

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL
PORTUGUÊS

AUTOR: Rafael João Almeida

ORIENTADORA: Catarina Domingos

DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL PORTUGUÊS

AUTOR: Rafael João Almeida

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital realizado sob a orientação científica do Professora Doutora Catarina Domingos.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JULHO, 2025

Declaração de Compromisso de Escrita Ética

Eu, Rafael João Almeida, declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado para obtenção do título de Mestre em 2025 pelo Instituto Português de Administração e Marketing do Porto é original, resultado da investigação que realizei, e que a utilização de contribuições ou textos de autores alheios estão devidamente referenciados, obedecendo aos princípios e regras dos Direitos de Autor e Direitos Conexos.

Mais ainda, declaro por minha honra que no caso deste trabalho incluir conteúdos desenvolvidos com origem, total ou parcial, de ferramentas de inteligência artificial, estes estão claramente identificados e devidamente referenciados.

Porto, 4 de julho de 2025.

A handwritten signature in black ink, reading 'Rafael João Almeida', is placed below the date.

Resumo

Esta dissertação analisa as dinâmicas atuais e as perspectivas futuras associadas à valorização dos direitos audiovisuais no futebol português. A investigação parte do pressuposto de que o modelo de gestão vigente em Portugal, baseado na negociação individualizada dos direitos televisivos, compromete a competitividade, a sustentabilidade económica dos clubes e o potencial de internacionalização da Liga Portugal. Com base numa abordagem qualitativa e exploratória, foi realizada uma análise documental aprofundada, complementada por uma entrevista semiestruturada a um especialista do setor, permitindo uma triangulação metodológica rigorosa.

Os resultados revelam a importância da centralização da negociação dos direitos, da diversificação dos canais de distribuição (incluindo plataformas *OTT*), da redistribuição equitativa das receitas e da liderança estratégica por parte da Liga Portugal. Adicionalmente, identificam-se tendências como a fragmentação das audiências, o impacto da digitalização nos padrões de consumo e a necessidade de combater a pirataria digital como condição essencial para a valorização sustentável do produto futebolístico nacional. As recomendações formuladas visam orientar uma reforma estrutural do modelo português, alinhada com as boas práticas europeias.

Palavras-chave: direitos audiovisuais, futebol, centralização, plataformas digitais, Liga Portugal

Abstract

This dissertation analyses the current dynamics and future prospects associated with the valuation of audiovisual rights in Portuguese football. The research starts from the premise that the existing management model in Portugal, based on the individual negotiation of broadcasting rights, undermines competitiveness, financial sustainability of clubs, and the internationalisation potential of the Liga Portugal. Using a qualitative and exploratory approach, the study combined an in-depth documentary analysis with a semi-structured interview with a sector specialist, enabling a rigorous methodological triangulation.

The results highlight the importance of centralising rights negotiation, diversifying distribution channels (including *OTT* platforms), redistributing revenues equitably, and ensuring strategic leadership from Liga Portugal. Additional findings point to trends such as audience fragmentation, the impact of digitalisation on consumption habits, and the need to combat digital piracy as a condition for the sustainable valuation of football content. The recommendations outlined aim to guide a structural reform of the Portuguese model, aligned with leading European practices.

KEYwords: audiovisual rights, football, centralisation, digital platforms, Liga Portugal

Índice

índice de figuras.....	8
índice de tabelas.....	9
1. Introdução.....	10
2. Revisão de literatura e enquadramento teórico.....	11
2.1. Importância económica e social do futebol profissional.....	12
2.2. Modelos de comercialização dos direitos audiovisuais	14
2.3. Modelos de comercialização e critérios de redistribuição dos direitos audiovisuais nas principais ligas europeias.....	16
2.4. Desigualdade financeira e impacto na competitividade.....	17
2.5. Centralização como estratégia de redistribuição e sustentabilidade	19
2.6. Tendências futuras na valorização dos direitos audiovisuais	21
2.7. Novos padrões de consumo e o perfil do adepto conectado	23
3. Metodologia.....	24
3.1. Enquadramento geral	24
3.3. Objetivo da fase empírica	26
3.4. Técnica de recolha de dados	27
3.5. Procedimentos de análise.....	27
3.6. Limitações esperadas	28
3.7. Apresentação e discussão dos resultados.....	28
3.7.1. Análise de conteúdo da entrevista semiestruturada por eixo temático.....	29

3.7.2.	Modelos de gestão e comercialização dos direitos audiovisuais	30
3.7.3.	Modelos de gestão e comercialização dos direitos audiovisuais	30
3.7.4.	Impacto económico e sustentabilidade dos clubes	31
3.8.	<i>Benchmarking</i> internacional	32
3.9.	Recomendações estratégicas para a liga portugal	32
4.	Recomendações digitais estratégicas	33
4.1.	Estratégias digitais para o envolvimento do novo adepto no ecossistema futebolístico	33
4.1.2.	Futebol em 60 segundos ou menos na era do conteúdo instantâneo	34
4.2.3.	O segundo ecrã como palco para transformar o espectador em participante	35
4.2.4.	Narrativas exclusivas e monetização emocional	35
4.2.5.	Personalização digital e fidelização com <i>first-party data</i>	36
5.	Conclusão	37
	Referências bibliográficas	40
	Anexos 1	42
	Anexos 2	43
	Anexos 3	44
	Anexos 4	45
	Anexos 5	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição das receitas agregadas das cinco principais ligas europeias (2022/2023).	13
Figura 2 - Concentração das receitas televisivas nos três clubes com maior notoriedade em diferentes ligas (2021/2022). Fonte: Direitos Televisivos no Futebol Profissional Português (2023); <i>UEFA</i> (2022); <i>Deloitte</i> (2024).	18
Figura 3 - Análise de conteúdo da entrevista semiestruturada por eixo temático	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de comercialização dos direitos audiovisuais	14
Tabela 2 - Comparação dos modelos de comercialização dos direitos audiovisuais adotados por cinco ligas de futebol profissional	16
Tabela 3 - Painel Planeado de Especialistas para Aplicação do Método <i>Delphi</i>	26

1. Introdução

A crescente valorização dos direitos audiovisuais no futebol profissional configura, nas últimas décadas, um dos mais relevantes vetores de transformação do ecossistema desportivo global. Esta mudança é impulsionada pela convergência entre economia, media e tecnologia, que tem reformulado de forma acelerada os modelos de produção, distribuição e consumo de conteúdos desportivos. No caso português, o tema adquire particular centralidade face à transição iminente para um modelo de negociação centralizada dos direitos televisivos, prevista para a época desportiva de 2028/2029, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 109/2021.

Apesar da sua importância estratégica e das suas implicações estruturais, a produção académica nacional sobre esta matéria permanece escassa, fragmentada e, em muitos casos, desatualizada perante a velocidade das mutações em curso. Esta dissertação propõe-se colmatar essa lacuna, oferecendo uma análise crítica e multidimensional dos modelos de gestão e valorização dos direitos audiovisuais no futebol, com especial foco no contexto português. A abordagem adotada articula os contributos teóricos existentes com evidência empírica e *benchmarking* internacional, de modo a sustentar propostas concretas de reforma institucional e inovação estratégica.

O estudo organiza-se em torno de quatro eixos principais: (1) os modelos de comercialização dos direitos, distinguindo entre abordagens individualizadas e centralizadas; (2) as tendências emergentes no consumo de conteúdos desportivos, com destaque para o papel das plataformas digitais e *OTT*; (3) o impacto económico dos direitos na sustentabilidade financeira dos clubes e na competitividade das ligas; e (4) a formulação de recomendações estratégicas para a valorização do produto futebolístico nacional, com particular atenção à atuação da Liga Portugal.

Metodologicamente, a investigação seguiu uma abordagem qualitativa e exploratória. Estava inicialmente prevista a aplicação do método *Delphi*, através da auscultação de um painel alargado de especialistas. Contudo, constrangimentos institucionais e logísticos relacionados com a dependência da Liga Portugal inviabilizaram a sua concretização. Em alternativa, optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada a um especialista do setor, complementada por uma análise documental exaustiva de fontes credíveis. Esta estratégia permitiu aplicar uma lógica de triangulação de dados que reforça a validade interpretativa da investigação.

Os resultados obtidos evidenciam disparidades significativas no modelo português de gestão dos direitos televisivos, com impactos negativos na atratividade comercial, previsibilidade orçamental e equilíbrio competitivo dos clubes. Para além da necessidade urgente de centralização e redistribuição equitativa das receitas, a investigação destaca a emergência de um novo perfil de adepto, digital, fragmentado, interativo, que exige das instituições desportivas uma transformação profunda na sua comunicação e estratégia de envolvimento. Nesse sentido, foram desenvolvidas recomendações digitais específicas, com base na entrevista e na literatura especializada em marketing digital, de modo a alinhar o futebol português com as dinâmicas globais de consumo mediático.

Em síntese, esta dissertação pretende contribuir para o debate estratégico sobre os direitos audiovisuais no futebol, oferecendo propostas fundamentadas para a sua valorização sustentada, tanto no plano económico como comunicacional, em articulação com os princípios da transformação digital e da inovação institucional.

2. Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

A presente revisão adota uma abordagem integrada, articulando contributos da literatura académica com informação oriunda de fontes institucionais, consultoras especializadas e entidades do setor. Esta opção justifica-se pelas especificidades do tema em análise, centrado nos direitos audiovisuais no futebol, cuja evolução recente tem sido moldada por dinâmicas de mercado, mudanças regulatórias e estratégias comerciais adotadas por ligas, clubes e operadores.

A literatura académica disponível sobre esta matéria, sobretudo no contexto português, revela-se ainda limitada, dispersa e, em muitos casos, desatualizada face à velocidade das transformações no setor. Neste enquadramento, torna-se indispensável recorrer a fontes empíricas e análises de mercado credíveis, como as disponibilizadas pela *Deloitte*, *EY*, *UEFA* e Liga Portugal, de modo a assegurar uma compreensão atualizada e pertinente do fenómeno.

Importa sublinhar que os objetivos deste estudo se organizam em torno de quatro grandes dimensões. Em primeiro lugar, pretende-se analisar os modelos de gestão e comercialização dos direitos audiovisuais no futebol, com especial atenção ao caso português. Em segundo lugar, o estudo procura identificar as principais tendências futuras no consumo e distribuição de conteúdos desportivos, à luz da transformação digital e da fragmentação de audiências.

Num terceiro plano, procura-se compreender o impacto económico destes direitos na sustentabilidade financeira dos clubes, bem como o seu papel na competitividade das ligas. Por fim, o estudo visa propor recomendações estratégicas para a valorização do produto futebolístico da Liga Portugal, tendo em conta os desafios e oportunidades do atual ecossistema mediático e comercial.

Esta revisão procura, assim, integrar os principais contributos teóricos disponíveis com os dados mais recentes do mercado, oferecendo uma base analítica robusta para a reflexão crítica e para a formulação de recomendações estratégicas nas secções seguintes.

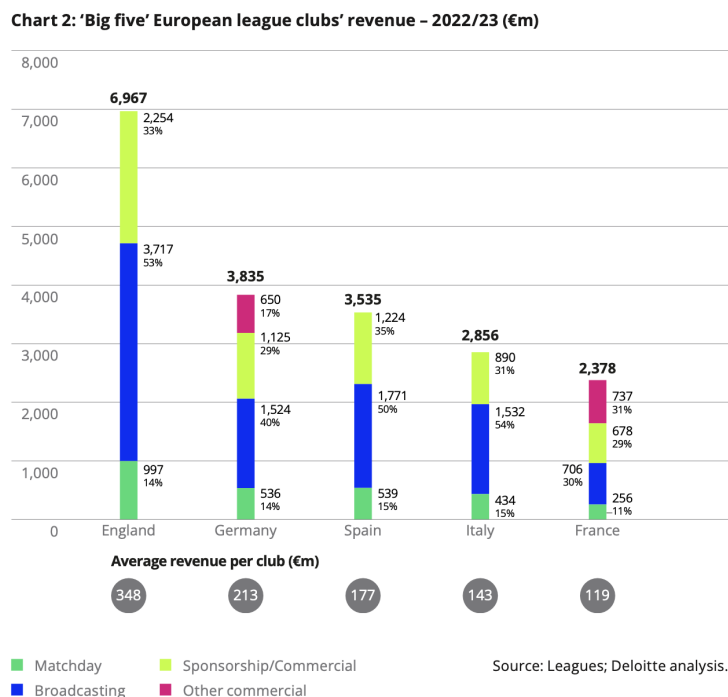
2.1. Importância Económica e Social do Futebol Profissional

O futebol profissional assume, na atualidade, um papel incontornável não apenas no plano desportivo, mas também enquanto motor económico e social de elevada relevância. Esta modalidade representa uma indústria globalizada, com ligações a múltiplos sectores como o turismo, a comunicação social, o entretenimento e as plataformas tecnológicas, gerando impactos diretos e indiretos significativos na economia de diversos países.

No contexto nacional, o Anuário da Liga Portugal (2022/2023) revela que o futebol profissional contribui com cerca de 0,25% do PIB nacional, representando um setor com forte influência na economia portuguesa. Através da atividade dos clubes, operadores televisivos, receitas de bilheteira, patrocínios, publicidade e transferências de atletas. Ainda segundo este anuário, os clubes da Liga Portugal geraram 245,2 milhões de euros em receitas operacionais durante a época 2021/2022, com os direitos de transmissão a representarem 37% desse total, apenas ultrapassados pelas receitas com transferências de jogadores.

A nível europeu, a *Deloitte* (2024) destaca a resiliência do setor após os impactos da pandemia, com a *Premier League* a ultrapassar pela primeira vez os 6 mil milhões de euros em receitas na época 2022/23, e com os cinco principais campeonatos europeus (Inglaterra, Espanha, Alemanha, Itália e França) a registarem um crescimento agregado de 13% face à época anterior. Este crescimento resulta não apenas da recuperação das receitas de bilheteira, mas também do reforço dos contratos de direitos audiovisuais, do avanço da transformação digital no setor e da internacionalização das marcas dos clubes europeus. (*Deloitte*, 2024). Esta evolução pode ser observada na Figura 1, que apresenta as receitas agregadas das cinco principais ligas europeias e a respetiva distribuição por tipo de receita.

Figura 1 - Distribuição das receitas agregadas das cinco principais ligas europeias (2022/2023).



Complementando esta análise, a EY (2023), no seu relatório sobre a realidade da Liga Portuguesa de Futebol, refere que apesar de os clubes nacionais apresentarem uma fragilidade estrutural significativa em comparação com os seus congéneres europeus, o futebol continua a ser um ativo económico de elevado valor. De facto, salienta-se que o setor apresenta potencial de evolução positiva e sustentável, nomeadamente através da implementação de reformas que promovam maior equilíbrio na distribuição de receitas, diversificação das fontes de financiamento e uma gestão mais profissionalizada e transparente por parte dos clubes.

Paralelamente, o futebol desempenha também um papel social determinante. Os clubes funcionam como plataformas de coesão comunitária, identidade cultural e desenvolvimento juvenil. A sua atividade impacta diretamente a vida de milhares de adeptos, incentivando o consumo, promovendo a coesão social, o desenvolvimento local e o fortalecimento das economias regionais, nomeadamente através da mobilização de adeptos, eventos desportivos e ativação de marcas.

Assim, a compreensão do futebol como indústria mediática e económica global é essencial para enquadrar os temas associados à valorização dos direitos audiovisuais, que representam hoje uma das suas principais fontes de receita e instrumentos estratégicos de posicionamento competitivo.

2.2. Modelos de comercialização dos direitos audiovisuais

A forma como os direitos audiovisuais do futebol são comercializados varia significativamente entre países, refletindo diferentes modelos de governação, níveis de maturidade dos mercados desportivos e estratégias de valorização mediática. De forma geral, existem três modelos predominantes neste domínio: o modelo individual, no qual cada clube negocia os seus direitos de forma autónoma; o modelo centralizado, em que a liga ou federação gere coletivamente a venda dos direitos e os redistribui entre os clubes; e, por fim, o modelo misto, que combina elementos dos dois anteriores, com variações consoante o tipo ou o destino dos conteúdos comercializados.

Tabela 1 - Modelos de comercialização dos direitos audiovisuais

Modelo	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Individual	Cada clube negocia autonomamente os seus direitos com operadores ou plataformas.	Maior autonomia negocial para os clubes com maior notoriedade e audiências.	Acentua desigualdades entre clubes; compromete o equilíbrio competitivo e o valor agregado da liga.
Centralizado	A liga ou federação vende coletivamente os direitos, redistribuindo as receitas entre os clubes.	Maior poder de negociação; contratos mais valiosos; redistribuição equitativa; reforço da marca coletiva.	Pode gerar resistência por parte de clubes dominantes; exige regulação e consenso institucional.
Misto	Combinação de negociação coletiva e individual, consoante o tipo de competição ou os direitos em causa.	Flexibilidade permite equilibrar autonomia com solidariedade.	Complexidade contratual; risco de sobreposição de interesses; menor clareza na gestão central.

No modelo individual, os clubes vendem os seus direitos de transmissão diretamente aos operadores. Este modelo tem sido criticado por acentuar as disparidades financeiras entre os clubes e por comprometer o equilíbrio competitivo das competições, dado que os clubes com maior notoriedade tendem a negociar contratos mais vantajosos, ampliando o fosso competitivo (Peeters, 2011). A título de exemplo, durante a época 2021/2022, os três clubes com maior notoriedade (Benfica, FC Porto e Sporting) detinham cerca de 57% da totalidade das receitas televisivas da Liga, um dado que evidencia a concentração de valor mediático (EY, 2023).

O modelo centralizado consiste na venda coletiva dos direitos de transmissão por parte da liga ou federação, com posterior redistribuição das receitas pelos clubes. Este modelo, adotado pelas principais ligas europeias, como a *Premier League* (Inglaterra), *LaLiga* (Espanha) e *Bundesliga* (Alemanha), é geralmente associado a uma melhor valorização dos contratos (Peeters, 2011), a um maior poder negocial com os operadores (Deloitte, 2024), e a critérios de redistribuição mais equitativos (UEFA, *Club Licensing Benchmarking Report*, 2022).

Existe ainda o modelo misto, em que a negociação pode ser partilhada ou diferenciada consoante o tipo de competição (liga nacional vs. taça) ou a categoria de direitos (direitos domésticos vs. internacionais). É o caso, por exemplo, da *Serie A* (Itália), que alternou entre modelos individuais e centralizados ao longo da última década (Deloitte, 2023), ou da *Major League Soccer, MLS* (Estados Unidos), que combina acordos centralizados com liberdade limitada para os clubes comercializarem determinados conteúdos (Falconieri, 2021).

A literatura internacional tem identificado benefícios concretos da centralização, nomeadamente ao nível da eficiência económica e da competitividade das ligas. Szymanski (2003) demonstra que ligas com modelos centralizados apresentam níveis mais equilibrados de distribuição de receitas, o que favorece a imprevisibilidade competitiva. Já Falconieri (2021) defende que a centralização aumenta o poder de mercado da liga enquanto entidade negociadora, resultando em valores superiores nos contratos de media e maior estabilidade financeira para os clubes de menor dimensão.

No contexto português, esta discussão ganha especial relevância face à transição em curso para um modelo centralizado. A centralização foi aprovada por consenso parlamentar em 2021 e consagrada no Decreto-Lei n.º 109/2021, que define os princípios orientadores da negociação coletiva. O modelo proposto estabelece que a Liga Portugal assuma a negociação dos direitos audiovisuais de todos os clubes profissionais a partir da época 2028/2029, sendo a valorização,

distribuição e monitorização dos contratos gerida por uma entidade independente, num modelo inspirado no caso espanhol (Liga Portugal, 2022).

Esta transição representa uma mudança estrutural com implicações profundas na forma como os clubes portugueses gerem as suas fontes de receita, negociam a sua visibilidade e planificam o seu crescimento desportivo e económico. A centralização surge, assim, como uma tentativa de corrigir os desequilíbrios acumulados nas últimas décadas, representando uma oportunidade estratégica para reforçar o valor dos direitos audiovisuais do futebol português num mercado cada vez mais competitivo e mediático.

2.3. Modelos de Comercialização e Critérios de Redistribuição dos Direitos Audiovisuais nas Principais Ligas Europeias

Tabela 2 - Comparação dos modelos de comercialização dos direitos audiovisuais adotados por cinco ligas de futebol profissional

Liga	Modelo de Comercialização	Entidade Negociadora	Ano de Implementação	Critérios de Redistribuição	Fonte / Referência
Premier League	Centralizado	<i>Premier League</i>	1992	Fixo (50%), <i>performance</i> (25%), exposição televisiva (25%)	<i>Deloitte</i> , Annual Review of Football Finance, 2024
La Liga	Centralizado	La Liga	2015	Fixo, histórico e resultados desportivos	<i>UEFA</i> , Club Licensing Benchmarking Report, 2022
Bundesliga	Centralizado	DFL	Anos 1990	Equitativo com bónus de <i>performance</i>	<i>Deloitte</i> , Annual Review of Football Finance, 2023
Serie A	Centralizado (atualmente)	Lega Serie A	2010 (mudança legal)	Fixo, <i>performance</i> e base de adeptos	<i>Deloitte</i> , Annual Review of Football Finance, 2023
Liga Portugal	Individual (transição p/ centralizado)	Clubes (futura Liga)	Previsto para 2028/2029	A definir pela nova entidade	Autoridade da Concorrência, 2020; <i>EY</i> , 2023

A tabela apresenta uma comparação dos modelos de comercialização dos direitos audiovisuais adotados por cinco ligas de futebol profissional: *Premier League*, La Liga,

Bundesliga, *Serie A* e Liga Portugal, destacando a entidade responsável pela negociação coletiva, o ano de implementação e os principais critérios de redistribuição das receitas. As fontes utilizadas incluem relatórios oficiais da *Deloitte* (2023, 2024), *UEFA* (2022), *EY* (2023) e Autoridade da Concorrência (2020).

2.4. Desigualdade Financeira e Impacto na Competitividade

A distribuição desigual das receitas televisivas entre os clubes é amplamente identificada na literatura como um dos principais fatores de desequilíbrio competitivo e financeiro nas ligas profissionais de futebol. Em particular, autores como Szymanski (2003) e Peeters (2011) argumentam que a concentração de receitas nos clubes com maior visibilidade mediática conduz a um reforço das disparidades estruturais ao longo do tempo, comprometendo a sustentabilidade da competição. Em modelos de comercialização individual, como o que vigorou em Portugal nas últimas décadas, os clubes com maior base de adeptos, notoriedade e força negocial captam a maior parte do valor gerado pelos direitos audiovisuais. Esta concentração de receitas tem consequências diretas na capacidade de investimento desportivo, na contratação de jogadores, na estrutura profissional dos clubes e, consequentemente, nos seus resultados desportivos.

Segundo a *EY* (2023), os três principais clubes portugueses, Benfica, FC Porto e Sporting, arrecadaram cerca de 57% das receitas totais provenientes dos direitos televisivos da Primeira Liga na época 2021/2022. Esta assimetria manifesta-se não apenas nos valores absolutos recebidos, mas também na capacidade efetiva de gestão e planeamento financeiro dos restantes clubes, cuja dependência de receitas extraordinárias, como transferências de jogadores, mecanismos de solidariedade da FIFA, empréstimos bancários ou adiantamentos sobre contratos futuros, compromete a previsibilidade e estabilidade das suas operações. Segundo a *EY* (2023), muitos clubes da Primeira Liga apresentam uma estrutura de receitas altamente volátil, sem capacidade de gerar receitas comerciais ou *matchday* suficientes para assegurar o equilíbrio das contas.

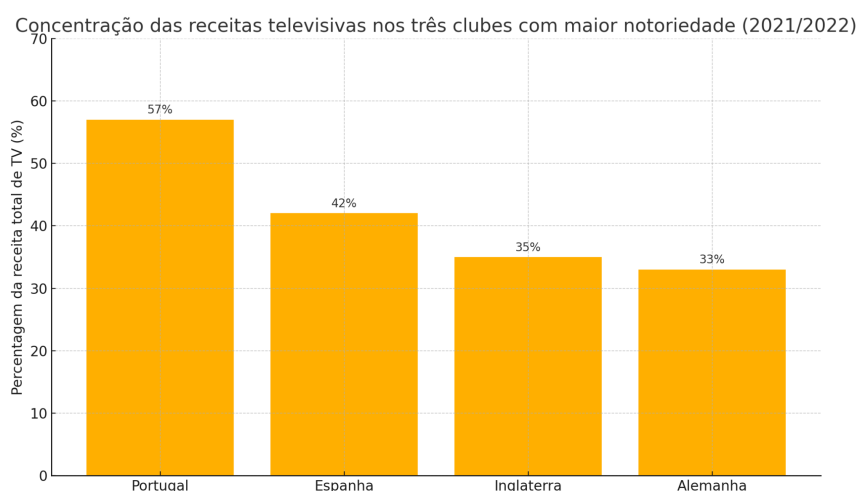
A *UEFA* (2022), no seu *Club Licensing Benchmarking Report*, aponta Portugal como uma das ligas europeias com maior disparidade na distribuição das receitas televisivas, destacando que mais de 50% dos clubes apresentam rácios de salários/receita superiores a 80%, sinal de fragilidade estrutural. Esta situação compromete a sustentabilidade a médio prazo e torna os clubes mais vulneráveis a choques económicos ou desportivos.

A literatura econômica sustenta que o desequilíbrio competitivo afeta não só a equidade da competição, mas também a atratividade do produto futebolístico para patrocinadores, adeptos e operadores. Szymanski (2003) demonstra que ligas excessivamente dominadas por poucos clubes tendem a gerar menor interesse global, dado o caráter previsível das competições. Este fenómeno reduz o valor agregado dos direitos audiovisuais no longo prazo, afetando negativamente todos os stakeholders.

Peeters (2011) reforça esta visão ao argumentar que uma distribuição mais equilibrada das receitas contribui para aumentar a incerteza nos resultados, um fator que os economistas do desporto consideram essencial para manter o entusiasmo dos adeptos e a viabilidade comercial das competições.

A título ilustrativo, os relatórios da *Deloitte* (2024) e da *UEFA* (2022) mostram que as ligas com sistemas de redistribuição mais equitativos, como a *Premier League* e a *Bundesliga*, apresentam uma maior rotação de clubes nas competições europeias, um sinal de competitividade interna mais saudável. Por contraste, em contextos como o português, os mesmos três clubes têm ocupado sistematicamente os lugares de acesso à *UEFA Champions League*, ampliando ainda mais o fosso económico e desportivo.

Figura 2 - Concentração das receitas televisivas nos três clubes com maior notoriedade em diferentes ligas (2021/2022). Fonte: Direitos Televisivos no Futebol Profissional Português (2023); UEFA (2022); Deloitte (2024).



Nota: valores aproximados para as ligas internacionais, baseados nos critérios de redistribuição reportados por cada entidade.

A desigualdade de receitas, quando não controlada, transforma-se num círculo vicioso, em que os clubes com maiores recursos conseguem investir mais e reforçar o seu domínio desportivo, enquanto os restantes enfrentam limitações crescentes ao nível do recrutamento, infraestruturas e desenvolvimento do talento. Este fenómeno é amplamente estudado por Fort e Quirk (1995), que identificam um padrão de autorreforço económico que perpetua o sucesso desportivo dos clubes mais ricos e agrava o desequilíbrio nas competições. Esta lógica tem sido confirmada por autores mais recentes como Szymanski (2015), Peeters (2011) e Falconieri (2021), bem como por dados empíricos compilados pela *UEFA* (2022), que evidenciam o impacto estrutural da concentração de receitas na previsibilidade dos resultados e na dificuldade de mobilidade competitiva entre clubes.

2.5. Centralização como estratégia de redistribuição e sustentabilidade

A centralização dos direitos audiovisuais tem sido adotada como solução estratégica por diversas ligas internacionais com o objetivo de promover uma redistribuição mais equitativa das receitas, aumentar o poder negocial das competições e reforçar a sustentabilidade financeira dos clubes. Esta abordagem contrasta com os modelos individuais, nos quais os clubes negociam autonomamente os seus direitos, frequentemente acentuando desigualdades e dificultando a gestão coletiva do produto desportivo. Segundo a *UEFA* (2022), os modelos centralizados potenciam a estabilidade económica e a previsibilidade financeira, além de reforçarem a imagem institucional das ligas enquanto ativos comerciais coesos e internacionalmente competitivos.

Segundo Peeters (2011), a centralização permite agregar a oferta televisiva de todos os clubes, criando um “produto conjunto” mais atrativo para os operadores de mídia. Esta concentração gera economias de escala na negociação, resultando em contratos mais vantajosos para as ligas como um todo. Adicionalmente, a gestão central permite definir critérios de redistribuição mais equilibrados, contribuindo para um ecossistema competitivo mais saudável e financeiramente estável.

O caso da *Premier League* é frequentemente referido como exemplo de sucesso da centralização. Desde a sua criação em 1992, os direitos televisivos passaram a ser negociados coletivamente, com a liga a distribuir as receitas segundo um modelo tripartido: 50% igual para todos os clubes, 25% com base na classificação final e 25% em função da exposição televisiva (*Deloitte*, 2024). Este sistema tem permitido a valorização contínua dos contratos televisivos,

bem como a preservação de um certo equilíbrio competitivo, com várias equipas a conseguirem aceder às competições europeias de forma rotativa ao longo da última década.

Na *LaLiga* (Espanha), a centralização dos direitos audiovisuais foi implementada de forma mais tardia, em 2015, por via de decreto-lei do governo espanhol, que determinou a negociação coletiva obrigatória através da liga (*UEFA*, 2022). O modelo anterior, de negociação individual, originava uma elevada concentração de receitas nos dois principais clubes, Real Madrid e FC Barcelona, comprometendo seriamente a competitividade interna da competição (*Deloitte*, 2023). Com a entrada em vigor do novo regime, a distribuição das receitas passou a ser regulada com base em critérios de proporcionalidade como a classificação desportiva, a implantação social e o desempenho acumulado nas últimas épocas (*UEFA*, 2022). Esta alteração gerou impactos concretos: a *Deloitte* (2023) já sinalizava uma tendência de valorização progressiva dos clubes de média e pequena dimensão, com destaque para a diversificação das fontes de receita e para a crescente capacidade de investimento fora do eixo dominante. Dados mais recentes confirmam essa trajetória: segundo a *Deloitte* (2024), esses clubes registaram um crescimento médio de 45% nas receitas audiovisuais entre 2016 e 2022.

Além disso, o mesmo relatório aponta para um aumento de 30% no número de clubes não pertencentes ao eixo Real Madrid–Barcelona a qualificar-se para competições europeias, indicador de maior paridade competitiva. Em paralelo, verificou-se um crescimento médio de 25% no número de contratos de patrocínio celebrados por clubes intermédios no período pós-centralização (*Deloitte*, 2024). Estes indicadores demonstram o impacto efetivo da centralização na redistribuição de recursos, na atratividade comercial da competição e na diversificação do sucesso desportivo.

A *Bundesliga* apresenta um sistema centralizado consolidado para a comercialização dos direitos audiovisuais, com uma distribuição de receitas orientada por critérios de equidade e sustentabilidade. Para além dos resultados desportivos, este modelo valoriza dimensões estruturais como o investimento na formação de atletas, a responsabilidade financeira e o comportamento ético dos clubes (*UEFA*, 2022). A distribuição é realizada com base em múltiplos fatores, incluindo desempenho em épocas anteriores, compromisso com o desenvolvimento de jovens talentos e práticas de gestão orçamental responsável. Esta abordagem permite que clubes com diferentes dimensões possam competir em condições mais equilibradas, assegurando a viabilidade económica e desportiva do conjunto da liga. Como resultado, a *Bundesliga* tem-se destacado por elevados níveis médios de assistência nos

estádios e por uma estabilidade financeira generalizada (*Deloitte*, 2024), bem como por uma maior diversidade de clubes a alcançar posições relevantes, tanto no plano nacional como nas competições europeias (*UEFA*, 2022).

No caso português, a decisão de avançar para a centralização dos direitos televisivos foi formalizada em 2021, com a publicação do Decreto-Lei n.º 109/2021, de 21 de dezembro, que estabelece o regime jurídico da comercialização centralizada dos direitos de transmissão televisiva e de media. Este regime será aplicável a partir da época 2028/2029, ficando a negociação coletiva a cargo da Liga Portugal, através de uma entidade gestora a criar em articulação com os clubes, a Federação Portuguesa de Futebol e os demais *stakeholders* relevantes (Liga Portugal, 2022).

A centralização surge, assim, como uma resposta estrutural aos problemas identificados no modelo atual, permitindo reforçar o poder coletivo da Liga como produto mediático e garantindo maior previsibilidade orçamental para os clubes. Tal como refere Falconieri (2021), este tipo de modelo não elimina as desigualdades inerentes ao mercado, mas mitiga os seus efeitos negativos através de mecanismos de solidariedade, promovendo a coesão competitiva e o crescimento sustentável da indústria.

2.6. Tendências futuras na valorização dos direitos audiovisuais

O mercado global dos direitos audiovisuais do futebol encontra-se em plena transformação, impulsionado por mudanças nos hábitos de consumo, avanços tecnológicos e pelo crescente aparecimento de novos *players* digitais. As tendências futuras apontam para uma reconfiguração profunda na forma como os conteúdos desportivos são produzidos, distribuídos e monetizados, com impacto direto no valor económico destes direitos. A *Deloitte* (2024) realça que a dinâmica digital impõe uma revisão profunda dos modelos de exploração audiovisual. Também a *UEFA* (2022) refere que a inovação tecnológica está a alterar o papel tradicional dos operadores e a abrir novas janelas de receita para os clubes e ligas.

Uma das mudanças mais significativas é a migração de audiências para plataformas digitais. A emergência de serviços *OTT* (*Over-The-Top*), como *DAZN*, *Apple TV+*, *Amazon Prime Vídeo* ou *Eleven Sports*, tem vindo a alterar o paradigma tradicional dominado por operadores de televisão linear. A *Deloitte* (2024) destaca que estas plataformas oferecem uma experiência mais flexível, personalizada e alinhada com os padrões de consumo das gerações

mais jovens. Por outro lado, a *UEFA* (2022) reconhece que estas soluções têm vindo a ganhar espaço nos modelos de distribuição das principais competições europeias, sendo já utilizadas em complementaridade com canais tradicionais em várias ligas.

No plano quantitativo, a *DAZN* reportou, em 2024, mais de 60 milhões de utilizadores registados e cerca de 300 milhões de visualizações mensais em todo o mundo, com especial incidência nos mercados europeu e asiático. A *Amazon Prime Video*, embora mais presente em conteúdos desportivos norte-americanos, registou uma audiência média de 13,2 milhões de espectadores por jogo durante a temporada de 2024 do “*Thursday Night Football*”, referente à NFL (Amazon, 2024). Embora se trate de um desporto distinto, este dado é relevante enquanto indicador da capacidade de tração das plataformas *OTT* em contextos desportivos altamente profissionalizados, permitindo estabelecer um ponto de comparação com o que poderá vir a ocorrer no futebol europeu à medida que os modelos de distribuição digital se consolidam. Já a *Apple TV+*, através do *MLS Season Pass*, mantém dados de consumo pouco transparentes, embora se estime que a final da *MLS Cup* de 2024 tenha sido acompanhada por aproximadamente 468 mil espectadores em canais tradicionais, sem divulgação oficial das métricas da plataforma digital (*The Guardian*, 2024).

Este fenómeno tem conduzido a uma fragmentação da audiência, mas também à criação de novos modelos de monetização, tais como micro-subscrições, passes por jogo ou formatos *pay-per-view* direcionados a competições de nicho. Segundo a *EY* (2023), estes mecanismos permitem adaptar a oferta à disponibilidade e ao envolvimento emocional dos adeptos, criando pontos de contacto mais frequentes com o conteúdo. A *Deloitte* (2024) acrescenta que este tipo de segmentação poderá aumentar o valor por utilizador nas plataformas digitais.

Do ponto de vista tecnológico, destaca-se ainda a possibilidade de medição de audiência em tempo real, com recurso a sistemas de *data analytics*. A *EY* (2023) refere que esta capacidade de monitorização permite justificar melhor o retorno comercial dos conteúdos, tornando os contratos mais atrativos para patrocinadores. Por outro lado, a *Deloitte* (2024) realça que a personalização da experiência, sustentada em dados, será determinante na retenção e fidelização de audiências.

Estas tendências, embora promissoras, não substituem o papel estratégico dos acordos tradicionais de transmissão. A *UEFA* (2022) sublinha que os acordos centralizados continuam a garantir o alcance massificado e a estabilidade financeira. No entanto, a *Deloitte* (2024)

considera que o futuro dos direitos audiovisuais passará pela integração inteligente de canais tradicionais e digitais, onde o valor é maximizável através da complementaridade entre escala, personalização e inovação tecnológica.

2.7. Novos Padrões de Consumo e o Perfil do Adepto Conectado

A digitalização do consumo mediático transformou profundamente o comportamento do adepto desportivo, impondo novos desafios às entidades que operam no ecossistema futebolístico. As gerações mais jovens demonstram menor fidelização aos canais tradicionais, maior preferência por formatos de curta duração e uma crescente valorização da personalização na relação com os conteúdos (Lamberton & Stephen, 2016). Neste contexto, o adepto digital assume um papel mais ativo e fragmentado, alternando entre plataformas, formatos e dispositivos, com especial incidência nas redes sociais visuais e nas plataformas *OTT* (*Over-The-Top*).

Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o marketing digital no desporto deve centrar-se na construção de experiências imersivas, interativas e personalizadas, capazes de responder às expectativas de um consumidor mais exigente, multitarefa e emocionalmente conectado à marca. O conteúdo exclusivo, o acesso em tempo real e a integração multiplataforma são hoje pilares estratégicos para o *engagement*. Este fenómeno é visível no crescimento exponencial de plataformas como *TikTok*, *DAZN*, *Amazon Prime Video* ou *Apple TV+*, que oferecem experiências adaptadas a estilos de vida digitais e a lógicas de consumo *on-demand*. A *Deloitte* (2024) identifica esta transição como uma das principais forças motrizes da valorização futura dos direitos audiovisuais, sobretudo entre os clubes que adotam estratégias de proximidade com o público global.

Neste novo paradigma, os clubes que investem em conteúdos personalizados, *storytelling* digital e mecanismos de fidelização orientados por dados têm demonstrado maior capacidade de captar, reter e monetizar as suas audiências. O exemplo do *Manchester City*, cuja presença no *TikTok* ultrapassou os 10 milhões de seguidores em 2023 (Statista, 2023), em, suma, compreender o novo consumidor digital não é apenas uma questão de comunicação, é uma condição estratégica para garantir a sustentabilidade financeira e simbólica dos clubes no atual ecossistema mediático.

3. Metodologia

3.1. Enquadramento Geral

A presente investigação adotou uma abordagem qualitativa, com forte incidência exploratória, adequada à natureza complexa e pouco estabilizada do fenómeno em estudo: a valorização dos direitos audiovisuais no futebol profissional. Inicialmente, estava prevista a aplicação do método *Delphi*, através de um painel de especialistas multidisciplinar. O desenho metodológico incluía duas fases distintas. Na primeira ronda, aplicar-se-ia um questionário exploratório composto por 15 perguntas abertas, organizadas em cinco eixos temáticos: modelos de gestão dos direitos, tendências de consumo e inovação digital, impacto económico e sustentabilidade dos clubes, *benchmarking* internacional e recomendações estratégicas para o contexto nacional. Esta fase permitiria recolher contributos livres e fundamentados, assegurando diversidade e profundidade nas respostas.

Na segunda ronda, seriam formuladas proposições sintéticas com base nos padrões emergentes da primeira fase, sendo posteriormente validadas pelos peritos através de uma escala de *Likert* (1 a 5). Esta etapa visava aferir o grau de consenso entre os participantes e reforçar a solidez interpretativa das recomendações obtidas. A estrutura proposta garantiria uma análise iterativa, transversal e sistemática, ancorada nas contribuições qualificadas de diversos agentes do setor.

No entanto, a dependência formal da autorização da Liga Portugal para envolver representantes de clubes e instituições inviabilizou a operacionalização do painel no prazo estabelecido, comprometendo a realização da segunda fase empírica nos moldes originalmente definidos. Embora tivéssemos obtido aprovação prévia por parte da Liga para avançar com esta abordagem, os contactos com os especialistas só poderiam ser realizados através da própria Liga, o que acabou por não se concretizar. Este entrave coincidiu com um período de mudança interna na organização, afetando a colaboração e inviabilizando a execução metodológica conforme planeado.

Face a essa limitação exógena, e considerando os constrangimentos temporais associados à calendarização do projeto, optou-se por uma abordagem qualitativa centrada na realização de uma entrevista exploratória semiestruturada com um especialista do setor, com conhecimento direto das dinâmicas mediáticas, comerciais e institucionais do mercado dos direitos televisivos. A escolha desta técnica visa garantir profundidade interpretativa e flexibilidade

analítica, permitindo abordar temas complexos com liberdade de expressão, sem condicionar a formulação de respostas.

Importa sublinhar que esta recolha empírica foi antecedida por uma análise documental exaustiva, baseada em fontes primárias e secundárias de elevada credibilidade, nomeadamente relatórios da *UEFA*, *Deloitte*, *EY*, *EUIPO* e documentos institucionais da Liga Portugal. Esta base sólida permite aplicar um modelo de triangulação metodológica, no qual a entrevista funciona como elemento de validação e aprofundamento crítico da informação previamente analisada. Embora esta abordagem não permita inferência estatística ou generalizações transversais, oferece insights relevantes e teoricamente informados sobre os principais desafios e oportunidades do setor, reforçando a coerência e utilidade prática das conclusões.

A entrevista foi conduzida com base num guião previamente estruturado, alinhado com os cinco eixos temáticos que orientam o estudo: modelos de gestão dos direitos, tendências de consumo e digitalização, impacto económico, *benchmarking* internacional e recomendações para a Liga Portugal. As respostas foram transcritas na íntegra e sujeitas a análise de conteúdo temática, com codificação indutiva, permitindo a identificação de ideias-chave e a sua posterior comparação com os achados documentais.

3.2. Painel Planeado de Especialistas para Aplicação do Método *Delphi*:

A operacionalização do método *Delphi* previa a constituição de um painel multidisciplinar com cerca de 20 especialistas, selecionados com base na sua experiência comprovada nos domínios relevantes para a valorização dos direitos audiovisuais no futebol. A composição do painel seguia o princípio da heterogeneidade controlada, garantindo diversidade de perspetivas e, simultaneamente, coesão temática. Os perfis foram agrupados por setor, conforme a seguinte distribuição:

Tabela 3 - Painel Planeado de Especialistas para Aplicação do Método Delphi

Setor	Perfil dos Especialistas	Número de Especialistas (previstos)
Dirigentes de Clubes	Presidentes, diretores financeiros ou responsáveis de marketing e media da Liga Portugal	5
Executivos de Media e Direitos Audiovisuais	Representantes de <i>broadcasters</i> (Sport TV, <i>Eleven Sports</i> , RTP, SIC, TVI), plataformas <i>OTT</i> e distribuidores de conteúdos	4
Liga Portugal e Entidades Reguladoras	Representantes da Liga Portugal e entidades como a ANACOM	3
Economistas do Desporto e Especialistas em Media	Académicos e consultores com experiência nos modelos de comercialização de direitos desportivos	3
Jornalistas e Analistas de Futebol	Jornalistas especializados em economia do desporto e analistas de audiências televisivas	3
Especialistas em Tecnologia e Consumo Digital	Peritos em inovação digital, novas plataformas e comportamento do consumidor desportivo	2

Esta composição assegura uma leitura abrangente e qualificada do fenómeno, cruzando contributos institucionais, técnicos, académicos e operacionais. A seleção dos perfis foi desenvolvida com base em critérios de experiência, diversidade setorial e relevância estratégica, permitindo, no seu conjunto, abordar o tema com profundidade crítica e aplicabilidade prática.

3.3. Objetivo da Fase Empírica

A fase empírica da investigação tem como objetivo recolher contributos qualitativos que permitam interpretar os desafios e oportunidades associados à gestão e valorização dos direitos audiovisuais no futebol português. Através da realização de uma entrevista exploratória com um especialista com experiência relevante no setor e da análise crítica de documentação especializada, pretende-se obter insights informados sobre os modelos de comercialização existentes, os impactos da digitalização, as disparidades nas receitas entre clubes, as boas práticas internacionais e as possíveis recomendações para o contexto nacional. A metodologia

adotada não visa a generalização estatística, mas sim a produção de conhecimento aplicável, fundamentado e situado.

3.4. Técnica de Recolha de Dados

A recolha de dados empíricos foi realizada através de uma entrevista exploratória semiestruturada, concebida com base nos cinco eixos temáticos centrais da investigação: (1) modelos de gestão dos direitos audiovisuais; (2) tendências de consumo e inovação tecnológica; (3) impacto económico e sustentabilidade dos clubes; (4) *benchmarking* internacional; e (5) recomendações estratégicas para a Liga Portugal.

Esta entrevista foi operacionalizada por via de um formulário digital, composto por 15 questões abertas, elaborado em alinhamento com os objetivos do estudo. O formato escrito permitiu ao especialista desenvolver livremente os seus argumentos, assegurando profundidade analítica e coerência temática. Esta abordagem metodológica, embora distinta do plano inicial centrado no método *Delphi*, revelou-se adequada face aos constrangimentos institucionais e temporais identificados, permitindo recolher contributos qualificados de forma sistemática e documentada. A estrutura da entrevista garantiu simultaneamente comparabilidade temática e flexibilidade interpretativa, características essenciais para a análise qualitativa pretendida.

3.5. Procedimentos de Análise

A entrevista recolhida por via de inquérito digital foi tratada como *corpus* textual integral e perscrutada através de análise de conteúdo temática, com recurso a codificação indutiva, o que significa que as categorias analíticas emergiram diretamente das respostas do entrevistado, sem imposição prévia de uma grelha de análise fechada. A natureza escrita das respostas permitiu aceder a uma formulação mais estruturada dos argumentos, facilitando a leitura, segmentação e interpretação do conteúdo. O processo analítico seguiu os princípios propostos por Bardin (2011), tendo-se iniciado com uma leitura flutuante do texto, orientada para a identificação de unidades de sentido, isto é, segmentos discursivos que exprimem uma ideia coerente e significativa no contexto dos objetivos do estudo. Posteriormente, procedeu-se à codificação aberta dessas unidades, seguida da sua organização em categorias temáticas emergentes, com o objetivo de captar os principais padrões argumentativos expressos pelo participante. Finalmente, essas categorias foram comparadas com os resultados da análise documental previamente realizada, permitindo uma triangulação entre fontes primárias (entrevista) e secundárias (documentação institucional e científica). Esta articulação metodológica reforça a

validade interpretativa do estudo, permitindo estabelecer correspondências e contrastes entre diferentes tipos de evidência. A triangulação adotada não apenas mitiga os efeitos de uma recolha empírica reduzida, como também assegura maior profundidade analítica, cruzando perceções especializadas com tendências observadas no mercado e literatura.

3.6. Limitações Esperadas

Entre as limitações identificadas neste processo, destaca-se o facto de a recolha empírica se ter baseado numa única entrevista, o que restringe a diversidade de perspetivas e impede inferências generalizáveis. Além disso, a indisponibilidade de peritos institucionais, por dependência hierárquica e institucional, limitou o alcance inicial da amostra prevista. No entanto, a utilização de fontes documentais robusta e fidedignas, como relatórios da *UEFA*, *Deloitte*, *EY*, Liga Portugal e *EUIPO*, permite compensar, em parte, essa limitação, através da triangulação metodológica e da complementaridade entre dados empíricos e análise documental. Esta abordagem garante, ainda assim, a produção de conhecimento relevante, aplicado e teoricamente informado.

3.7. Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta e analisa os principais resultados obtidos na fase empírica da investigação, com base na entrevista exploratória semiestruturada conduzida junto de um especialista com conhecimento direto do setor dos direitos audiovisuais no futebol português. A análise incide sobre cinco eixos temáticos que estruturam o guião da entrevista: (1) modelos de gestão e comercialização dos direitos; (2) tendências de consumo e digitalização; (3) impacto económico e sustentabilidade dos clubes; (4) *benchmarking* internacional; e (5) recomendações estratégicas para a Liga Portugal.

A informação recolhida foi submetida a análise de conteúdo temático, com codificação indutiva, e os principais tópicos identificados foram posteriormente comparados com os dados provenientes da análise documental realizada em capítulos anteriores. Esta abordagem de triangulação metodológica permite enriquecer a compreensão do fenómeno, identificar convergências e contrastes entre a perceção especializada e a evidência documental, e retirar implicações relevantes para a valorização futura dos direitos audiovisuais no futebol português.

3.7.1. Análise de conteúdo da entrevista semiestruturada por eixo temático

Figura 3 - Análise de conteúdo da entrevista semiestruturada por eixo temático

Eixo Temático	Unidade de Sentido (entrevistado)	Categoria Temática	Comparação com fontes da Revisão Literatura	Tipo de Contributo	Implicações para as Recomendações
Modelos de gestão e comercialização	A negociação centralizada é um passo essencial. O modelo atual, com acordos individuais, penaliza a competitividade e desvaloriza o produto.	Falta de centralização prejudica a valorização	Confirma a posição da UEFA (2022) sobre os efeitos da centralização em Espanha e da Deloitte (2023) sobre as disparidades em Portugal	Diagnóstico de problema	Reforça a urgência de implementar um modelo de negociação centralizada com redistribuição equitativa das receitas.
	As novas gerações não têm paciência para ver jogos inteiros. O conteúdo tem de ser mais fragmentado, mais rápido e adaptado ao digital.	Fragmentação do consumo digital	Corresponde à análise da Deloitte (2024), que identifica a preferência por formatos curtos e segmentados nas plataformas OTT. A UEFA (2022) aponta tendência semelhante, mas não enfatiza a fragmentação como obstáculo à monetização. O entrevistado reforça a urgência de adaptação, com tom mais crítico e prescritivo.	Diagnóstico + Proposta	Implica necessidade de adaptação de formatos e criação de conteúdos digitais flexíveis e segmentados para novas audiências.
Impacto económico e sustentabilidade	Os clubes em Portugal vivem demasiado dependentes da venda de jogadores. Os direitos televisivos deviam representar uma fonte mais estável e previsível de receita.	Fragilidade estrutural e dependência de receitas variáveis	A EY (2023) sublinha a baixa autonomia financeira dos clubes portugueses, tal como identificado pelo entrevistado. A Deloitte (2023) mostra que, nas principais ligas, os direitos audiovisuais representam mais de 40% das receitas totais dos clubes, valor ainda distante da realidade nacional. O entrevistado enfatiza a necessidade de estabilização das receitas, convergindo com a literatura, mas com ênfase crítica sobre a falta de previsibilidade.	Constatação empírica	Valorizar os direitos televisivos como fonte estrutural para estabilizar os orçamentos dos clubes médios e pequenos.
	A Premier League é o melhor exemplo. O sucesso começou quando centralizaram os direitos, distribuíram melhor as receitas e apostaram na internacionalização.	Centralização como motor de sucesso competitivo e comercial	Confirma a análise da Deloitte (2023) sobre o modelo da Premier League, onde a centralização e a partilha equitativa das receitas potencializam a competitividade e o valor global da marca. A UEFA (2022) também destaca este modelo como referência. O entrevistado reforça a ligação entre centralização, atratividade do produto e sucesso internacional, em linha com a literatura, mas com ênfase prática.	Exemplo comparativo	Aplicar lições da Premier League: centralização + internacionalização como pilares de crescimento e atratividade.
Recomendações estratégicas	A Liga tem de liderar o processo, com independência e visão estratégica. Sem uma entidade forte e coordenadora, a centralização não vai passar do papel.	Necessidade de liderança institucional forte	A análise documental destaca o papel ativo da La Liga na transição para o modelo centralizado (UEFA, 2022), e a ausência de liderança coordenadora no caso português é mencionada de forma implícita em diversos relatórios. O entrevistado introduz de forma clara e assertiva a exigência de liderança operacional e regulatória, um ponto menos desenvolvido na literatura, mas crítico para a viabilidade do modelo.	Proposta estratégica	Reforçar a liderança da Liga Portugal como agente regulador, articulador e promotor da centralização.

3.7.2. Modelos de Gestão e Comercialização dos Direitos Audiovisuais

A reflexão do entrevistado sobre o modelo de gestão dos direitos audiovisuais em Portugal assenta numa crítica clara ao atual regime de negociação individualizada, o qual é percecionado como um fator que compromete a competitividade do futebol nacional e desvaloriza o produto mediático da Liga. Nas suas palavras, “a negociação centralizada é um passo essencial. O modelo atual, com acordos individuais, penaliza a competitividade e desvaloriza o produto”. Esta perceção converge com o diagnóstico institucional presente nos relatórios da *UEFA* (2022), que identificam Portugal como uma das poucas ligas europeias onde os direitos televisivos ainda são negociados de forma descentralizada, com implicações diretas nas disparidades de receita entre clubes.

Também a *Deloitte* (2023) corrobora esta análise, sublinhando que os dois principais clubes portugueses concentram a esmagadora maioria das receitas televisivas, o que aprofunda o fosso competitivo e fragiliza a sustentabilidade do ecossistema. Ao destacar a centralização como “passo essencial”, o entrevistado não só reconhece a importância de um novo modelo de governação mediática, como reforça a sua urgência, num tom mais assertivo do que o encontrado na literatura. Esta posição evidencia ainda a consciência de que a transformação do modelo de comercialização exige vontade política, coordenação institucional e visão estratégica, dimensões que, como será desenvolvido nas secções seguintes, são apontadas como deficitárias no contexto português atual.

3.7.3. Modelos de Gestão e Comercialização dos Direitos Audiovisuais

O entrevistado destaca a crescente fragmentação das audiências e a transformação nos padrões de consumo desportivo, em particular entre os públicos mais jovens. Salaria que “as novas gerações não têm paciência para ver jogos inteiros. O conteúdo tem de ser mais fragmentado, mais rápido e adaptado ao digital”. Esta perceção vai ao encontro da tendência identificada nos relatórios da *Deloitte* (2024), que apontam para uma quebra no consumo tradicional em formato linear e para a ascensão de experiências mais dinâmicas, interativas e personalizada, como highlights sob demanda, clipes nas redes sociais e transmissões simultâneas em segunda tela.

A *UEFA* (2022) reconhece igualmente a ascensão das plataformas *OTT* (Over-the-Top), mas enfatiza sobretudo a sua integração com modelos lineares, sem explorar em profundidade a dimensão comportamental desta transição. O contributo do entrevistado introduz, assim, uma

leitura mais direta e pragmática, ao enfatizar que “os clubes continuam a comunicar como se estivessem em 2004, e o público já está em 2030”, alertando para o descompasso estratégico entre oferta e expectativa. Esta observação confere ao discurso empírico uma dimensão crítica relevante, enquanto sublinha a urgência de adaptação das estratégias de conteúdo, distribuição e *engagement* ao novo perfil dos consumidores digitais.

3.7.4. Impacto Económico e Sustentabilidade dos Clubes

No plano económico, o entrevistado sublinha a fragilidade estrutural do modelo de financiamento dos clubes portugueses, salientando que “os clubes em Portugal vivem demasiado dependentes da venda de jogadores. Os direitos televisivos deviam representar uma fonte mais estável e previsível de receita”. Esta afirmação reforça a ideia de que a atual configuração do mercado dos direitos audiovisuais falha na construção de uma base económica sólida e contínua, o que compromete a sustentabilidade financeira do setor a médio e longo prazo.

Esta perspetiva encontra respaldo nos dados da *EY* (2023), que indicam uma acentuada dependência das receitas de transferências como principal fonte de financiamento dos clubes nacionais, em contraste com outras ligas onde os direitos televisivos assumem um peso substancial nas estruturas orçamentais. A *Deloitte* (2023) complementa esta análise ao mostrar que, nas ligas europeias mais maduras, os direitos de transmissão representam entre 35% a 45% das receitas totais, ao passo que em Portugal esse valor permanece abaixo desse intervalo, com grande disparidade entre clubes.

O discurso do entrevistado introduz, contudo, um ponto adicional: a necessidade de estabilidade. “Os direitos televisivos são o único ativo que pode oferecer previsibilidade a médio prazo, mas para isso têm de ser geridos de forma coletiva e profissional”, afirma, ligando diretamente o modelo de gestão à viabilidade económica. Esta visão agrega à análise documental um juízo normativo e estratégico, ao defender que a valorização dos direitos não se esgota no seu valor de mercado, mas reside também na sua capacidade de estruturar financeiramente o sistema competitivo.

3.8. *Benchmarking* Internacional

O entrevistado identifica a *Premier League* como o exemplo paradigmático de sucesso no que respeita à valorização dos direitos audiovisuais no futebol. Na sua perspetiva, a centralização da negociação, a redistribuição equitativa das receitas e a aposta estratégica na internacionalização constituem os pilares fundamentais do modelo inglês: “*A Premier League é o melhor exemplo. O sucesso começou quando centralizaram os direitos, distribuíram melhor as receitas e apostaram na internacionalização*”. Este testemunho realça não apenas a importância das decisões estruturais tomadas há décadas, mas também a forma como essas decisões foram sustentadas por uma visão estratégica de longo prazo.

Esta análise está plenamente alinhada com os relatórios da *Deloitte* (2023) e da *UEFA* (2022), que destacam o modelo inglês como referência internacional, sobretudo no que diz respeito à maximização do valor mediático coletivo, à atratividade para investidores globais e à competitividade do produto desportivo. A comparação implícita com o contexto português, onde a descentralização ainda predomina, acentua o contraste entre dois paradigmas de desenvolvimento. Enquanto a *Premier League* consolidou a sua posição através de uma governação mediática integrada e coerente, o futebol português permanece fragmentado, sem uma estratégia comum de posicionamento internacional.

O entrevistado contribui assim para reforçar o entendimento de que os modelos de sucesso internacional assentam, mais do que em fatores económicos isolados, numa articulação eficaz entre regulação, marketing, distribuição e solidariedade interclubista. A sua observação também sugere que o *benchmarking* deve ser interpretado não como mera comparação, mas como exercício de aprendizagem e adaptação estratégica ao contexto nacional.

3.9. Recomendações Estratégicas para a Liga Portugal

Quando questionado sobre os caminhos possíveis para a valorização dos direitos audiovisuais no contexto português, o entrevistado foi perentório na defesa de um papel ativo e coordenador por parte da Liga Portugal: “*A Liga tem de liderar o processo, com independência e visão estratégica. Sem uma entidade forte e coordenada, a centralização não vai passar do papel*”. Esta afirmação traduz não apenas uma proposta operacional, mas também uma crítica institucional à atual incapacidade do organismo que tutela as competições nacionais para exercer autoridade e influência estratégica sobre os seus membros.

Enquanto os relatórios da *UEFA* (2022) apontam para a centralização dos direitos como uma tendência consolidada na maioria das ligas europeias, com destaque para o papel decisivo desempenhado por entidades como a La Liga, a *Ligue 1* ou a *Bundesliga*, no caso português a liderança do processo permanece indefinida ou, no mínimo, fragmentada. A *Deloitte* (2023) e a *EY* (2023) reconhecem igualmente que a inexistência de um enquadramento institucional robusto tem dificultado a implementação de modelos que promovam uma redistribuição mais equilibrada e uma melhor negociação coletiva.

Neste enquadramento, o contributo do entrevistado destaca-se por introduzir um elemento que nem sempre é suficientemente explorado nos relatórios técnicos: o da governação institucional. A valorização dos direitos televisivos não depende apenas de opções comerciais ou tecnológicas, mas exige um esforço conjunto de liderança, legitimidade e planeamento. A recomendação é clara: para que Portugal possa alinhar-se com as melhores práticas europeias, é imprescindível que a Liga Portugal assuma, de forma inequívoca, um papel de direção estratégica, dotada de autonomia, competência técnica e capacidade regulatória.

4. Recomendações Digitais Estratégicas

4.1. Estratégias Digitais para o Envolvimento do Novo Adepto no Ecossistema Futebolístico

Um dos contributos mais significativos da entrevista realizada reside na forma como o entrevistado problematiza a relação entre os clubes e o novo perfil de consumidor de conteúdos desportivos. A afirmação de que “os clubes continuam a comunicar como se estivessem em 2004, enquanto o público já está em 2030” sintetiza de forma expressiva o desfasamento entre a oferta comunicacional vigente e as expectativas dos adeptos mais jovens, nativos digitais, que vivem num ecossistema mediático fluido, fragmentado e permanentemente conectado.

Esta observação encontra eco em estudos recentes sobre o comportamento do consumidor digital, os quais apontam para uma crescente valorização da personalização, da interatividade e da conveniência no acesso aos conteúdos (Lamberton & Stephen, 2016). O novo adepto do futebol não consome apenas o jogo em si, mas procura envolvimento emocional, acesso a bastidores, narrativas personalizadas e experiências digitais que estendam a relação com o clube para além dos 90 minutos. Neste contexto, plataformas como *TikTok*, *Instagram*, *YouTube Shorts* e até soluções *OTT* personalizadas tornaram-se espaços preferenciais para a construção de presença e identidade digital.

Embora o modelo *Delphi* não tenha podido ser aplicado como previsto, o que teria permitido identificar de forma mais sistemática estas tendências, a análise qualitativa da entrevista evidencia lacunas estruturais na abordagem digital dos clubes portugueses, nomeadamente no que diz respeito à produção de conteúdos, à segmentação de públicos e à integração tecnológica. Estas limitações comprometem não apenas a criação de valor simbólico e comercial, mas também a sustentabilidade da ligação intergeracional com os novos públicos, que consomem desporto em lógicas completamente distintas das gerações anteriores.

Com base nas evidências recolhidas ao longo da investigação, e em particular nos insights qualitativos obtidos através da entrevista realizada com o especialista do setor, propõe-se um conjunto de recomendações estratégicas orientadas para reforçar a presença digital dos clubes e da própria Liga Portugal. Estas recomendações foram construídas a partir das principais ideias e preocupações expressas pelo entrevistado, traduzindo-se em propostas alinhadas com as necessidades reais identificadas na prática e com os padrões comportamentais do adepto contemporâneo.

O foco recai sobre três eixos fundamentais: envolvimento, fidelização e monetização do adepto digital. As propostas assentam em princípios de inovação, proximidade e adaptação comportamental, sendo estruturadas de forma a permitir uma aplicação prática, escalável e alinhada com as melhores práticas internacionais. Esta abordagem permite, simultaneamente, restabelecer a ligação com o âmbito do marketing digital e oferecer orientações úteis para a modernização comunicacional do ecossistema futebolístico nacional.

4.1.2. Futebol em 60 segundos ou menos na era do conteúdo instantâneo

A crescente fragmentação da atenção do público, aliada à centralidade dos dispositivos móveis e à preferência por consumos visuais de curta duração, impõe aos clubes e à Liga Portugal o desafio de reformular profundamente a sua estratégia de conteúdos digitais. Como destacou o entrevistado, a comunicação institucional permanece presa a formatos obsoletos, desajustados à lógica das plataformas onde os públicos mais jovens se encontram, como *TikTok*, *Instagram Reels* e *YouTube Shorts*. Neste sentido, recomenda-se a produção regular de conteúdos *short-form*, com menos de 60 segundos, formatados verticalmente, com edição dinâmica e adaptados às tendências virais de cada rede. Esta estratégia deve privilegiar momentos emocionais, bastidores, humor ou rituais do clube, contribuindo para reforçar o *engagement* e a viralização espontânea. Lamberton e Stephen (2016) sublinham que a

adaptação do conteúdo ao contexto digital é determinante para gerar valor junto das novas gerações. A adoção sistemática deste formato não só permite captar a atenção de públicos nativos digitais, como também amplia o alcance orgânico da marca-clubes e a sua relevância simbólica no ecossistema online. Um caso paradigmático é o do Manchester City, cuja estratégia de conteúdos curtos nas redes sociais, especialmente no *TikTok*, levou o clube a ultrapassar os 10 milhões de seguidores na plataforma em 2023, tornando-se o mais seguido entre os clubes europeus (Statista, 2023).

4.2.3. O segundo ecrã como palco para transformar o espectador em participante

A evolução dos hábitos de consumo mediático, em particular entre os públicos digitais, tem conduzido a um uso crescente da chamada “segunda tela”, ou seja, a utilização simultânea de dispositivos móveis durante a visualização de transmissões televisivas. Esta tendência, cada vez mais transversal a faixas etárias, representa uma oportunidade estratégica para reforçar o envolvimento do adepto em tempo real, transformando a experiência passiva em interativa. O entrevistado lamentou a ausência de mecanismos de participação ativa durante os jogos, sublinhando que “ninguém está a acompanhar o que os adeptos querem em tempo real”. Assim, recomenda-se a criação de experiências digitais síncronas, como votações para o jogador do jogo, quizzes interativos, acesso a estatísticas em direto ou funcionalidades de *fantasy game* ligadas à transmissão. Estas dinâmicas potenciam o tempo de permanência, aumentam o envolvimento emocional e permitem à marca-clubes recolher dados comportamentais valiosos. A literatura confirma que a integração da *gamificação* e da interatividade digital tende a reforçar a ligação emocional e o *engagement* (Kaplan & Haenlein, 2019). Um exemplo consolidado é o da *NBA*, que através da aplicação “*NBA Second Screen*” oferece funcionalidades de interação em tempo real, incluindo comentários, estatísticas personalizadas e previsões ao vivo, potenciando uma experiência envolvente e simultaneamente informativa (*NBA*, 2023).

4.2.4. Narrativas Exclusivas e Monetização Emocional

Num contexto em que os clubes enfrentam desafios crescentes na captação de receitas e na construção de audiências leais, torna-se imperativo apostar numa estratégia digital que articule emoção, exclusividade e monetização. Como referiu o entrevistado, “valorizar o acesso aos bastidores e criar conteúdos que não se vejam na televisão” representa uma oportunidade para aproximar o adepto e transformar conteúdos digitais em ativos económicos. Assim, propõe-se

a implementação de uma estratégia de conteúdos exclusivos baseada num modelo de subscrição *freemium*, no qual parte da oferta é acessível gratuitamente, enquanto conteúdos mais imersivos, raros ou emocionais são disponibilizados mediante pagamento simbólico ou por subscrição mensal.

Estes conteúdos podem incluir treinos filmados, documentários episódicos, *making-of* de jogos, acesso a interações em balneário, entrevistas não oficiais ou séries que acompanhem jogadores fora de campo. O valor está na autenticidade e na narrativa: contar histórias reais, com linguagem próxima, mas qualidade estética elevada. Esta abordagem reforça o vínculo afetivo do adepto com o clube e contribui para a perceção de proximidade e exclusividade. Segundo Fog et al. (2010), o *storytelling* aplicado à marca permite criar significados duradouros, enquanto ChaffEY e Ellis-Chadwick (2019) sublinham que os modelos *freemium* são particularmente eficazes em ecossistemas digitais com elevada base de utilizadores não monetizados.

Ao combinar uma linha narrativa transversal (*storytelling* multiplataforma) com uma lógica de acesso exclusivo e pago, os clubes podem diversificar fontes de receita digital, melhorar o tempo médio de exposição aos conteúdos e estimular a fidelização emocional do adepto. Casos como o “*Barça Studios*”, que produz séries documentais próprias, ou o “*MLS Season Pass*”, que disponibiliza conteúdos exclusivos por subscrição, demonstram a viabilidade deste modelo e o seu impacto na valorização da marca e na geração de receitas diretas (Deloitte, 2024). Esta recomendação, ao juntar dimensão afetiva e estratégia de produto digital, oferece um caminho concreto para alinhar os objetivos de comunicação com os princípios do marketing de conteúdos e a sustentabilidade financeira das entidades desportivas.

4.2.5. Personalização Digital e Fidelização com *First-party data*

A ausência de estratégias estruturadas de personalização digital constitui uma das principais debilidades do ecossistema do futebol português, dificultando a segmentação eficaz da audiência e a criação de experiências relevantes. Como sublinhou o entrevistado, “os clubes falam para todos, mas ouvem muito pouco”. Esta constatação expõe a necessidade urgente de desenvolver modelos de recolha, análise e aplicação de dados comportamentais (*first-party data*) recolhidos através de aplicações móveis, plataformas de bilhética digital, newsletters, interações em redes sociais e iniciativas gamificadas. A posse de dados próprios sobre

preferências de consumo, horários de maior atividade, localização geográfica ou padrões de *engagement* permite aplicar estratégias de marketing *one-to-one* altamente eficazes, ajustadas às características de cada utilizador.

Entre as ofertas personalizadas que podem ser operacionalizadas, destacam-se recomendações de conteúdos com base no histórico de visualização (ex.: *highlights* do clube preferido ou bastidores com o jogador mais seguido pelo utilizador), notificações contextuais (ex.: lembretes personalizados para jogos ou novidades sobre o clube de interesse), campanhas promocionais dirigidas (ex.: descontos para bilhetes de última hora segmentados por localidade) e mensagens de aniversário ou marcos de fidelização com recompensas simbólicas. Esta lógica de personalização, assente numa estratégia de dados robusta, tem vindo a ser referida como uma das mais importantes alavancas de *engagement* no marketing digital contemporâneo (ChaffEY & Ellis-Chadwick, 2019).

Em termos de fidelização, a personalização aumenta a perceção de valor e reforça o vínculo afetivo entre o adepto e o clube, potenciando a conversão em embaixador da marca. Do ponto de vista comercial, abre espaço para monetização mais eficaz através de *upselling* (ex.: conteúdos premium) ou *cross-selling* (ex.: merchandising ou experiências digitais complementares). Esta abordagem demonstra que o investimento em dados comportamentais pode traduzir-se diretamente em maior eficácia comunicacional, maior receita e uma relação mais duradoura com o adepto digital.

5. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar os modelos de gestão e comercialização dos direitos audiovisuais no futebol, identificar tendências futuras de consumo e distribuição de conteúdos, compreender o seu impacto económico na sustentabilidade dos clubes, e, por fim, propor recomendações estratégicas orientadas para o contexto da Liga Portugal. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foi desenvolvida uma análise documental aprofundada, complementada por uma entrevista semiestruturada a um especialista do setor, o que permitiu aplicar uma lógica de triangulação metodológica entre fontes secundárias e empíricas.

Os principais achados confirmam que o modelo atual, de negociação individualizada dos direitos, contribui para uma elevada concentração de receitas em poucos clubes, acentuando a desigualdade competitiva e limitando a valorização coletiva do produto futebolístico. Em contraste, modelos centralizados, como os implementados na *Premier League* ou na *LaLiga*, demonstram, com base em dados recentes da *Deloitte* (2024) e da *UEFA* (2022), que a centralização combinada com critérios de redistribuição equitativos pode reforçar a sustentabilidade financeira, aumentar a atratividade internacional e melhorar o desempenho global da liga.

Adicionalmente, a investigação evidenciou transformações profundas nos comportamentos do consumidor de conteúdos desportivos. A fragmentação das audiências, a emergência das plataformas *OTT* e a preferência das novas gerações por formatos digitais curtos e interativos exigem uma reformulação estratégica urgente na forma como os clubes comunicam e distribuem o seu conteúdo. O entrevistado reforçou esta realidade ao afirmar que “os clubes continuam a comunicar como se estivessem em 2004, enquanto o público já está em 2030”, revelando o desfasamento crítico entre oferta e expectativas do novo adepto digital.

No plano económico, a dependência estrutural da maioria dos clubes portugueses face à venda de jogadores mantém-se como fator de vulnerabilidade. Os direitos audiovisuais continuam a representar uma fração limitada das receitas totais, contrastando com os padrões de ligas europeias mais desenvolvidas, onde esta fonte assume um papel estabilizador e estratégico.

Face às limitações metodológicas impostas pela impossibilidade de implementar o método *Delphi* conforme planeado, devido à dependência institucional da Liga Portugal, optou-se por uma abordagem empírica mais enxuta, mas ainda assim pertinente. A entrevista realizada foi determinante para a formulação de recomendações digitais concretas, que estabelecem a ligação entre o objeto do estudo e a área científica do marketing digital.

Neste sentido, destacam-se quatro recomendações estratégicas orientadas para o reforço do *engagement* e da monetização digital: (1) adoção sistemática de conteúdos *short-form*; (2) criação de experiências interativas em segunda tela; (3) desenvolvimento de um modelo *freemium* com conteúdos exclusivos e *storytelling* emocional; e (4) aplicação de estratégias de personalização com base em dados comportamentais (*first-party data*). Estas propostas,

extraídas de boas práticas internacionais e fundamentadas teoricamente, oferecem soluções aplicáveis, escaláveis e adaptadas ao novo perfil de consumo no ecossistema futebolístico.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para um campo ainda pouco explorado em Portugal, ao cruzar a valorização dos direitos televisivos com as lógicas contemporâneas do consumo digital. A principal limitação reside na dimensão reduzida da recolha empírica, mitigada, no entanto, pela qualidade analítica da triangulação com fontes credíveis. Para investigações futuras, sugere-se o alargamento da amostra a múltiplos agentes do setor (clubes, *broadcasters*, plataformas digitais, reguladores) e a aplicação de métodos mistos que incluam dados quantitativos de audiência, *engagement* e rentabilidade nas plataformas digitais.

Em síntese, a valorização dos direitos audiovisuais no futebol português requer mais do que alterações regulatórias: exige visão estratégica, liderança institucional, adaptação tecnológica e comunicação orientada para o novo adepto. Só assim será possível transformar o futebol nacional num produto mediático competitivo, sustentável e relevante num mercado global em constante mutação.

Referências Bibliográficas

- Amazon. (2024, 11 de janeiro). *13.2 million viewers on average watched Thursday Night Football on Prime Video this season*. About Amazon. <https://www.aboutamazon.com/news/entertainment/13-2-million-viewers-on-average-watched-thursday-night-football-on-prime-video-this-season>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Decreto-Lei n.º 109/2021. (2021, 21 de dezembro). *Diário da República*, 1.ª série – N.º 245. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/109-2021-176715199>
- Deloitte. (2023). *Annual review of football finance*. Deloitte UK. <https://www.Deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>
- Deloitte. (2024). *Annual review of football finance*. Deloitte Sports Business Group.
- Deloitte. (2024). *Football monEY league*. Deloitte UK. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-monEY-league.html>
- Deloitte. (2024). *Football MonEY League 2024*. Deloitte Sports Business Group. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-monEY-league.html>
- EUIPO. (2023). *Online copyright infringement in the European Union*. European Union Intellectual Property Office. <https://EUIPO.europa.eu>
- EY. (2023). *Análise financeira do futebol 2023*. EY Portugal. https://www.EY.com/pt_pt
- Falconieri, S. (2021). Market dynamics and media rights in sports leagues. *Journal of Sports Economics*, 22(2), 123–142.
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic Literature*, 33(3), 1265–1299.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Rethinking the digital marketing strategy: From push to pull to hybrid. *Business Horizons*, 62(1), 123–131. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Liga Portugal. (2022). *Anuário do futebol profissional português 2021/2022*. <https://www.ligaportugal.pt>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6.ª ed.). Bookman.
- NBA. (2023). *NBA App features*. <https://www.NBA.com/app>
- Peeters, T. (2011). Broadcasting rights and competitive balance in European football. *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 23–39.
- Statista. (2023). *Most-followed football clubs on TikTok worldwide as of October 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1354573/most-followed-football-clubs-TikTok-worldwide/>

Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187.

Szymanski, S. (2015). *MonEY and football: A soccernomics guide*. Nation Books.

The Guardian. (2024, 18 de dezembro). Do MLS's anemic ratings in the Apple TV era matter? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2024/dec/18/MLS-cup-tv-ratings-apple-broadcast>

UEFA. (2022). *The European club footballing landscape: Club licensing benchmarking report*. UEFA. <https://www.UEFA.com>

Anexos 1

Questionário: <https://docs.google.com/forms/d/1NW8FZF-bqZkjNKqsmjtD86jV6TOxFpE5r2rKa-I4vb0/preview>



Importância económica dos direitos televisivos no futebol português

Compreender a importância económica dos direitos televisivos no futebol português, analisando o seu impacto nas sociedades desportivas e explorando estratégias para maximizar o seu valor.

Instruções:

- Por favor, responda de forma detalhada e objetiva
- As respostas serão analisadas de forma anónima e agregada.
- Este questionário levará aproximadamente 15-20 minutos para ser concluído.

Seguinte

Limpar formulário

Anexos 2



Importância económica dos direitos televisivos no futebol português

* Indica uma pergunta obrigatória

Modelos de gestão dos Direitos Audiovisuais

O modelo descentralizado da Liga Portugal (negociação individual pelos clubes) *
é sustentável a longo prazo? Porquê?

A sua resposta

Se a Liga Portugal adotasse um modelo centralizado de negociação dos direitos televisivos, que impactos positivos e negativos antecipa? *

A sua resposta

Que boas práticas de gestão de direitos televisivos de outras ligas europeias poderiam ser aplicadas em Portugal? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Anexos 3



Importância económica dos direitos televisivos no futebol português

* Indica uma pergunta obrigatória

Estratégias para aumentar o valor dos Direitos Audiovisuais

Que medidas poderiam ser adotadas para aumentar o valor dos direitos televisivos da Liga Portugal no mercado nacional e internacional? *

A sua resposta

Acha que a Liga Portugal deveria explorar novas plataformas de distribuição, como um serviço próprio de streaming (exemplo: Liga Pass)? Porquê? *

A sua resposta

Na sua opinião, quais são as principais barreiras para a internacionalização da Liga Portugal no mercado dos direitos audiovisuais? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Anexos 4



Importância económica dos direitos televisivos no futebol português

* Indica uma pergunta obrigatória

Futuro dos Direitos Audiovisuais no futebol português

Como prevê a evolução do mercado de direitos televisivos nos próximos 5-10 anos? *

A sua resposta

Quais são as maiores ameaças e oportunidades para a Liga Portugal no que diz respeito aos direitos audiovisuais? *

A sua resposta

Se pudesse sugerir uma única mudança para aumentar o valor dos direitos televisivos da Liga Portugal, qual seria? *

A sua resposta

Anterior

Enviar

Limpar formulário

Anexos 5



Importância económica dos direitos televisivos no futebol português

* Indica uma pergunta obrigatória

O Papel dos Direitos Televisivos na sustentabilidade das sociedades desportivas

Na sua opinião, qual a importância dos direitos televisivos para a sustentabilidade financeira dos clubes da Liga Portugal? *

A sua resposta

Como avalia a dependência dos clubes portugueses das receitas de direitos televisivos em comparação com outras fontes (bilhética, patrocínios, transferências)? *

A sua resposta

De que forma os direitos televisivos influenciam a competitividade da Liga Portugal? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Limpar formulário