000 €
			16º Lugar: 200.000 €
			17º Lugar: 150.000 €
			18º Lugar: 100.000 €
Assistências Estádio	10%	7.500.000 €	1º Lugar: 2.000.000 €
			2º Lugar: 1.500.000 €
			3º Lugar: 1.000.000 €
			4º Lugar: 750.000 €
			5º Lugar: 500.000 €
			6º Lugar: 250.000 €
			Restantes: 125.000 €
Incentivo Jogadores Portugueses	110%	7.500.000 €	2º Lugar: 2.000.000 €
			3º Lugar: 1.500.000 €
			4º Lugar: 1.000.000 €
			5º Lugar: 750.000 €
			6º Lugar: 500.000 €
			7º Lugar: 250.000 €
			Restantes: 125.000 €

Passando a explicar minuciosamente o que pretendemos com esta distribuição, começamos por analisar os 5% atribuídos a um mecanismo de solidariedade criado na Liga. Este valor para investimentos poderia ser usado em melhorias das infraestruturas dos clubes com menores capacidades, tanto ao nível do estádio principal, como através de incentivos á criação de academias de formação e centros de estágio.

Os 45% distribuídos de forma igualitária pelos clubes, serviria para garantir um valor base definido para todos os clubes para a época desportiva, permitindo assim ter a garantia de que pelo menos esse valor os clubes iriam receber. É importante reforçar esta

rubrica, pois como falado anteriormente, grande parte dos orçamentos dos clubes são definidos tendo em conta as receitas obtidas dos direitos de transmissão televisiva.

De seguida apresentamos a rubrica dos 30% atribuídos á classificação final. Com isto pretendemos premiar os melhores classificados no fim do campeonato e incentivar a que as equipas procurem a melhor classificação possível.

Relativamente aos 10% atribuídos às assistências nos estádios, pretendemos premiar os clubes que consigam trazer mais adeptos ao estádio, tentando desta forma incentivar campanhas e promoções com os preços dos bilhetes e obrigando assim os clubes a trabalharem no sentido de ter cada vez mais pessoas a assistir aos jogos no estádio.

Por fim temos os 10% de incentivo a jogadores portugueses. Com esta rubrica o que se pretende é incentivar os clubes a utilizarem e apostarem, cada vez mais, nos jogadores portugueses.

Para finalizar esta proposta temos a noção de que as equipas denominadas como “três grandes” poderiam, eventualmente, sair prejudicadas, tendo em conta esta distribuição, pois receberiam valores inferiores aos atuais, negociando individualmente. No entanto, importa ter em conta que neste estudo analisamos somente as receitas nacionais. Sendo a Liga Portuguesa atrativa essencialmente para mercados africanos e sul-americanos, as receitas desta comercialização internacional podem reverter somente para clubes presentes nas competições europeias e assim valorizar, ainda mais, de forma monetária as equipas que lutam por objetivos superiores. Desta forma permitiríamos aos “três grandes” obterem receitas superiores às atuais.

4.3 Opinião dos entrevistados da Primeira Liga Portuguesa

Face ao tempo ocupado em cargos de gestão, como se verifica nas entrevistas elaboradas, podemos constatar que os entrevistados demonstram ser dirigentes com experiência na liderança de cargos desportivos e com poderes de decisão dentro das suas estruturas. Alguns já passaram, inclusivamente, por outros cargos, noutros clubes/sociedades dos principais campeonatos portugueses.

Importa realçar que se conseguiu, entre as respostas, o testemunho do ex-Diretor Geral do acabado Estrela de Amadora, e atual Diretor Geral de “Os Belenenses” – SDF, SAD, clube que militava na Primeira Liga e que cessou por dívidas a terceiros.

Deste modo, de seguida apresentaremos os resultados quanto à postura destes dirigentes face à proposta do Novo modelo de distribuição de receitas provenientes de direitos televisivos.

4.3.1 Opinião sobre o modelo atual

Numa primeira análise, podemos observar que o modelo atual não é bem aceite pelos entrevistados, apesar de serem apontadas vantagens neste modelo. Como tal, existem várias óticas de modelos possíveis, muito devido às vantagens que cada clube/sociedade poderá obter consoante a sua aplicação.

Relativamente á primeira questão de resposta aberta podemos observar que a maioria dos entrevistados refere mais desvantagens ao modelo atualmente implementado, do que vantagens. Isto poderá dever-se, em grande parte, ao facto de serem, na sua maioria, clubes/sociedade de média dimensão e não conseguirem grandes receitas na comercialização de direitos televisivos, individualmente. O grande foco na resposta a esta questão passa essencialmente pela desvantagem em relação á diferença dos valores

obtidos pelos grandes clubes. Quanto aos restantes clubes/sociedades, o entrevistado n° 5, refere que *o valor obtido das negociações individuais, acaba por ser sempre inferior ao pretendido* e que *o facto de não existir concorrência prejudica esta negociação*. Por sua vez, o entrevistado n° 1, refere como grande desvantagem a *assimetria entre grandes e pequenos clubes/sociedades*.

Desta forma, percebemos que a principal fonte de desagrado dos entrevistados passa pela incapacidade de negociação de receitas superiores às atuais e assim a existência de uma grande assimetria para os clubes de maior dimensão, tornando difícil a competitividade no campeonato.

No entanto, importa referir que ainda assim estes entrevistados encontram vantagens neste modelo. O entrevistado n° 4 afirma que com este tipo de negociação atual *o contrato negociado terá o período conveniente ao clube e permitirá uma maior noção do orçamento para essas épocas desportivas*, algo que é corroborado pelo entrevistado n° 5. Já o entrevistado n° 6 enaltece ainda a possibilidade de *um maior contacto direto com o operador e a gestão direta da relação*.

No que respeita à segunda questão de resposta aberta, esta permitiu-nos perceber diretamente o que os entrevistados consideram funcionar erradamente no modelo de negociação de direitos televisivos atualmente. Neste ponto praticamente todos os entrevistados mostram tendência para que o processo de negociação de direitos de transmissão televisiva seja feito de forma coletiva e pela Liga.

No entanto, são salientados outros pontos de interessante análise. O entrevistado n° 1, defende acima de tudo *uma harmonização dos prazos de pagamento* e que *clubes com os mesmos objetivos obtenham valores idênticos*. Isto permitiria que os valores a receber da venda destes direitos fossem feitos faseadamente com *timings* acordados entre

os clubes/sociedades e a operadora, permitindo assim uma melhor gestão do encaixe financeiro. Quanto aos objetivos comuns obrigaria a uma definição prévia de grupos de equipas e à atribuição de provavelmente quatro objetivos distintos, tais como o Campeonato, a Liga dos Campeões, a Liga Europa e a Manutenção. Tais objetivos são também defendidos pelo entrevistado nº 4.

Uma alteração ao modelo é também defendida pelo entrevistado nº 5 e igualmente pelo entrevistado nº 3, os quais afirmam ser importante a entrada de um novo concorrente ao operador atual, permitindo aos clubes menores, um maior poder negocial.

O entrevistado nº 6, defende que se deveria implementar um modelo onde a Liga fosse nomeada responsável somente pela *negociação dos direitos televisivos, patrocínios e contratos de publicidade*, sendo que a gestão disciplinar e de arbitragem passariam para outra entidade.

Note-se ainda a proposta de alteração indicada pelo entrevistado nº 2, que ao defender a centralização da negociação dos direitos televisivos, refere que esta deve ser gradual e poder-se-ia iniciar com uma *cedência de 5% de cada clube desta receita para um mecanismo coletivo de distribuição, assente em prémios desportivos*.

4.3.2 Opinião sobre o Novo Modelo

Quanto à terceira questão, as respostas irão permitir perceber a opinião dos entrevistados quanto ao modelo proposto e se este apresenta bons alicerces para desenvolvimento e aplicação futura. Nesta questão iremos analisar as respostas individualmente.

Em primeiro lugar e de acordo com o entrevistado nº 1, os 30% atribuídos á classificação final são exagerados, isto porque segundo o mesmo *existe uma grande*

percentagem de custos fixos e esta percentagem leva a uma grande imprevisibilidade na gestão que poderá levar a falências, ou seja, em relação ao modelo apresentado apercebemo-nos, pela não contestação, que a centralização acaba por ser uma solução.

Da parte do entrevistado nº 2, observamos que este tipo de modelo é bem visto para aplicação futura, uma vez que tanto a questão da negociação centralizada, como os critérios apresentados poderão vir a servir de base para um futuro modelo de distribuição. Segundo este, *seria importante ter em conta algumas rubricas aqui apresentadas de distribuição das receitas.*

Em relação ao modelo apresentado, o entrevistado nº 3, afirma ser uma boa proposta, partindo do pressuposto da negociação centralizada. No entanto e apesar de concordar com a importância de alguns critérios definidos, o entrevistado considera que seria importante perceber com quantas entidades se iriam negociar os direitos de transmissão televisiva, de forma a possivelmente adaptar os critérios para uma melhor e mais rentável negociação. Apesar disto, o entrevistado, considera importante ter em conta *a relevância dada a pontos como, aposta em jogadores portugueses, assistências no estádio.*

Por sua vez, o entrevistado nº 4, considera o modelo proposto viável e bem elaborado, defendendo que *só com objetivos poderemos mudar o futebol.*

Tanto o entrevistado nº 5, como o entrevistado nº 6, valorizam o modelo proposto, defendendo que a ótica da negociação centralizada é a mais indicada. De salientar ainda que para o entrevistado nº 6, a questão da *valorização do jogador português* é algo interessante e importante.

Em jeito de suma a esta questão, entendemos que os entrevistados se encontram de acordo essencialmente com a ideia da negociação centralizada, considerando o modelo

apresentado como uma hipótese a ser considerada futuramente ou como base para modelos futuros.

Relativamente á ultima questão de resposta aberta, esta permitir-nos-á perceber que alterações ao modelo proposto os entrevistados propõem, e ao mesmo tempo, perceber que ideias defendem para esta questão.

Quanto às alterações propostas ao modelo apresentado, verificamos semelhanças quer da parte do entrevistado nº 1, como do entrevistado nº 2. Ambos defendem a diminuição dos 30% de classificação final. Esta semelhança prende-se com o facto de representarem equipas que lutam pelo meio da classificação ou até mesmo pelo acesso a competições europeias, e nestas condições esta percentagem leva à existência de uma grande imprevisibilidade no valor a receber.

Já o entrevistado nº1 e o entrevistado nº 6 defendem que os clubes/sociedades com mais sócios/adeptos deveriam ter uma percentagem atribuída, pois *são os que garantem mais subscritores*, afirma o entrevistado nº1. Da parte do entrevistado nº 6 é defendido que se deverá seguir, numa fase inicial, o modelo italiano, no qual existem critérios atribuídos para a população da cidade e para os resultados desportivos das últimas épocas.

Da parte do entrevistado nº 2, a principal alteração e foco nestes critérios de distribuição prendem-se com a *aposta em jogadores portugueses*, pois segundo o mesmo *é um papel já tido em conta com as equipas B´e que poderia ser facilmente deturpado*. Desta forma, seria importante definir regulamentarmente as premissas base deste critério. Por sua vez, para o entrevistado nº 4, este critério deveria obter uma maior percentagem, sendo que face à atual conjuntura, é necessário valorizar, cada vez mais, os jogadores portugueses.

A principal alteração sugerida por parte do entrevistado nº 5, passa pelo aumento da percentagem do valor a ser dividido equitativamente, uma vez que consideram ser o mais importante para um campeonato equilibrado e competitivo.

Importa ainda salientar que o entrevistado nº 3 defende que os 5% atribuídos como mecanismo de solidariedade deveriam estar igualmente regulamentados e controlados quanto à sua aplicação e distribuição.

Constatamos assim que essencialmente, as alterações propostas ao modelo apresentado visam os melhores interesses de cada clube/sociedade, com o principal objetivo de obtenção máxima de receita.

É importante referir que nestas respostas obteve-se a posição de dois membros do mesmo clube/sociedade, como é o caso do entrevistado nº 1 e nº 4. No entanto, pretendeu-se obter a posição do entrevistado nº 4, uma vez que este desempenhou um cargo idêntico, durante muitos anos, no antigo Estrela da Amadora. Este clube acabou por abrir insolvência e, desta forma, a experiência deste entrevistado foi de relevo, não tivesse sido o Estrela da Amadora um clube que sobreviveu, durante os seus últimos períodos ativos, das receitas dos direitos televisivos e do contrato celebrado individualmente com o grupo Controlinveste.

5. Conclusões

Com a realização deste estudo pretendeu-se identificar os modelos de negociação dos direitos televisivos e a respetiva distribuição nas principais ligas europeias, comparando-os com o modelo aplicado em Portugal, por forma a conceber um novo modelo de distribuição das verbas televisivas. A mais-valia deste estudo passa por permitir aos responsáveis desportivos uma perceção do que os clubes/sociedades aqui representados pretendem ver alterado relativamente a este assunto, bem como as sugestões de melhoria que defendem.

Na primeira fase deste estudo, realizou-se uma revisão de literatura mais aprofundada sobre eventos desportivos, consumidores e televisão, seguindo-se a fase de análise concreta aos modelos europeus.

Posteriormente, foi proposto um modelo de aplicação para o futebol português, tendo sido analisado à luz dos dados recolhidos através da realização de uma entrevista. Esta entrevista foi realizada a vários dirigentes desportivos de clubes da Primeira Liga Portuguesa (Liga NOS). Com as respostas a esta entrevista, recolhemos, por um lado, os dados necessários ao estudo do modelo proposto e, por outro, as sugestões de alteração ao modelo atual e proposto.

Após a análise e tratamento efetuados às respostas recolhidas, obtiveram-se as conclusões apresentadas em seguida: (1) o modelo atual não é bem tolerado pelos entrevistados pois, segundo os mesmos, o modelo atual valoriza bastante os clubes de grande dimensão, prejudicando os de média/pequena dimensão. Com este modelo atual e segundo os entrevistados, os clubes de grande dimensão obtêm valores de venda de direitos televisivos muito superiores aos dos clubes menores. Ainda relativamente a este modelo atual, grande parte dos entrevistados propõe 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.

No que respeita ao modelo proposto pelo estudo verificou-se que, no geral, é bem aceite pelos entrevistados, principalmente pelo foco na centralização da negociação dos direitos televisivos. Muitos consideram que o modelo proposto poderá ser um ponto de partida para o modelo que deveria ser aplicado futuramente em Portugal.

Por fim, os entrevistados apresentam várias sugestões de alteração ao modelo proposto. Estas alterações baseiam-se, essencialmente, na questão dos critérios aplicados. Neste ponto, podemos de certa forma perceber que cada entrevistado apresenta alterações segundo um critério de interesse próprio, ou seja, de tal forma que seja capaz de potencializar os benefícios para o seu próprio clube/SAD. Alguns dirigentes chegam ainda a identificar critérios que julgamos ser pertinentes e que devem ser alvo de estudos posteriores enquanto critérios para a distribuição das verbas de direitos televisivos na proposta do novo modelo.

Em suma, concluímos que o modelo atual não é bem aceite pelos clubes/sociedades e que a ideia de centralização da negociação dos direitos televisivos é algo que agrada à maioria dos responsáveis dos clubes de futebol que competem na Liga NOS, devendo constituir-se como a base para a proposta de um novo modelo com capacidade para gerar um maior equilíbrio e competitividade do campeonato português.

6. Limitações e sugestões para futuros estudos

Ao longo da realização da presente investigação observou-se que o tema abordado é recente e que apenas nos últimos anos se começaram a dar início a estudos sobre esta temática. Desta forma, existiu alguma dificuldade na obtenção de artigos e bibliografia relevante sobre o tema para a realidade europeia, e mais concretamente para a portuguesa. Por esta mesma razão, seria importante apostar-se mais na pesquisa sobre a temática deste estudo em contexto nacional, de forma a consubstanciar e reforçar as ilações retiradas deste estudo. A participação limitada de entrevistados é outra limitação ao estudo desenvolvido. Seria importante, num estudo futuro, tentar abranger a totalidade, ou praticamente a totalidade dos intervenientes da Primeira Liga Portuguesa, de forma a ter uma ideia clara sobre as posições dos mesmos em relação a este assunto. Seria igualmente importante tentar obter uma posição por parte da Liga Portuguesa de Futebol Profissional e da Controlinveste. Deste modo, ajudaria a perceber como é que estas entidades, que estão diretamente relacionadas com o assunto, vislumbram as alterações propostas ao modelo vigente de distribuição das verbas provenientes dos direitos televisivos. A realização de estudos semelhantes que incidam sobre o processo de alteração dos modelos analisados nas outras principais Ligas seria igualmente importante, para permitir obter a perspetiva dos passos necessários a alteração do modelo em Portugal.

Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barros, C. (2006). Evaluating sport events at European level: the Euro 2004. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(4), 400-410.
- Barros, P & Rossi, G. (2014). A Bayesian stochastic frontier of Italian football. *Applied Economics*, 46, 2398-2407.
- Bee, C. & Havitz, M. (2010). Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 140-157.
- Blanc, X. (1999). L'activation des bénévoles dans le management de projects sportifs in Symposium Volunteers, *Global Society and the Olympic Movement*.
- Caetano, J.; Christiani, K. & Rasquilha, L. (2005). Gestão de eventos. *Quimera Editores, Lda*.
- Camy, J. e Robinson, L. (2007) *Managing Olympic Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Carmichael, F., McHalet, I., Thomast, D. Maintaining Market Posotion: Team Performance, Revenue And Wage Expenditure In The English Premier League. *Bulletin of Economic Research*, 63 (4), 464-497.
- Carta Europeia do Desporto. (1992). 7ª Conferência.
- 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.
- Coubertin, P. L'Olympisme à l'école. Il faut l'encourager! *La Revue Sportive Illustrée*, 30, 2-28.

Correia, A. (2001). Marketing Estratégico de evento desportivo. Seminário International de Gestão de Eventos Desportivos. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa.

Duarte, P. (2005). A Preferência pela Marca - Estudo dos Factores que contribuem para a Formação da Preferência. Tese de Doutoramento em Gestão, Departamento de Gestão e Economia - Universidade da Beira Interior.

Eitzen, D., & Sage, G. (2003). *Sociology of North American Sports*. Boston, MA: McGraw Hill.

Esteves, S. (2005). Os Eventos Desportivos. Estudo do Investimento Pessoal dos Espectadores de Futebol. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre na especialidade de Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa.

Evans, T; Lefever, K. (2011). Os direitos de transmissão para o mercado europeu de televisão digital.

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

Frick, B. & Prinz, J. (2006) Crisis? What Crisis? Football in Germany. *Journal Sports Economics*, 7(1), 60–75.

Futebol Clube do Porto. (2014). Relatório & Contas Consolidadas 2013 2014. Retirado a 21 de Janeiro de 2015 de file:///C:/Users/USER_TOSHIBA/Downloads/RCConsolidado20132014.pdf

Garcia-Sánchez, I.M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach.

García, J., & Rodríguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sports Economics*, 3 (1), 19-38.

Giacaglia, M. (2006). Eventos. Como criar, estruturar e captar recursos. São Paulo: Thomsno;

Gil, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gillet, B (1948). Histoire du sport. *Paris:Que sais-je?* P.U.F.

Gonçalves, A. (2002), “Uma Esfera Cujá Circunferência está em Parte Nenhuma – Apontamentos Sobre a Popularidade do Futebol”, Separata da revista de Economia e Sociologia da Universidade de Évora, Évora, pp. 105-132.

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.

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

LPFP. (2012). Centralização dos direitos de transmissão televisiva. *Liga Directa*, 6, 34-39.

Liga Portugal.pt (2015). Liga Portuguesa de Futebol Profissional. [Website information]. Retrieved from http://www.ligaportugal.pt/media/6772/reg_competicoes-2014-2015.pdf

Liga Portugal.pt (2015). Liga Portuguesa de Futebol Profissional. [Website information]. Retrieved from <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/apresentacao/>

Liga Portugal.pt (2015). Liga Portuguesa de Futebol Profissional. [Website information]. Retrieved from <http://www.ligaportugal.pt/ooou/estatisticas/espectadores/>

Marivoet, S. (2001). Hábitos Desportivos da População Portuguesa. Trabalho coordenado pelo Centro de Estudos e Formação Desportiva, no âmbito da produção de estudos de caracterização do Sistema Desportivo Nacional. Lisboa, Instituto Nacional de Formação e Estudos de Desporto.

Matias, Marlene. Organização de Eventos: procedimentos e técnicas. São Paulo: Manole, 2001.

Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research, 1* (2).

Millward, P. (2012). New football directors in the twenty-first century: profit and revenue in the English Premier League's transnational age. *Leisure Studies, 32*, 400-414.

Montes, F., Sala-Garrido, R., Usai, R. (2014). The lack of balance in the Spanish First Division football league. *European Sport Management Quarterly, 14* (3), 282-298.

Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2000). Sport Marketing. *Human Kinetics*.

Norbert, E. e Dunning (1992) A busca da excitação. Lisboa: Memória e Sociedade.

Pocinho, Margarida. (2009). *Amostras*.

Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos* (4ªed.). São Paulo: Phorte Editora;

Pritchard, M. & Funk, D. (2006). Symbiosis and Substitution in Spectator Sport. *Journal of Sport Management*, 20 (3), 299-321.

Robertson, D., Pope, N. (1999). Product Bundling and Causes of Attendance and Nonattendance in Live Professional Sport: a Case Study of the Brisbane Broncos and the Brisbane Lions. *Cyber Journal of Marketing*, 3 (1).

Sá, C; Sá, D – Sports marketing – As novas regras do jogo. Porto: Edições IPAM, 2008

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Scelles, N., Durand, C., Bonnel, D., Goyeau, D., & Andreff, W. (2013). Competitive balance versus competitive intensity before a match: is one of these two concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French football Ligue 1 over the period 2008-2011. *Applied Economics*, Volume 45, 4184-4192.

Sport Lisboa e Benfica. (2014). Relatório e Contas 1º Semestre 2013/2014. Retirado a 21 de Janeiro de 2015, de <http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/Relatorio1SemBenficaSAD20132014.pdf>.

Sporting Clube de Braga. (2014). Relatório e Contas 2013-2014. Retirado a 21 de Janeiro de 2015 de <http://www.scbraga.pt/sc-braga/relatorio-e-contas-1/relatorio-e-contas-sporting-clube-de-braga-futebol-sad-2013-2014>.

Sporting Clube de Portugal. (2014). Relatório e Contas 2013/2014. Retirado a 21 de Janeiro de 2015, de http://www.sporting.pt/incscp/pdf/investor_relations/ir_relatoriocontas20132014aprova.doAG1Out14.pdf

Torre, E., Giangreco, A., Maes, J. (2011). Show me the Money! Pay Structure and Individual performance in Golden Teams. *European Management Review*, 11, 85-100.

7. Anexos

Anexo 1 - Entrevista

Neste estudo que estamos a realizar pretendemos analisar os modelos de distribuição das receitas dos direitos de transmissão televisiva atuais e propor um modelo mais rentável para a Liga Portuguesa. Desta forma procuramos realizar esta entrevista aos líderes dos clubes/SAD's presentes no campeonato português de forma a perceber o que pensam sobre este assunto.

Após a análise ao campeonato alemão, francês, italiano, inglês, espanhol e português apresentamos como proposta para a Liga Portuguesa a seguinte distribuição, assumindo desde já uma venda coletiva:

1. 5% - Mecanismo Solidariedade Liga – Para apoiar os clubes no melhoramento de infraestruturas, criação de academias e centros de estágio;
2. 45% - Iguais 18 clubes;
3. 30% - Classificação Final;
4. 10% - Assistência Estádio – Incentivando os clubes a criar melhores condições às pessoas para irem assistir aos jogos nos estádios;
5. 10% - Incentivo jogadores portugueses – Incentivando os clubes a apostarem nos jogadores portugueses.

Desta forma passaríamos então para pequenas questões relacionadas com o assunto.

Clube: _____

Função:

Tempo a exercer essa função:

Idade: _____

Sexo: M F

Já exerceu funções noutra clube/Federação/Liga?

Se sim, quais e onde? _____

- 1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?
- 2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?
- 3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?
- 4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto?

Muito obrigado pela colaboração

Nuno Almeida

Anexo 2 – Entrevistas

ENTREVISTADO 1	
Clube	Belenenses
Função	Presidente
Tempo a exercer a função	2 Anos
Idade	42
Sexo	Masculino
Já exerceu funções noutra Clube/Federação/Liga	Não
Se Sim, quais e onde	

1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	Vantagem - Existe, sobretudo para clubes de grande dimensão, conseguem maximizar a receita por contraponto com os pequenos. Desvantagem - assimetria entre grandes e pequenos.
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	Harmonizar prazos de pagamento e garantir que clubes com os mesmos objetivos têm valores idênticos.
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	Há uma percentagem muito grande dos custos de clubes que não são variáveis, são fixas, introduzir 30% do valor para a classificação final introduz uma imprevisibilidade que, com uma gestão pouco rigorosa, resultará em falências todos os anos.
4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Deve ser introduzida uma percentagem importante para os clubes com mais adeptos, também são os que garantem mais subscritores.

ENTREVISTADO 2	
Clube	Nacional
Função	Direção Desportiva
Tempo a exercer a função	20 Anos
Idade	52
Sexo	Masculino
Já exerceu funções noutra Clube/Federação/Liga	Não
Se Sim, quais e onde	
1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	Desvantagens - Discrepância entre os valores recebidos pelos maiores e menores clubes. Vantagens - Clubes com maior poder negocial conseguem receitas superiores.
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	Deveria ser adotado o sistema de negociação de forma centralizada de forma a equilibrar as receitas. Poderão ter de ser feitas alterações aos poucos, como por exemplo uma pequena cedência de 5% dos seus direitos televisivos criando um mecanismo coletivo de distribuição por prémios.
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	O modelo proposto é uma hipótese a ter em conta caso se consiga a venda dos direitos televisivos de forma coletiva. Seria importante ter em conta algumas rubricas aqui apresentadas de distribuição das receitas.

4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Seria importante rever no modelo a questão do incentivo ao jogador português, pois é um papel já a ter em conta pelas equipas "B" e que poderia ser facilmente deturpado pelos clubes que detêm estas equipas "B".
---	--

ENTREVISTADO 3	
Clube	Marítimo
Função	Direção Desportiva
Tempo a exercer a função	17 Anos
Idade	49
Sexo	Masculino
Já exerceu funções noutra Clube/Federação/Liga	Não
Se Sim, quais e onde	
1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	As principais desvantagens são as fracas receitas obtidas pelos clubes de pequena/média dimensão comparado com os de grande dimensão.
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	A principal alteração seria a entrada de novos concorrentes no mercado de transmissão televisiva, para que pudesse ajudar no poder de negociação dos clubes. A centralização da venda destes direitos poderia ser um passo importante para o equilíbrio e maior competitividade do campeonato.
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	Apresenta um foco na centralização que é uma importante alteração ao modelo atual. Com o aparecimento de novos concorrentes seria importante perceber qual o rendimento a retirar deste tipo de negociação e posteriormente adaptar os critérios, não tendo se ser os definidos por este estudo. No entanto importa salientar a relevância dada a pontos como, aposta em jogadores portugueses, assistências no estádio.
4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Ao nível do modelo apresentado, penso que se poderia analisar os critérios. Os 5% atribuídos como mecanismo de solidariedade importa ter garantias ao seu uso. Os 30% de classificação final são uma percentagem um bocado elevada que torna os orçamentos um pouco imprevisíveis.

ENTREVISTADO 4	
Clube	Belenenses SAD
Função	Diretor Geral
Tempo a exercer a função	9 Meses
Idade	43
Sexo	Masculino

Já exerceu funções noutra Clube/Federação/Liga	Sim
Se Sim, quais e onde	Diretor Geral Estrela da Amadora e Diretor Desportivo Atlético CP
1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	Vantagens - Contrato negociado individualmente com o período conveniente ao clube, permitindo a noção de orçamento durante as épocas definidas. Desvantagem - A grande desvantagem é a diferença dos valores obtidos pelos clubes do mesmo escalão.
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	A Liga assumir a responsabilidade da distribuição dos valores das transmissões e divididos em três itens: Liga dos campeões; Liga Europa e restantes clubes.
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	Estudo bem elaborado só com objetivos poderemos mudar o futebol
4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Acho que os jogadores portugueses deveriam ter um pouco mais de percentagem

ENTREVISTADO 5	
Clube	Académica
Função	Gestor Desportivo
Tempo a exercer a função	13 Anos
Idade	42
Sexo	Masculino
Já exerceu funções noutra Clube/Federação/Liga	Não
Se Sim, quais e onde	
1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	Desvantagem - O valor celebrado é sempre inferior ao pretendido e a não existência de concorrente prejudica o processo de negociação. Vantagem - Grande parte das receitas dos orçamentos dos clubes são oriundos da entidade emissora e portanto a negociação individual permite definir por quantos anos teremos esse valor previsto.
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	Centralização das negociações. Para não "beliscar" os clubes de menor dimensão. Bolo igual para todos
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	O modelo é indicado no sentido da centralização da negociação dos direitos televisivos
4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Seria importante aumentar a percentagem do valor que seria distribuído equitativamente pelos clubes

ENTREVISTADO 6	
Clube	Sporting
Função	Direção Desportiva
Tempo a exercer a função	8 Anos
Idade	38
Sexo	Masculino
Já exerceu funções noutro Clube/Federação/Liga	Não
Se Sim, quais e onde	
1) Relativamente ao modelo atual dos direitos televisivos quais considera serem as principais vantagens e desvantagens?	Principais Vantagens são o contacto direto com os operadores e a gestão de acordo ser mais fácil. Desvantagem - Desequilíbrio competitivo no campeonato
2) Quais considera serem as principais alterações a fazer ao modelo atual, de forma a tornar o campeonato mais equilibrado e competitivo?	Dever-se-ia passar para um sistema de negociação centralizada, sendo a Liga a responsável somente pela negociação dos direitos televisivos, patrocínios e contratos de publicidade.
3) Que análise faz ao modelo proposto neste estudo?	O modelo é interessante numa ótica da centralização e de valorização do jogador português.
4) Que alterações considera pertinentes no modelo proposto	Penso que em relação ao modelo proposto este para uma fase inicial deveria seguir o exemplo do modelo italiano e assim ter percentagens para o número de sócios, população da cidade, resultados desportivos das últimas épocas desportivas.