



**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**  
**GESTÃO DE MARKETING**

*ANÁLISE DAS PERCEÇÕES SOBRE O VIDEO*  
*ASSISTANT REFEREE NA ÓTICA DOS ADEPTOS DE*  
*FUTEBOL EM PORTUGAL*

**AUTOR:** Filipe Diogo Miranda Gonçalves Silva Sousa

**ORIENTADOR:** Professor Doutor Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO DE 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Para a concretização desta dissertação muito contribuíram algumas pessoas com as quais contactei, experienciei e vivenciei ao longo de todo este percurso, e que através da sua colaboração possibilitaram que este estudo fosse concluído com sucesso.

Neste sentido, e em primeiro lugar, o meu sincero agradecimento ao Professor Doutor Daniel Sá, orientador e companheiro de trabalho, que me iluminou durante toda esta caminhada, e que acreditou neste tema desde o primeiro dia em que nos reunimos. A sua partilha de conhecimento, aliado à motivação e disponibilidade que sempre colocou nesta investigação, foram cruciais para que tudo se clarificasse e se materializasse no produto que aqui apresento. Resta-me apenas desejar que possamos trabalhar juntos em novas investigações no futuro.

Num campo mais íntimo, o meu especial agradecimento à minha namorada, também ela finalista do Mestrado em Gestão de Marketing do IPAM, Ana Correia, que serviu como o meu grande suporte, não apenas ao longo de toda a dissertação, mas durante todo o curso, no qual partilhamos muitas angústias e alegrias, mas que no final se tornou numa experiência bastante gratificante para ambos. Obrigado por tudo.

Aos meus pais, e à minha irmã Lara Sousa, o meu enorme agradecimento por todo o apoio e paciência demonstrados, pois sem eles não seria possível a concretização desta etapa.

Não podia terminar sem deixar de reconhecer dois círculos de amigos preciosos que tive ao longo desta dissertação. Os meus amigos de uma vida, Francisco Carvalho, Manu Maia e Nelson Azevedo, com os quais troquei e debati uma infinidade de questões de forma diária, fazendo-me desanuiar e aprender constantemente, estando ainda sempre disponíveis para tudo o que necessitei. A par destes meus amigos, um imenso obrigado para os meus colegas e também amigos de curso, Inês Vieira e João Caleira, que juntamente com a Ana Correia, formaram o meu grupo de trabalho interdisciplinar ao longo do Mestrado, os “Mezias”, e que tantos foram os bons momentos que partilhamos juntos.

Por último, agradecer a todos os meus restantes colegas de curso, bem como a todos os professores do IPAM, que contribuíram para o meu enriquecimento pessoal, e que tornam esta instituição numa autoridade na área do Marketing.



*"Step by step.  
I can't think any other way to do something."*

Michael Jordan

## RESUMO

**Objetivo** – Este estudo tem como objetivo analisar as percepções acerca do *Video Assistant Referee* na ótica dos adeptos de futebol em Portugal.

**Metodologia** – De forma a atingir o objetivo pretendido, e tratando-se de um estudo com carácter exploratório, adotou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo à netnografia como técnica de recolha de dados.

**Resultados** – Os resultados obtidos nesta dissertação contribuem para que os agentes que compõem a indústria do futebol tenham acesso às opiniões de adeptos do campeonato nacional, sobre a mais recente tecnologia introduzida neste desporto. São levantadas variadíssimas questões referentes ao tema, categorizadas as interações, e realizada a devida análise textual, contribuindo assim para que o vídeo-árbitro se aproxime o mais possível daquilo que são os desejos dos consumidores. Percebe-se, pelos resultados alcançados, que grande parte das interações analisadas apresentam um carácter negativo, concluindo-se que ainda existe um longo caminho de aperfeiçoamento a ser percorrido.

**Originalidade/Valor** – A tecnologia aplicada ao desporto é cada vez mais uma realidade premente à medida que no mundo dos negócios e na vida social a exigência e a velocidade são crescentes. Atualmente, o desporto deixou de ser apenas um fenómeno cultural, tornando-se claramente num dos principais focos económicos internacional, no qual as instituições se tornam empresas e os adeptos se transformam em consumidores. Neste sentido, é importante perceber a forma como estes consumidores percecionam uma tecnologia implementada recentemente, provavelmente a mais “revolucionária” no que respeita ao futebol, e que por essa razão ainda não está devidamente estudada.

**Limitações** – Naturalmente, esta investigação apresenta algumas limitações que podem e devem ser colmatadas em pesquisas futuras. O facto de a metodologia qualitativa ser limitada no que confere à generalização dos resultados, restringe as conclusões que se podem retirar. Além disso, na sequência das vicissitudes causadas pela pandemia relativa à COVID-19, que originou a interrupção das competições desportivas, esta investigação recorreu apenas a dados secundários, com recurso à netnografia como única técnica de recolha de dados, devido à dificuldade/impossibilidade em realizar entrevistas, *focus group* ou observação.

**Palavras-chave** – VAR, Experiência, Percepções, Adeptos, Consumidores, Tecnologia

## **ABSTRACT**

**Purpose** - This study aims to analyze perceptions on Video Assistant Referee, from the football fans in Portugal's point of view.

**Methodology** - In order to reach the intended goal, and considering this is an exploratory study, a qualitative approach has been adopted, using netnography as a data collecting technique.

**Results** - The results obtained in this dissertation help agents who are part of the football industry have access to the opinions of the national championship fans about the most recently implemented technology in that sport. A wide range of questions on the theme has been raised, interactions have been characterized and due text analysis has been carried out, thus contributing for video-referee to come as close as possible to the consumers' wishes. It is understood from the results that most of the interactions analyzed carry a negative weight, which leads to the conclusion that there is still a long way to go towards improvement.

**Originality/Value** - Technology applied to sports is, more and more, a pressing reality, as in business and social spheres the speed and demand are ever growing. Currently, sports is no longer a merely cultural phenomenon, clearly becoming one of the main economic players internationally, in which institutions become enterprises and fans turn into consumers. Taking this into account, it is important to understand how these fans perceive the recently implemented technology, which is potentially the most "revolutionary" where football is concerned and, for that reason, has not yet been deeply studied or analyzed.

**Limitations** - Naturally, this investigation is not without limitations, which can and should be taken into account and rectified in further studies. The fact that a qualitative methodology is limited, especially concerning the generalization of results, limits the conclusions that might be reached. Furthermore, owing to the intricacies of the COVID-19 pandemic, which has caused an interruption of sports competitions, this investigation has resorted only to secondary data, using netnography as the only data collecting technique, due to the difficulty / impossibility of resorting to interviews, focus groups or observation.

**Keywords** – VAR, Experience, Perceptions, Fans, Consumers, Technology

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. A INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Clubes.....	21
2.1.2. Media.....	24
2.1.3. Marcas/Patrocinadores.....	26
<b>2.2. EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO DESPORTO .....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Emoção Positiva.....	31
2.2.2. Entretenimento .....	33
2.2.3. Competitividade.....	36
2.2.4. Justiça.....	40
<b>2.3. TECNOLOGIAS DE APOIO À DECISÃO NO DESPORTO .....</b>	<b>43</b>
2.3.1. Tecnologias de Apoio à Decisão no Futebol .....	47
2.3.2. Impacto da Tecnologia de Apoio à Decisão na Experiência do Consumidor de Futebol.....	50
<b>2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1. OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. ESCOLHAS METODOLÓGICAS.....</b>	<b>57</b>

<b>3.4.</b>	<b>TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>59</b>
3.4.1.	Netnografia.....	59
3.4.2.	Unidade de análise.....	61
<b>3.5.</b>	<b>RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>3.6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.</b>	<b>PUBLICAÇÕES E COMENTÁRIOS ANALISADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.</b>	<b>CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DE TEXTO .....</b>	<b>71</b>
4.2.1.	Categoria A: Atitudes e crenças positivas face ao vídeo-árbitro .....	72
4.2.1.1.	Análise de Texto Positivo.....	74
4.2.2.	Categoria B: Atitudes neutras face ao vídeo-árbitro .....	76
4.2.2.1.	Análise de Texto Neutro.....	77
4.2.3.	Categoria C: Atitudes e crenças negativas face ao vídeo-árbitro.....	78
4.2.3.1.	Análise de Texto Negativo.....	80
<b>4.3.</b>	<b>RESUMO.....</b>	<b>84</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.</b>	<b>RESPOSTA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>86</b>
5.1.1.	Objetivo 1: Conhecer o peso dos comentários acerca do vídeo-árbitro, no total de comentários analisados .....	86
5.1.2.	Objetivo 2: Categorização e comparação das interações relacionadas com o vídeo-árbitro.....	87
5.1.3.	Objetivo 3: Análise textual de comentários relacionados com o VAR, dividindo-os por categoria e assunto .....	88
<b>5.2.</b>	<b>CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.</b>	<b>REFLEXÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
<b>5.4.</b>	<b>LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>91</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Agentes envolvidos num evento desportivo.....	31
Figura 2 – Esquematização da Metodologia .....	56
Figura 3 – Publicação referente ao jogo FC Porto vs Portimonense (22 <sup>a</sup> jornada).....	66
Figura 4 – Publicação referente ao jogo Sporting CP vs CD Aves (24 <sup>a</sup> jornada).....	66
Figura 5 – Publicação referente ao jogo Gil Vicente vs SL Benfica (22 <sup>a</sup> jornada) .....	67
Figura 6 – Publicação referente ao jogo Boavista FC vs Gil Vicente FC (23 <sup>a</sup> jornada).	67
Figura 7 – Publicação referente ao jogo CD Tondela vs Rio Ave FC (22 <sup>a</sup> jornada).....	67
Figura 8 – Publicação referente ao jogo Marítimo vs FC Paços de Ferreira (21 <sup>a</sup> jornada) .....	68



## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Distribuição dos comentários pelas categorias de análise .....	85
--	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo Consumidor – Fornecedor no setor desportivo.....	20
Tabela 2 – <i>Top 20 da Deloitte Football Money League 2018/2019</i> .....	23
Tabela 3 – Posição 21 a 30 da <i>Deloitte Football Money League 2018/2019</i> .....	24
Tabela 4 – Exemplos de tecnologias de apoio à decisão no desporto.....	46
Tabela 5 – Comentários recolhidos por clube .....	70
Tabela 6 – Categorias de conteúdo dos comentários.....	71
Tabela 7 – Atitudes e crenças positivas face ao vídeo-árbitro .....	73
Tabela 8 – Atitudes neutras face ao vídeo-árbitro .....	76
Tabela 9 – Atitudes e crenças negativas face ao vídeo-árbitro .....	79
Tabela 10 – Atitudes e crenças face ao vídeo-árbitro.....	85

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

3D – Três Dimensões

ATP – *Association of Tennis Professionals*

AVAR - *Assistant Video Assistant Referee*

EMYA – *The European Museum of the Year Award*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

GLT – *Goal Line Technology*

HD – *High Definition*

IFAB – *International Football Association Board*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MBL – *Major League Baseball*

MLS – *Major League Soccer*

NBA – *National Basketball Association*

NFL – *National Football League*

NHL – *National Hockey League*

PIB – Produto Interno Bruto

TMO – *Television Match Official*

TV – Televisão

VAR – *Video Assistant Referee*

## 1. INTRODUÇÃO

O desporto, e em particular o futebol, apresenta um conjunto de interpretações peculiares face aos seus fenómenos, provocando um aglomerado de emoções e reações nos seus consumidores, que são comparáveis com poucas indústrias.

De futebol, todos sabem. Todos sabem de futebol. O mundo inteiro comunica sobre futebol. No pátio da escola, todas as crianças se sentem os melhores futebolistas do planeta. Em frente à televisão, todos opinam, todos “decidem”, somos todos treinadores de bancada. Não importa o nosso conhecimento sobre o jogo, toda a nação tem uma opinião a dar, uma interpretação sobre o tema, no fundo somos todos “especialistas”, estando assim os intervenientes e em particular os responsáveis pela arbitragem em volta de um escrutínio público enorme. Quem só olha para o jogo como vinte e duas pessoas atrás de uma bola, não entende a sua imensidão psicológica e toda a sua dimensão humana e social.

Para os fãs e adeptos mais atentos ao denominado “desporto rei”, o dia 05 de março de 2016 ficou certamente marcado nas suas memórias. Foi precisamente neste dia, que a *International Football Association Board* (IFAB), aprovou, no decorrer da sua 130<sup>a</sup> Reunião Geral Anual, em Cardiff, a realização de um período de testes (dois anos), de forma a perceber se era viável implementar no futebol mundial a tecnologia do *Video Assistant Referee* (VAR). Este projeto foi elaborado num documento, que ficou conhecido como “Protocolo do vídeo-árbitro”, apresentando doze princípios orientadores da experiência com recurso a esta tecnologia. Sob o lema “mínima interferência vs. o máximo benefício”, o objetivo principal era claro, terminar com os erros evidentes da equipa de arbitragem, em situações de jogo que tenham impacto no resultado do mesmo (Gomes, 2017).

Empós um conjunto obrigatório de testes *offline*, sem intervenção efetiva nos jogos, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), com a devida autorização da Comissão Técnica do IFAB, surgiu como uma das primeiras seis federações a integrar este projeto nos seus jogos oficiais, com estreia marcada para a época 2017/2018 (o sistema já havia sido utilizado no jogo da final da Taça de Portugal respeitante à época transata, que opôs o SL Benfica e o Vitória SC) (Liga Portugal, 2020).

Neste sentido, e já na sua terceira temporada consecutiva em Portugal, torna-se crucial realizar uma análise às perceções dos adeptos sobre a implementação desta tecnologia, percebendo-se a forma como o vídeo-árbitro tem sido assimilado pelos fãs de futebol deste país, que foi um dos pioneiros na utilização desta ferramenta. Deste modo, para concretizar este objetivo, torna-se necessário compreender e cumprir outras metas mais específicas. Assim, figura-se importante conhecer o peso dos comentários acerca do vídeo-árbitro, no total de comentários analisados, categorizar e comparar as interações relacionadas com o vídeo-árbitro, e, por último, analisar textualmente os comentários relacionados com o VAR, dividindo-os por categoria e assunto.

### **1.1. Relevância da Investigação**

Há décadas que se discute a introdução de tecnologias de apoio à decisão no futebol. As questões são muitas, as opiniões multiplicam-se, mas o crescente aumento da popularidade dos eventos desportivos, pressiona as organizações que regem esta modalidade a preservar a legitimidade das decisões (Ghosh et al., 2019).

Neste sentido, e concretamente no que respeita ao vídeo-árbitro, esta introdução parece não encontrar paralelo no que confere às repercussões e discussão que produz em diversos participantes, de vários quadrantes desta indústria. Ora veja-se alguns exemplos:

O antigo internacional francês, Bixente Lizarazu, teve uma afirmação bastante peculiar sobre esta tecnologia, declarando que “O VAR é como fazer sexo sem prazer. No momento do fogo de artifício, tu és obrigado a parar”. Esta declaração surgiu a propósito de um jogo relativo à edição da Taça de França 2017/2018, que gerou especial polémica, e que levou a que o jogador Radamel Falcao, revelasse que teme que esta ferramenta possa vir a matar o futebol (O Jogo, 2018). Em consonância com estas opiniões, parece estar Nuno Espírito Santo, técnico português do *Wolverhampton Wanderers FC*, que se demonstra particularmente preocupado com o arruinar do verdadeiro espírito do jogo, pois acredita que os adeptos deslocam-se aos estádios para celebrar golos, não para celebrar “não golos”, situação que ocorre quando um golo é validado e posteriormente anulado pelo VAR (Record, 2019). Ainda em Inglaterra, Mohamed Salah, jogador do Liverpool FC, mostra-se claramente contra o vídeo-árbitro,

pois segundo o próprio, o erro dos jogadores e dos árbitros faz parte desta modalidade, acreditando que esta tecnologia trás demasiada justiça, tornando o jogo menos entusiasmante e apaixonante (Visão de Mercado, 2019). Por último, e mais recentemente, o treinador do Chelsea FC, Frank Lampard, deixou um apelo, para que no final da presente época, os diversos agentes desportivos se reúnam, com o objetivo de discutir esta ferramenta, de forma a aproximá-la do que todos desejam (Abola, 2020).

Por outro lado, existem opiniões como a de Gomes (2017, p. 41), antigo árbitro profissional de futebol, e atual comentador televisivo, que é perentório em afirmar que “... o vídeo-árbitro não é apenas um projeto pioneiro ou revolucionário. É a resposta.”, isto pois, segundo o próprio, é injusto que as pessoas que veem futebol tenham acesso a mais meios de decisão do que o próprio árbitro em campo. Já Marcel Keizer, ex-treinador do Sporting CP, afirma que a inclusão do VAR muda tudo, pois segundo o próprio, agora é possível esclarecer lances de jogo em segundos, o que acaba por ser benéfico para o futebol e também para os próprios árbitros (O Jogo, 2019).

Percebe-se, desta forma, que mesmo entre intervenientes ativos no jogo e com responsabilidades no meio, aparentemente existe um desfazamento de opiniões e posturas. Além disso, um estudo realizado em janeiro deste ano, pelo YouGov (2020), a adeptos que assistem regularmente a jogos da *Premier League*, demonstra que 6 em cada 10 espetadores consideram que o VAR funciona mal, classificando a pontuação média desta ferramenta em 4 valores (numa escala de 0 a 10). Além disso, dois terços dos inquiridos assumem que o VAR tornou os jogos desta competição menos agradáveis, no entanto, o mais interessante de tudo, é que apesar destes números negativos, apenas 15% desejam que esta ferramenta seja descartada do futebol, ao mesmo tempo que apenas 8% acreditam que a mesma deve permanecer no seu estado atual. Concluindo-se que, a opinião mais comum (74%), é que o vídeo-árbitro deve permanecer ativo no jogo, mas alterada a forma de como é aproveitado.

Todas estas circunstâncias, aliadas ao peso que o Futebol representa em Portugal (volume de negócios de 607 milhões de euros em 2017/2018, com um peso no PIB de 0,2%), tornam este tema pertinente, relevante, e ao mesmo tempo apaixonante (Ernst & Young, 2019).

## **1.2. Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está organizada em 6 capítulos, que estão repartidos por secções.

O primeiro capítulo é precisamente a Introdução, que tem como objetivo familiarizar o leitor com o tema em estudo, justificar a pertinência desta investigação, bem como avançar com a estrutura que a mesma irá adotar.

Com o intuito de enquadrar e debater em termos teóricos a problemática em estudo, procedeu-se, no segundo capítulo, à elaboração da Revisão de Literatura. Este capítulo está dividido em três grandes dimensões, iniciando-se com a Indústria do Futebol, contextualizando as vicissitudes próprias deste setor, a importância da mesma, e os agentes que a compõem. De seguida, prossegue-se com a temática da Experiência do Consumidor no Desporto, que está dividida em diversas componentes, clarificando-se em que cada uma consiste, e conhecendo a forma como se comportam. Por último, é abordada a literatura referente às Tecnologias de Apoio à decisão no Desporto, conhecendo, em múltiplos desportos, o que já se faz neste âmbito, transpondo posteriormente esta questão somente para o círculo do futebol, entendendo o impacto destas ferramentas nesta modalidade em específico.

O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia, onde se elucida sobre os passos fulcrais para a concretização da investigação. Selecionou-se um método de investigação qualitativo, definiram-se os objetivos gerais e específicos, bem como a técnica de recolha de dados, no caso, a netnografia. Todas estas escolhas são devidamente argumentadas e justificadas.

Neste seguimento, o quarto capítulo é dedicado à análise dos dados e à discussão dos resultados obtidos. Primeiramente, é realizado um enquadramento ao tipo de publicações analisadas, avançando-se com exemplos das mesmas, apresentando-se, ainda, por clube, o número de comentários analisados e quais destes dizem respeito à tecnologia em investigação. Posteriormente, os comentários relativos ao VAR são categorizados em três dimensões, e, por fim, realiza-se uma análise textual a vários exemplos de interações, para que se perceba dentro desta temática quais os fundamentais focos de assunto por parte dos adeptos.



Por último, no quinto capítulo, seguiram-se as conclusões finais, que se dividiram pela resposta aos objetivos de investigação, pelos contributos da investigação, pelas reflexões finais, assim como pelas limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

O sexto capítulo é dedicado às Referências Bibliográficas, encerrando desta forma a dissertação.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo expor a investigação ao tema escolhido, com a intenção de examinar o conhecimento e visões já existentes na literatura. Deste modo, a Revisão da Literatura está dividida em três grandes dimensões: A Indústria do Futebol, a Experiência do Consumidor no Desporto, e, por último, a Tecnologia no Desporto.

A primeira temática, a Indústria do Futebol, subdivide-se em Clubes, Media e Marcas/Patrocinadores, de forma a se entender a importância deste setor e os principais agentes que o compõem.

Posteriormente, na secção relativa à Experiência do Consumidor no Desporto, esta subdivide-se em Emoção Positiva, Entretenimento, Competitividade e Justiça, debruçando-se assim sobre a relevância que a construção de uma experiência completa, capaz de provocar emoções fortes e divertimento aos fãs, sem nunca descurar a competitividade e a legitimidade das decisões, apresenta na satisfação e probabilidade de repetição, por parte dos mesmos.

Por último, visto que a introdução do *Video Assistant Referee* (VAR) se trata de uma introdução tecnológica, torna-se importante realizar uma revisão ao tema das Tecnologias de Apoio à Decisão no Desporto, conhecendo os dispositivos tecnológicos que já estão implementados em diversas modalidades, percebendo-se como têm funcionado, e, logo de seguida, aprofundar este tema no âmbito do futebol (Tecnologias de Apoio à Decisão no Futebol). O subcapítulo final diz respeito ao Impacto das Tecnologias de Apoio à Decisão na Experiência do Consumidor de Futebol, averiguando-se as implicações e cuidados a ter aquando da implementação deste género de mecanismos.

## **2.1. A Indústria do Futebol**

O futebol apresenta-se como um dos marcantes fenómenos socioculturais deste século, assumindo-se como uma atividade capaz de mobilizar e agregar milhões de pessoas ao redor do mundo. Concebido, não somente para ser praticado, o futebol pretende ser visto como um espetáculo, exibindo-se como um evento de entretenimento que tem como objetivo satisfazer a sociedade. Este desporto tem um significado quase religioso, na medida em que se tornou numa das fundamentais fontes de identificação e gratificação, devido ao elevado número de intervenientes que envolve, provocando manifestações, sentimentos, comemorações, símbolos, músicas, cerimónias e até rituais (Mósca, Silva, & Bastos, 2009; Santos, Carvalho, Silva, Silva, & Freitas, 2017). O futebol é assim uma linguagem universal, não necessita de tradução ou dobragem, tem o poder de anular barreiras culturais, fronteiras geográficas ou ainda manifestações de nacionalismo, aproximando participantes e espetadores de todos os cantos do planeta nas suas paixões e no desejo de vencer (Constantino, 2013; Faria et al., 2000; Marques, 2006).

Numa fase mais primitiva, a prática desportiva desenvolveu-se alavancada em custos económicos baixos, equipamentos, materiais e instalações desportivas básicas, custos de manutenção residuais, técnicos e gestores pouco qualificados e praticantes/atletas a auferirem pouco ou nenhum vencimento. Era comum associar-se o desporto a características como o amor à camisola, prazer de competir, nobreza e lealdade (Sá & Sá, 2008). No entanto, na segunda metade do século XX, e com principal enfoque no último quarto deste século, tudo se alterou. O desporto tornou-se numa das primeiras práticas sociais a unir-se com o mundo contemporâneo e globalizado, o que naturalmente lhe colocou novos desafios. Os custos no desporto, e em particular dos eventos desportivos, aumentaram drasticamente, exigindo assim uma gestão profissional e uma reavaliação das fontes de financiamento, para que as organizações se tornassem sustentáveis. Desta forma, o futebol adicionou a componente negocial a uma atividade que era essencialmente de entretenimento e lazer, tornando-se num negócio fortemente valorizado, capaz de criar empregos, movimentar a economia, promover a inclusão social e funcionar ainda como veículo transmissor de mensagens (Ecer & Boyukaslan, 2014; Leoncini & Silva, 2005; Lima, Garcia, Silveira, & Galli, 2016;

Mósca et al., 2009; Proni & Libanio, 2016). Em Portugal, o futebol é sem dúvida o desporto com maior penetração, sendo apelidado de “desporto rei”, capaz de criar relações enérgicas e intensas, suportadas por uma forte componente emocional (Silva & Casas, 2018).

Também na vertente turística, o desporto em geral, e o futebol em particular, deixam bem patente a sua presença. Seguindo o exemplo de cidades como Barcelona, Madrid ou Manchester, compreende-se perfeitamente o impacto dos clubes desportivos nas economias locais e a projeção que além-fronteiras dão à cidade que representam. Em Portugal, um dos maiores exemplos desta projeção é o FC Porto. O clube assume-se como um embaixador global de uma cidade e de uma região, demonstrando através do desporto as suas raízes, língua e cultura. Exemplo disso, é a inauguração do Museu FC Porto em 2013, que colmatou uma necessidade no mapa cultural da cidade do Porto, tendo sido distinguido em 2015 pela Associação Portuguesa de Museologia (APOM), e no ano seguinte nomeado para o *European Museum of Year Award* (EMYA) de 2016, pelo Fórum Europeu dos Museus. É também o museu mais recomendado da cidade pelo *website* internacional de viagens *TripAdvisor*, que distinguiu o clube com Certificados de Excelência em 2016 e 2017, recebendo milhares de visitantes todos os anos (Magalhães, Horta, Valente, & Costa, 2017).

Neste seguimento, o futebol tornou-se só por si numa indústria tão grande, que produz atividade económica direta e indireta (Humphreys & Ruseski, 2008; Lima et al., 2016). Esta indústria, como apresentado na tabela 1, envolve diferentes tipos de organizações, privadas (Sociedades Anónimas Desportivas), sem fins lucrativos (clubes amadores, associações desportivas), organizações públicas (federações, institutos, ligas), clubes com estatuto de utilidade pública, permitindo desta forma aos próprios consumidores praticarem a modalidade de uma forma amadora/lúdica, ou então, participarem em eventos desportivos, nos quais têm o papel de espetador. Para além disso, existem outras atividades que baseiam o seu negócio em redor desta modalidade, nomeadamente, os media, os produtores e fornecedores de material desportivo, os patrocinadores, e restantes atividades que integram esta comunidade (Mihaela, Claudiu, & Gabriela, 2012; Sá & Sá, 2008; Varela et al., 2014).

**Tabela 1** – Modelo Consumidor – Fornecedor no setor desportivo



Fonte: Adaptado de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018, p. 578)

Contudo, é de facto no mercado da alta competição que têm emergido os grandes acontecimentos que concentram a atenção dos consumidores e das marcas, e, por consequência, da comunicação social, constantemente atenta aos acontecimentos que atraem as massas (Baynast et al., 2018). O mediatizado espetáculo desportivo, capaz de mobilizar muitas pessoas ao seu redor, tornou-se assim num dos maiores mercados publicitários, muito devido à possibilidade de transmissão dos mesmos através da televisão. Deste modo, o futebol está transformado num negócio de entretenimento global, e não apenas local (Bezerra, Feitosa, & Gomes, 2017; Ecer & Boyukaslan, 2014; Fagundes, Veiga, Sampaio, & Sousa, 2012).

Por todo este mediatismo e importância, torna-se fulcral que a indústria do futebol profissional se reja por estratégias sólidas e por operações de marketing eficazes (Segatelli & Lima, 2016; Sousa & Vieira, 2018). Neste âmbito, o ideal é que os eventos desportivos profissionais sejam analisados sob um ponto de vista holístico, oferecendo uma proposta atraente para os diversos *stakeholders*, exigindo-se que todos cooperem, por forma a criar maior valor para o conjunto dos beneficiados (Petrović, Milovanović, & Desbordes, 2015; Proni & Libanio, 2016).

### 2.1.1. Clubes

Inevitavelmente, um dos principais *players* desta indústria são os clubes, ou seja, as organizações desportivas que promovem atletas e equipas profissionais, e cujo modelo de negócios assenta em solidificar as receitas provenientes da bilheteira, da publicidade, do *merchandising*, dos patrocínios, da TV, da venda de atletas, dos *naming rights*, das quotas, entre outras fontes de financiamento (Silva & Casas, 2018; Varela et al., 2014).

Em Inglaterra, grande parte dos clubes transformaram-se em sociedades anónimas com capital aberto, sendo que a primeira equipa de futebol a listar as suas ações foi o Tottenham Hotspur FC, em 1983, na *London Stock Exchange*. Já na década de 90, deu-se um marco importante na profissionalização dos clubes. Em 1991, o Manchester United FC seguiu as pisadas do clube de Londres e a incrementação das suas ações foi fantástica, valorizando-se em mais de 500%, entre os anos de 1991 e 1995. Esta entrada no mercado dos capitais tornou-se num exemplo de sucesso, e através deste modelo, a *Premier League* tornou-se a liga de futebol mais rica do mundo. Em 2015, os vinte clubes que integravam o principal escalão faturavam, em média, cerca de € 180 milhões. Paulatinamente, outras equipas europeias seguiram este exemplo inglês. Em 2014, já eram quarenta e seis os clubes de futebol integrados nas bolsas de valores europeias, distribuídos por países como a Alemanha, Dinamarca, França, Holanda, Itália, Macedônia, Polónia, Portugal, Turquia e Suécia. Em contraste, no mesmo ano, apenas três clubes se encontravam nesta situação na América do Sul. Aquando desta transformação, as direções dos clubes passaram a ser compostas por pessoas mais qualificadas, aumentando assim a exigência e a obrigatoriedade de planeamento estratégico, estando legalmente obrigados a preservar os interesses dos acionistas (Próni & Libanio, 2016).

Tendo em consideração a *Football Money League*, estudo publicado anualmente pela Deloitte Sports Business Group (2020), conseguem-se extrair conclusões pertinentes sobre a dinâmica dos principais clubes nos últimos anos. A *Deloitte Football Money League* consiste numa análise independente do desempenho financeiro dos clubes e da capacidade destes em gerar receita por diversos meios, nomeadamente pela venda de ingressos, receitas provenientes de direitos de transmissão televisiva,

prémios pelas participações em provas nacionais e internacionais, receitas de patrocínio, *merchadising*, visitas ao estádio, entre outras operações. Em suma, esta análise divide-se em receitas de bilheteira, receitas televisivas e receitas comerciais, excluindo-se taxas de transferência de jogadores, IVA e outros impostos relacionados com vendas (Deloitte Sports Business Group, 2020).

Em 1997, quando a *Football Money League* foi criada, o Manchester United FC foi o primeiro clube a ultrapassar a fasquia dos € 100 milhões. Já no século XXI, estes valores foram sucessivamente superados, sendo que na temporada 2011/2012, o Real Madrid CF ultrapassou a barreira dos € 500 milhões. Em 2014/2015, os trinta clubes com maior faturação encontravam-se acima dos € 125 milhões, sendo que nesta mesma época, todos os clubes do *top 10* faturaram mais de € 320 milhões (Proni & Libanio, 2016).

Progressivamente, foi se dando continuidade à evolução positiva do cenário financeiro, estando a temporada 2018/2019 marcada por um novo recorde de receita de um só clube. Esta proeza foi conseguida pelo FC Barcelona, que quebrou pela primeira vez a barreira dos € 800 milhões, gerando € 840.8 milhões de receita, alcançando assim valores sem precedentes e ultrapassando o seu eterno rival, o Real Madrid CF. Este sucesso deveu-se ao aumento da receita comercial em € 60,9 milhões (19%), em comparação com a época 2017/2018, concretizada essencialmente através de operações de licenciamento e *merchandising*, bem como pelo aumento de € 75,1 milhões (34%) em termos de receitas de transmissão televisiva, devido a um novo acordo que o clube assinou nesta mesma temporada. No segundo posto, encontra-se o também *habitué* Real Madrid CF (€ 757.3 milhões) e a completar o pódio verifica-se a presença do Manchester United FC (€ 711.5 milhões) (Deloitte Sports Business Group, 2020). Espera-se que o FC Barcelona mantenha este domínio na próxima edição, tornando-se o primeiro clube do mundo a ultrapassar o € 1 bilhão de receita.

Outro dado pertinente é a natural dominância dos clubes europeus neste *ranking*, ainda que dentro desta preponderância exista uma outra curiosidade. Como se observa pela tabela 2, nos primeiros vinte lugares relativos à temporada 2018/2019, apenas se encontram clubes das cinco principais ligas europeias (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália), sendo que a receita combinada deste *top 20* foi de € 9,3 bilhões

(estabelecendo-se neste facto novamente um novo recorde). A Premier League continua a ser a liga dominante, com oito dos seus clubes entre os 20 primeiros, seguida pela Serie A (quatro), Bundesliga (três), La Liga (três) e Ligue 1 (dois) (Deloitte Sports Business Group, 2020).

**Tabela 2** – Top 20 da *Deloitte Football Money League 2018/2019*

Posição	Clube	€m
1	FC Barcelona	840.8
2	Real Madrid CF	757.3
3	Manchester United FC	711.5
4	FC Bayern Munich	660.1
5	Paris Saint-Germain FC	635.9
6	Manchester City FC	610.6
7	Liverpool FC	604.7
8	Tottenham Hotspur FC	521.1
9	Chelsea FC	513.1
10	Juventus FC	459.7
11	Arsenal FC	445.6
12	Borussia Dortmund	377.1
13	Atlético de Madrid	367.6
14	FC Internazionale Milano	364.6
15	Schalke 04	324.8
16	AS Roma	231.0
17	Olympique Lyonnais	220.8
18	West Ham United FC	216.4
19	Everton FC	213.0
20	SSC Napoli	207.4

Fonte: Adaptado de Deloitte Sports Business Group (2020)

Para além disso, no *top 30*, surgem apenas três clubes fora destas cinco principais ligas, sendo estes o Ajax (23<sup>a</sup> posição), o S.L. Benfica (24<sup>a</sup> posição) e o FC Porto (29<sup>a</sup> posição), como ilustrado na tabela 3. (Deloitte Sports Business Group, 2020).

**Tabela 3** – Posição 21 a 30 da *Deloitte Football Money League 2018/2019*

Posição	Clube	€m
21	AC Milan	206.3
22	Leicester City FC	200.0
23	AFC Ajax	199.4
24	S.L. Benfica	197.6
25	Wolverhampton Wanderers FC	195.5
26	Valencia CF	184.7
27	Sevilla FC	183.8
28	Eintracht Frankfurt	180.4
29	FC Porto	176.2
30	Crystal Palace FC	174.5

Fonte: Adaptado de Deloitte Sports Business Group (2020)

Por fim, um dado interessante é que as primordiais fontes de receita dos cinco principais clubes são de cariz comercial (49%), enquanto que os clubes colocados entre a 16<sup>a</sup> posição e a 20<sup>a</sup>, fazem valer 65% das suas receitas através da venda dos direitos de transmissão televisiva. A capacidade de atrair interesse comercial é, portanto, um fator de distinção entre os clubes de topo e os restantes, que ainda vivem muito reféns da negociação dos direitos televisivos (Deloitte Sports Business Group, 2020).

### 2.1.2. Media

Como já anteriormente descrito, grande parte das quantias movimentadas no mundo do futebol devem-se ao impacto dos media. Quer seja pela televisão, rádio, jornais, revistas especializadas, aplicações móveis ou ainda pela *internet*, a possibilidade de os consumidores terem acesso a informações, notícias, visualização de jogos, aquisição de produtos e serviços ligados aos clubes, é extensa (Bezerra et al., 2017; Morrow & Howieson, 2014; Segatelli & Lima, 2016).

A televisão, terá sido, porventura, a grande força dinamizadora da integração do desporto numa economia globalizada, permitindo o acesso a quantias avultadas. O transporte do jogo para o pequeno ecrã permite ao futebol assegurar importantes fluxos de capitais, assistindo-se a uma relação, em que ao mesmo tempo, a televisão usufrui do desporto para aumentar o seu número de telespetadores e garantir maiores audiências, enquanto, por seu lado, o desporto beneficia desta visibilidade para ampliar o seu número de consumidores, valorizando marcas e patrocinadores. Através

desta dinâmica, a competição passa-se a realizar a diversos níveis: entre estações de televisão, que procuram ter o maior número de telespectadores e garantir o seu *share*, entre patrocinadores, que procuram a melhor forma de comunicar e divulgar os seus produtos/serviços, e entre os clubes, que pretendem fazer os melhores contratos possíveis e integrar/permanecer neste modelo de negócios (Faria et al., 2000; Proni & Libanio, 2016; Segatelli & Lima, 2016).

Nesta linha de pensamento, Sá e Sá (2008) acreditam que os canais televisivos são provavelmente o mais importante *lobby* do futebol, pois as verbas que movimentam e possibilitam, fazem com que tenham um peso capaz de condicionar regras, calendários e formatos. Em pouco mais de vinte anos, a programação desportiva aumentou cerca de 500%, surgindo canais *premium* dedicados exclusivamente à temática do desporto (Segatelli & Lima, 2016). Em Portugal, esta situação é bem visível, tornando-se o futebol o produto televisivo de maior sucesso no país, liderando constantemente as audiências, principalmente no que concerne aos jogos dos três principais clubes nacionais (Benfica, Porto e Sporting) e aos jogos da seleção portuguesa. O facto de a competição ser em direto, existir uma incerteza e impossibilidade no seu conteúdo, pode muito bem ser uma das chaves para a notável regularidade que esta atividade garante às estações televisivas, seja através de eventos mundiais, nacionais ou locais (Sá & Sá, 2008).

Para além da televisão, também os jornais, revistas e *internet* cresceram de forma veloz nas últimas décadas. Através destes meios, o consumidor absorve conteúdo, forma opiniões e estabelece contacto com outros consumidores, e, por vezes, com os próprios intervenientes (Segatelli & Lima, 2016).

Por sua vez, a *internet* permitiu uma infinidade de formas de difusão do desporto e do futebol, de entre as quais se destacam os *websites* dos clubes, as redes sociais, os grupos de fãs, a divulgação de eventos, o *e-commerce*, entre outras possibilidades (PricewaterhouseCoopers, 2011; Segatelli & Lima, 2016).

Em suma, através da sua influência e de todas as suas vertentes, os media tiveram a capacidade de maximizar a importância do desporto na sociedade, contribuindo para a glorificação dos clubes e dos atletas, que passaram a estar mais acessíveis que nunca (Sá & Sá, 2008).

### 2.1.3. Marcas/Patrocinadores

Uma característica significativa da atividade desportiva é a sua utilização como estratégia de marketing, ou seja, como veículo de comunicação e promoção de uma empresa, de um bem ou de um serviço, junto de um grupo de consumidores (Sá & Sá, 2008). Descobrimo a importância do jogo como centro de todas as atenções, as marcas veem nestes eventos o parceiro ideal de forma a transmitir a sua mensagem, debaixo dos olhares de potenciais clientes que se encontram em ambiente de emoções fortes. Este protagonismo dado ao desporto, é especialmente importante para que se gerem receitas, que posteriormente farão com que se produzam melhores espetáculos, garantindo o entretenimento e a atratividade da modalidade (Martins & Casas, 2017).

Apesar de a globalização ser hoje uma realidade, nem sempre foi assim. Neste processo de transformação internacional das marcas e dos clubes, os patrocínios desempenharam um papel decisivo. Estes permitem dar uma visibilidade que muitas instituições não possuem, sendo que exemplos desta situação são os torneios e jogos amigáveis organizados pelos patrocinadores, normalmente nas pré-temperadas, nos quais os clubes de futebol têm oportunidade de disputar partidas em outros continentes distintos do seu (principalmente na Ásia e na América), e assim dar a conhecer a sua marca, que de outra forma seria muito mais complicado de concretizar (Martins & Casas, 2017).

Enquanto isso, os patrocinadores associam-se aos eventos desportivos e integram-nos como parte importante do seu marketing *mix*, procurando *insights* interessantes sobre o seu mercado alvo. Além de competições desportivas, estes eventos são oportunidades de as pessoas contactarem, experimentarem e falarem sobre uma determinada marca. Este elemento social pode ser especialmente bem aproveitado pelos patrocinadores. Desta forma, existe assim uma oportunidade única para a consciencialização da marca e para a criação de um envolvimento/vínculo emocional (PricewaterhouseCoopers, 2011).

Quem também não perdeu esta oportunidade foram as marcas de equipamentos desportivos, que não desperdiçaram tempo, e rapidamente desenvolveram calçado, têxtil, bolas, e outros produtos relacionados com as atividades desportivas (Sá & Sá, 2008).

Em sinopse, o desporto aparece assim como um transmissor de excelência para a atividade de patrocínio, competindo e sobrepondo-se a áreas como a música, a moda ou o cinema. Pela enorme visibilidade que proporciona, e pelas características e valores que pode oferecer, o desporto deve ser tido em conta pelas marcas, ainda para mais, quando cada modalidade atrai um *target* específico, permitindo desta forma uma segmentação muito mais específica, o que potencialmente trará melhores resultados (Sá & Sá, 2008).

## **2.2. Experiência do Consumidor no Desporto**

Gradativamente, nas áreas da investigação e dos negócios, a criação de valor que vá para além da qualidade dos próprios produtos/serviços, ganha relevo, sendo que as experiências proporcionadas ao cliente desempenham cada vez mais um papel importante nos padrões de compra (DeCook, 2013). Neste sentido, os profissionais de marketing foram os primeiros a entender a relevância de proporcionar experiências memoráveis aos seus consumidores (Verhoef et al., 2009), uma vez que vários estudos revelaram uma ligação entre a experiência do cliente e o aumento do valor económico de um determinado negócio (aumento da participação de mercado, da lealdade, do boca a boca e da satisfação) (Klaus & Maklan, 2012; Pine & Gilmore, 1999). Desta forma, os consumidores necessitam de criação de valor que vá para além do próprio produto ou serviço em si, ou seja, torna-se importante oferecer experiências significativas e interessantes (Gilmore & Pine, 2002), sendo que estas são de natureza holística e multidimensionais (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

No âmbito particular do desporto, os consumidores raramente consomem o jogo de forma isolada, a experiência desportiva inclui a atmosfera envolvente, o equipamento, a música, a animação, ou seja, todos os elementos que acrescentam valor ao produto desportivo, para além da própria competição, que se pode considerar o núcleo desta atividade. Neste núcleo, encontram-se os atletas, os árbitros, as regras, as técnicas, os equipamentos, entre outros. O produto final desportivo consiste assim na combinação/adição de um conjunto de elementos tangíveis com elementos intangíveis (Sá & Sá, 2008).

A importância desta temática é tal, que o Liverpool FC, um dos clubes com mais seguidores ao redor do mundo, deu um notável exemplo neste sentido, criando um

departamento única e exclusivamente dedicado a melhorar a experiência dos seus fãs, não apenas aqueles que se deslocam ao seu estádio em dia de eventos desportivos, mas a todos que ao redor do mundo acompanham atentamente a vida do clube. Este departamento tem como objetivo melhorar a interatividade entre clube e adeptos, através de uma melhor facilidade na compra de ingressos, de produtos de *merchandising*, de bilhetes anuais, gerir de forma assertiva as redes sociais e os fóruns de adeptos, melhorar as visitas ao museu e ao estádio do clube, entre outras situações, em que naturalmente se inclui a preocupação em aperfeiçoar a experiência proporcionada aos fãs em dia de jogo (Theodorakis, 2014).

Neste seguimento, Yoshida e James (2010) acreditam que a experiência do consumidor no desporto resume-se ao entretenimento que o jogo proporciona dentro do campo e/ou aos serviços fornecidos durante o evento desportivo. Não é suficiente ter competições de qualidade, é crucial que os gestores desportivos criem uma experiência completa, por forma a garantir a subsistência das organizações (Delaware North, 2015). O sucesso da indústria do desporto passa por uma gestão eficaz, mas acima de tudo, passa por vender o desporto e os eventos desportivos associando-os a aspetos como a emoção, o entretenimento, o prazer, proporcionando aos consumidores manifestarem-se de forma natural e espontânea, fugindo assim à rotina do dia-a-dia (Benevides, Santos, Cabral, Ribeiro, & Holt, 2015; Lima et al., 2016). Embora, como acima referido, a oferta desportiva seja a agregação de diversos elementos, Tsiotsou (2016) defende que o valor do bilhete se justifica essencialmente pelo serviço e experiência que são proporcionados. Nesta perspetiva, participar num evento desportivo torna-se muito mais do que apenas visualizar jogo propriamente dito (Rundh & Gottfridsson, 2015).

Perante isto, importa entender as variáveis que afetam a perceção de qualidade por parte dos consumidores, por forma a se definirem melhor as decisões estratégicas (Larson & Steinman, 2009).

Segundo Uhrich e Benkenstein (2010), existem quatro dimensões que contribuem para a construção da atmosfera vivenciada durante espetáculo desportivo: o comportamento dos espetadores, a arquitetura do recinto, as ações realizadas pelos organizadores do evento, e ainda os estímulos causados pelo decorrer do próprio jogo.

No que confere à primeira dimensão, naturalmente que se existir uma boa conexão entre os adeptos, através de cânticos, coreografias e apoio constante, a afetação na experiência geral será sem dúvida positiva, e a cocriação de valor será a desejável. No entanto, este grupo tem também o poder de afetar negativamente a experiência desportiva, através de atos de violência ou incitamento ao ódio. Numa segunda dimensão, aparece a arquitetura do recinto desportivo, sendo obviamente desejável que este ofereça o melhor conforto e segurança possíveis, para além de assegurar uma boa visibilidade do espetáculo por parte dos espetadores. Ademais, a acústica, o *design* e a proximidade a que as bancadas estão do relvado são fatores a ter em conta. Outra questão crucial neste âmbito, são as ações proporcionadas pelos organizadores do evento, nomeadamente os momentos de entretenimento que propiciam, as atuações musicais, o entusiasmo que o *speaker* transmite, e todas as restantes ações que façam com que os espetadores se divirtam e estejam motivados. Por último, a ação do próprio jogo vai influenciar a atmosfera que é criada, contemplando uma grande dose de aventura e excitação, tendo os agentes em campo a responsabilidade de suscitar emoções positivas nos adeptos, através da magia dos atletas, dos golos, do espírito de competitividade e do forte desejo em vencer. Ainda no que diz respeito a este último ponto, Winand e Fergusson (2018) acrescentam a importância das decisões tomadas pelos árbitros.

Ainda dentro desta temática, torna-se imprescindível analisar e perceber o porquê do incrível sucesso que têm tido os principais desportos americanos (NBA - *National Basketball Association*, NFL - *National Football League*, NHL - *National Hockey League*, MBL - *Major Baseball League*) durante largas décadas. Segundo Faria et al. (2000) esta popularidade assenta em três premissas fundamentais, emoção, entretenimento e competitividade:

**Emoção:** uma das principais características do desporto é a capacidade de criar emoção em todos os agentes que interagem com este. Quando se assiste a um evento desportivo ou se está perto de um grande atleta, sentem-se sensações únicas na vida. Uma das preocupações da NBA e da NFL é precisamente criar o maior conjunto de emoções positivas aos espetadores, indo para além do jogo propriamente dito,

tornando-o apenas uma parte do espetáculo. A emoção é sem dúvida a grande *driving force* do desporto.

**Entretenimento:** outra variável indispensável é o entretenimento. Com as pessoas a terem cada vez menos tempo disponível para si próprias, é fundamental rentabilizar este bem que é escasso (o tempo). Deste modo, é imperioso que os eventos desportivos sejam criados para toda a família, por forma a que todos se divirtam e passem bons momentos juntos. O desporto deve ser algo que nos dá alegria, nos faz divertir e sorrir.

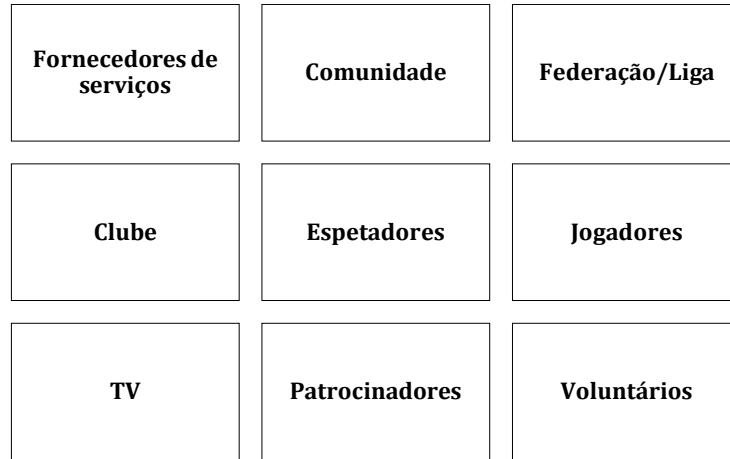
**Competitividade:** por fim, a competitividade. A volatilidade do jogo e o equilíbrio da competição são fatores positivos, na medida em que a incerteza quanto ao vencedor é um dos aspetos decisivos para a qualidade do espetáculo e para o sucesso das competições. Por esta razão, as ligas americanas criam mecanismos de reequilíbrio da força das equipas (ex. *NBA Draft*).

Em síntese, o que se percebe através destes exemplos, que se devem realizar todos os esforços possíveis para que esta trilogia (emoção, entretenimento, competitividade) seja garantida, pois são de facto os pilares fundamentais de qualquer desporto e/ou campeonato/liga (Faria et al., 2000).

Como espectável, a criação de valor ao nível da experiência nunca deve ser pensada e executada apenas por um só agente, mas sim, constituída como uma experiência compartilhada e coletiva, envolvendo diversos atores, tal como espelhado na figura 1. Assim sendo, deve existir uma perspetiva ampla na organização do evento, integrando recursos de várias partes, garantindo que o entusiasmo e a atmosfera de festa se verificam dentro e fora do estádio, do início ao fim do evento (Tsiotsou, 2016). Os clubes terão ainda que satisfazer as necessidades específicas de cada grupo de adeptos, otimizando dessa forma a experiência global (Rundh & Gottfridsson, 2015). Neste âmbito, Rundh e Gottfridsson (2015) identificam oito agentes, para além dos jogadores e dos clubes, que devem estar alinhados e cooperar no dia de jogo, para que a experiência de assistir a um espetáculo desportivo se torne especial. São estes, os patrocinadores, o canal televisivo que detém os direitos em transmitir o evento, os restantes media, a comunidade, os voluntários, os fornecedores de serviços (bilheteira, restaurantes, transporte, etc.), a federação/associação ou liga, e, ainda, os

espectadores, que são ao mesmo tempo o público alvo da oferta, mas que contribuem ativamente para a qualidade da mesma.

**Figura 1** – Agentes envolvidos num evento desportivo



Fonte: Adaptado de Rundh e Gottfridsson (2015)

Em conclusão, torna-se indispensável que as organizações criem uma jornada de experiências completa, envolvendo os fãs de forma contínua, controlando assim toda a experiência que envolve assistir a um espetáculo desportivo (ou seja, verificar o que acontece antes, durante e depois do evento). Será ainda necessário que exista uma avaliação das perceções dos consumidores sobre a qualidade das experiências e dos serviços, como forma de descodificar a experiência que estes procuram e privilegiam (DeCook, 2013).

### **2.2.1. Emoção Positiva**

Na cultura contemporânea os indivíduos realizam esforços para manterem certos níveis padrão de comportamento e demonstração de emoções, tentando não extravasar os limites do “aceitável”. No quotidiano, as pessoas são incentivadas a manter a calma e a controlar os impulsos. Por seu lado, o desporto tem precisamente a responsabilidade de produzir momentos em que essa emoção e excitação possam ser libertadas da forma mais natural e espontânea possível, não havendo qualquer tipo de constrangimento. Os sentimentos possuem nos recintos desportivos, um espaço privilegiado para se exprimirem. Nestes espaços é possível sentir as emoções de uma vida: felicidade, tristeza, surpresa, sofrimento, paixão, sentimento de injustiça, entre

outras (Bandeira & Hijós, 2017). Estamos assim perante um espaço de excelência para a confluência de afetos e para a exteriorização de emoções (Faria et al., 2000).

No caso do futebol, embora se possa assistir a um evento desportivo de diversas formas, não há nada que substitua a experiência de o presenciar no estádio, tal é o seu potencial e capacidade em proporcionar interação humana, criando um ambiente positivo com multidões de pessoas a divertirem-se e a socializarem (Almeida et al., 2014; Delaware North, 2015; Hill & Green, 2000; Larson & Steinman, 2009; Shoham, Dalakas, & Lahav, 2015; Westerbeek & Shilbury, 1999). Nos dias de jogos, é particularmente comum visualizar-se cânticos, músicas, gritos, choros e até orações (Theodorakis, Tsigilis, Al-Emadi, Wann, & Lianopoulos, 2016). Mesmo para quem não é crente, a assistência a um jogo de futebol é muitas vezes vivida como estando num templo sagrado (Santos et al., 2017). Neste desporto, os adeptos aprendem e percebem que as emoções devem ser exprimidas, demonstradas, narradas e cantadas, sem qualquer tipo de preconceito ou repúdio. Boa parte dos adeptos acompanha desde a bancada a intensidade das partidas, não se limitando a assistir ao jogo de forma distanciada, mas estando interligadas com o que se está a passar no relvado, sendo os momentos dos golos aqueles que naturalmente mais emoção acarretam (Cavalcanti, 2016). Quando os adeptos se abraçam de forma espontânea, não abraçam desconhecidos, abraçam pessoas que partilham o mesmo amor e paixão, pertencendo todos a uma mesma intensa comunidade afetiva (Bandeira & Hijós, 2017).

Por tudo isto, os clubes devem procurar as melhores formas de reunirem os seus adeptos no seu recinto, com o objetivo de proporcionar uma experiência única e memorável, capaz de despertar nestes o desejo de querer voltar (Almeida et al., 2014; Madrigal, 1995; Winand & Fergusson, 2018). O que acontece muita vezes, é que dentro deste negócio, que movimenta quantias avultadas, o foco dos gestores está muitas vezes desviado da importância da paixão e das emoções (Bandeira & Hijós, 2017). Esta abordagem é questionável, na medida em que as organizações não devem dar como garantida a lealdade dos seus adeptos, e devem lutar para manterem altos níveis de compromisso e paixão, residindo aqui um dos segredos da gestão desportiva. De facto, a lealdade é muito mais propícia de ocorrer quando os adeptos se sentem motivados, estando assim mais propensos à compra e recompra de produtos e serviços

relacionados com a organização (Almeida et al., 2014; Hill & Green, 2000; Wakefield & Blodgett, 1994).

Neste seguimento, para se conseguir concretizar o objetivo de motivação dos fãs, as emoções positivas percebidas pelos adeptos representam um papel importante, tornando-se imperioso desenvolver a oferta de um conjunto de emoções aos espetadores, como surpresa, medo, esperança, entusiasmo, tornando um prazer para a mente assistir a um evento desportivo (Almeida et al., 2014; Rodrigues, Sousa, & Fagundes, 2018).

Regressando ao caso concreto do futebol, Cavalcanti (2016) acrescenta ainda, que o futebol tem a capacidade de imortalizar na memória um momento, uma jogada, um golo, um corte, uma defesa, assim que a situação em questão deflagre uma forte emoção a quem está a assistir. Para o autor, o desporto apenas adquire verdadeiramente grandeza em situações de tensão, de emoção forte, situações surpreendentes, decisivas, que mudam o rumo das partidas e dos encontros. Neste âmbito, importa referir que em algumas modalidades, como é o caso do basquetebol, as regras foram sendo modificadas por forma a que os jogos se tornassem mais rápidos e emocionantes (Tsiotsou, 2016).

Em síntese, quanto mais apaixonado estiver o adepto, quanto mais absorvido pela atmosfera de um jogo ele estiver, mais amará, cantará e defenderá uma marca, sendo que esta paixão só é assegurada através de um forte envolvimento emocional (Bandeira & Hijós, 2017; Roşca, 2013; Wakefield & Blodgett, 1994).

### **2.2.2. Entretenimento**

Nos últimos anos, para além deste papel social, afetivo e cognitivo, o desporto tornou-se num evento de entretenimento para toda a sociedade. Além da paixão, os consumidores procuram cada vez mais eventos que proporcionem diversão, lazer e entretenimento (Benevides et al., 2015; PricewaterhouseCoopers, 2011; Santos et al., 2017; Spacov, Rocco Jr, Cardoso, & Reis, 2016). O entretenimento consiste assim numa resposta a estados de intensa excitação e alegria, contribuindo substancialmente para a satisfação dos adeptos (Madrigal, 1995; Varela et al., 2014).

Neste sentido, a combinação do desporto e do entretenimento é uma fórmula que garante às entidades desportivas estarem mais próximas do sucesso. A própria

*Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), organização que regulamenta o futebol mundial, tem tentado repetidamente manter elevados níveis de diversão nos consumidores de futebol. Exemplo disso, é a iniciativa FIFA *Fan Fest*, evento criado inicialmente no Mundial de 2006 na Alemanha, e, que, entretanto, foi replicado noutras competições posteriores. Neste evento, a “festa” é realizada no espaço público de diversas cidades espalhadas pelo mundo, nas quais a FIFA promove o contacto entre adeptos, media e marcas, criando um ambiente favorável ao lazer e para a troca de experiências. Em 2010, no Mundial disputado na África do Sul, seis milhões de pessoas participaram nas FIFA *Fan Fests*, que se realizaram em dezasseis cidades ao longo de toda a competição. O objetivo desta iniciativa é claro, criar outros lugares, para além dos próprios estádios, nos quais adeptos de todo o mundo possam partilhar experiências, celebrar, distrair-se, criando assim uma atmosfera única. Esta iniciativa pretende à distância, simular as celebrações e o ambiente vivido nos locais originais do espetáculo, transformando qualquer local, num verdadeiro estádio de futebol. É precisamente este divertimento e atmosfera, que fazem com que na hora de escolher, os adeptos prefiram assistir aos jogos nestes locais, em detrimento de muitos outros (cafés, restaurantes, em casa, etc.). Em muitos casos, na opinião dos adeptos, o entretenimento e socialização proporcionados pelo evento foram os principais destaques, tornando a assistência à partida propriamente dita, em algo secundário. Tal facto, permite concluir que a indústria do desporto pode e deve ser revestida de outros conceitos, para que possa dessa forma atrair mais consumidores, bastando proporcionar elementos ligados ao entretenimento, socialização e consumo (Spacov et al., 2016).

Neste âmbito, um estudo da PricewaterhouseCoopers (2011) afirma, que na sua raiz, os adeptos compram bilhetes para eventos desportivos profissionais e aderem a serviços de televisão *premium*, com a expectativa que exista uma suspensão da vida real, com transferência direta para um mundo de fantasia e emoção.

Novamente, torna-se inevitável abordar esta temática sem recorrer aos exemplos dos desportos norte americanos. Na NBA, na NFL e na MLS (*Major League Soccer*), os fãs são entretidos desde o momento em que entram nas instalações, até ao momento em que saem das mesmas. Durante o jogo, a música é uma constante, existem discos-

jóqueis em praticamente todos os eventos, música ao vivo e ainda equipas de dança e acrobacias, que atuam durante as paragens e nos intervalos. Para além disso, existem diversos passatempos e desafios envolvendo os fãs ao longo do encontro, desde os desafios das câmaras, das corridas de bebés, ou ainda, frequentemente, com os adeptos a descerem ao terreno de jogo para que possam ganhar prémios e demonstrar a sua habilidade. A esmagadora maioria das instalações dispõe de ecrãs gigantes, para além de proporcionarem padrões de conforto e segurança bastante altos. Tendo assim em conta que a satisfação dos fãs decorre muito da concretização das suas expectativas, e que as mesmas se criam comparando eventos do mesmo género, que podem ou não ser do mesmo desporto, convém aos gestores estarem atentos a todas as nuances que se realizam ao nível da experiência e do entretenimento, sendo estes exemplos, referências a ter em conta (Greenwell, Greenhalgh, & Stover, 2013; Proni, 1998).

Apesar da experiência ser algo complexo e composto por diversos componentes, os exemplos acima descritos demonstram que parte do sucesso consiste em conjugar o entretenimento fora do campo com as características do produto desportivo, como o desempenho dos atletas, as peripécias do jogo, a rivalidade existente, o prestígio e histórico da equipa, entre outros (Hill & Green, 2000; Yoshida & James, 2010).

Em conclusão, se o desporto está enquadrado na indústria de entretenimento, indústria na qual a televisão, o cinema, a música, o teatro ou a *internet* combatem pela atenção individual de cada indivíduo, o desporto necessita de fazer valer os seus elementos de atração, para que as pessoas gastem o seu tempo com esta atividade, em detrimento das restantes (Sá & Sá, 2008). Os responsáveis têm de reconhecer o papel importante que a socialização desempenha num evento desportivo, criando programas específicos para grupos e orientados para famílias, maximizando o prazer e a satisfação dos diversos grupos de espectadores (Varela et al., 2014).

### 2.2.3. Competitividade

Rottenberg (1956) foi o primeiro autor a abordar o tema do equilíbrio competitivo no desporto, defendendo que quanto maior é a igualdade de forças existente entre os competidores de uma determinada prova, mais esta se torna apetecível e atraente para os seus fãs. Nesta linha de pensamento, importa perceber em que consiste o conceito de equilíbrio competitivo, a sua importância, como é calculado, e qual a regulamentação existente e passível de ser aplicada para que a competitividade aumente.

O equilíbrio competitivo consiste no quão uniforme é uma determinada prova desportiva, refletindo o grau de paridade/desigualdade existente entre os diversos participantes (Gomez-Gonzalez, Corral, Jewell, García-Unanue, & Nessler, 2019; Owen, 2010). A medida mais utilizada para medir o equilíbrio competitivo é o desvio padrão relativo aplicado aos resultados finais de uma competição, analisando as percentagens de vitórias e os pontos alcançados (Owen & King, 2015). Do ponto de vista prático, presume-se que uma competição é mais equilibrada quanto menor for a diferença pontual entre os competidores (Larsen, Fenn, & Spenner, 2006; Pérez-González, Pérez-Espés, Barahona, & Ruiz, 2016; Silva, Abad, Macedo, Fortes, & Nascimento, 2018). Neste sentido, as medidas de balanço competitivas mais comuns são aplicadas a três tipos de situação: medir a incerteza no resultado de um único desafio, calcular a incerteza do desfecho de um campeonato/temporada completo, e ainda, medir a incerteza existente no resultado de uma prova ao longo de várias temporadas (Szymanski, 2003).

Ao contrário do comum mundo empresarial, em que na teoria uma situação de monopólio será a posição ideal e a mais vantajosa para uma empresa ocupar no mercado, no desporto, os participantes/competidores não vivem sem adversários e concorrentes à altura. O desporto nasce baseado na competição, um atleta ou uma equipa não podem competir sozinhos, necessitam de um oponente para medirem forças, e demonstrarem a sua real valia. Uma competição que apresente um participante monopolista, ou seja, um concorrente com forças desproporcionais em comparação aos demais, apresenta um menor interesse para todos os envolvidos. No fenómeno desportivo, os espetadores têm a expectativa que a sua equipa ou atleta favorito seja

superior aos seus adversários, mas não demasiadamente superior, isto é, não é desejável que o vencedor de um determinado desafio/prova esteja quase como previamente anunciado. O ideal para o adepto será que o seu clube ganhe perante um clima de *suspense* e incerteza quanto ao resultado. A rivalidade é então algo desejável e de salutar, e só na sua presença é que o produto desportivo é capaz de atingir o seu auge (Bisceglia, Caputi, Grilli, & Pacelli, 2018; Drummond, Araujo Jr., & Shikida, 2010; Leoncini & Silva, 2005; Madrigal, 1995; Pérez-González et al., 2016; Ragazzo & Defanti, 2019; Souza & Angelo, 2005; Souza & Araújo, 2018; Varela et al., 2014).

Perante estas especificidades, torna-se crucial que exista uma estratégia conjunta entre todos os participantes de uma competição, pois quanto maior for o equilíbrio competitivo, maior serão as receitas para todos. Obviamente que os clubes são adversários no âmbito desportivo, mas em termos económicos devem agir como parceiros e embaixadores da modalidade/competição que disputam (Sá & Sá, 2008; Sanderson & Siegfried, 2003). Esta cooperação faz ainda mais sentido especificamente neste setor, pois nesta indústria o vínculo existente entre os consumidores e um clube/atleta é muito superior às restantes áreas de negócio, existindo assim um grau de substituibilidade bastante baixo em relação ao produto desportivo (Ragazzo & Defanti, 2019). Neste sentido, Bisceglia et al. (2018) defendem que os clubes devem funcionar quase como um cartel, pois se poucos participantes se tornarem demasiado fortes, a competição torna-se mais previsível, a incerteza nos resultados é menor, e o lucro cai.

Neste âmbito, a regulamentação das competições torna-se necessária de forma a promover o equilíbrio positivo, pois as ligas desportivas profissionais têm a tendência natural de caminhar para um desequilíbrio. As ligas que não são regulamentadas possuem uma dinâmica inerente em aumentar a diferença entre o desempenho dos clubes de topo e do fim da liga, tendo em conta que haverá clubes com maior facilidade em obter receitas, o que a longo prazo fará com que se tornem difíceis de bater por parte de outros que apresentam maior dificuldade neste aspeto (Bisceglia et al., 2018; Horowitz, 1997; Larsen et al., 2006). Por esta razão, praticamente em todos os desportos existe algum tipo de regulação com o objetivo de garantir a competitividade (Drummond et al., 2010; Kesenne, 2000). No boxe, os lutadores são segmentados por

peso, no automobilismo, na natação e nas competições de pista existem tempos de qualificação mínimos obrigatórios, no ténis os jogadores são organizados por *rankings* e vão sucessivamente avançando nas provas à medida que eliminam outros adversários. Para além disso, normalmente as mulheres não competem com os homens, e vice-versa (Sanderson & Siegfried, 2003).

No entanto, e correndo o risco de tornar estes exemplos repetitivos, as ligas norte americanas são provavelmente o máximo expoente de competições que se preocupam com o equilíbrio, procurando que não exista uma concentração desproporcional de talentos num grupo restrito de equipas. A panóplia de regras e normas para garantir uma competição acérrima é significativa, preservando o interesse dos adeptos e a lucratividades dos clubes participantes (Bisceglia et al., 2018; Broglio & Mazzei, 2019; Martinez & Willner, 2017). Na NBA, já desde 1999, são utilizados limites salariais individuais e coletivos, estabelecidos mediante critérios definidos pela liga, limitando a aquisição das equipas de um determinado número de jogadores experientes (um dos critérios de definição do teto salarial é precisamente os anos em que o jogador já participa na liga). Adicionalmente, foi criado um mecanismo de compartilhamento conjunto das receitas televisivas, ou seja, ao invés de cada equipa realizar o seu próprio contrato individualmente, os direitos são negociados como um todo, o que naturalmente beneficia as equipas com menor visibilidade/dimensão (Sanderson & Siegfried, 2003; Silva et al., 2018). Também no caso da Major League Baseball, existe o medo de na ausência de limites salariais ou outros mecanismos reguladores, os clubes de menor dimensão possam tornar-se menos competitivos (Fort & Quirk, 2010; Lewis, 2008). Desta forma, mais uma vez, nesta liga, uma das soluções passou pela adoção da negociação das receitas televisivas como um todo, distribuindo-as posteriormente de forma equitativa (Lewis, 2008). Ademais, e a par de outros desportos americanos, existe uma definição de um “teto salarial” e a adoção de um *draft* para escolha de jogadores, garantindo uma correta distribuição da qualidade dos atletas (Booth, 2005; Gomez-Gonzalez et al., 2019).

No caso do futebol europeu, a Premier League é também um exemplo de boas práticas no que diz respeito à promoção do equilíbrio. A Liga distribui o dinheiro da televisão em três fatias: 50% de forma igualitária, 25% de acordo com a classificação

no campeonato, e os restantes 25% considerando o número de jogos transmitidos, sendo que existe um número mínimo de jogos transmitidos por equipa (Ragazzo & Defanti, 2019). Para efeito de comparação, os clubes com menor receita obtêm cerca de 65% do valor recebido pelo campeão, enquanto no campeonato espanhol, Barcelona e Real Madrid ficam com cerca de 1/3 da receita (Silva et al., 2018). No entanto, apesar de em Espanha a competitividade por vezes não ser um exemplo, o campeonato apresenta uma média de público interessante, mas que se deve sobretudo ao talento superlativo dos seus atletas (Souza & Araújo, 2018). Já no caso português, as três principais equipas, Benfica, Porto e Sporting, estão num patamar acima das restantes, e, desta forma, as médias de assistências nos jogos entre estes clubes são muito superiores aos restantes jogos, pois nestes casos a incerteza é incomparavelmente maior (Drummond et al., 2010).

Deste modo, percebe-se que existem diversas alternativas disponíveis para que se crie uma disputa equilibrada entre atletas ou equipas. Entre as opções mais comuns destacam-se a definição de tetos salariais (*salary caps*) e a restrição nas regras de contratação de jogadores (como ocorre no modelo de *draft*). No entanto, a medida elementar que unifica o equilíbrio competitivo no que diz respeito aos desportos coletivos é a redistribuição da receita proveniente das transmissões televisivas (Drummond et al., 2010; Ragazzo & Defanti, 2019). Tal como visto em capítulos anteriores, estas receitas são o maior sustento da maioria dos clubes profissionais (Bisceglia et al., 2018). No âmbito internacional, as análises apontam para que cerca de cinquenta por cento das receitas dos maiores clubes do mundo provêm de direitos de transmissão televisiva (Ragazzo & Defanti, 2019).

Em suma, percebe-se assim que a importância desta temática é tal, que o equilíbrio competitivo é uma variável essencial para a qualidade e atratividade das competições e jogos, e, naturalmente, para as receitas obtidas através da bilheteira, patrocínios e direitos televisivos. Quando uma competição não apresenta um grau satisfatório de paridade entre as equipas, a generalidade dos adeptos acaba por perder o interesse na mesma, afetando claramente a sua rentabilidade (Bisceglia et al., 2018; Drummond et al., 2010; Fort & Quirk, 2010; Larsen et al., 2006; Silva et al., 2018; Vrooman, 2009).

#### 2.2.4. Justiça

Os árbitros, apesar de figuras de grande importância no desporto, no que confere ao futebol, tinham uma participação quase irrelevante nos primórdios desta modalidade. Numa fase inicial, acreditava-se em valores como o cavalheirismo e a honestidade, não se colocando sequer em causa que os atletas cometessem faltas propositadas para com um adversário. Desta forma, no caso do futebol, o árbitro só intervinha na partida caso fosse solicitado por algum representante das equipas, assistindo ao encontro fora do terreno de jogo. Por esta altura, os atletas julgavam as suas próprias infrações, cabendo aos capitães de ambas as equipas decidir sobre as transgressões cometidas. No entanto, à medida que a profissionalização foi surgindo, esta teve como consequência o aumento das socializações, consolidando-se grandes instituições (nacionais e internacionais), envolvendo enormes movimentos populares, e vultosas quantias financeiras. Coerentemente com este processo, os árbitros começaram paulatinamente a assumir uma maior participação no desenrolar das partidas, reforçando assim o seu papel e responsabilidade (Boschilia, Vlastuin, & Júnior, 2008; Righeto & Reis, 2017).

Ao nível das regras, e como forma de incrementar o espetáculo, as introduções e modificações ao longo do tempo visaram melhorar a dinâmica, estética e justiça do desporto. Como exemplo desta evolução, no futebol, observou-se a introdução dos cartões amarelo e vermelho no Mundial de 1970, no México, com o objetivo de melhorar a comunicação entre o árbitro, o jogador e o adepto, de modo a que todos identificassem facilmente qual a decisão tomada (curiosamente, ou não, este foi o primeiro Mundial a ser transmitido pela televisão a cores) (Boschilia et al., 2008; Righeto & Reis, 2017). Entre outras tantas, a introdução da regra do fora de jogo visou tornar o futebol mais competitivo e visualmente mais apelativo, não permitindo que os jogadores fiquem “plantados” nas grande áreas adversárias, tornando o jogo aborrecido e pouco dinâmico (Rodrigues, 2006). Observando ainda a dinâmica de outros desportos, verifica-se a mesma tendência de alterar as regras para que o jogo se torne mais justo, privilegiando as equipas e os jogadores, e reduzindo o número e impacto dos erros de arbitragem. A título de exemplo, no caso concreto do basquetebol, em muitas situações, o árbitro fica responsável por visualizar apenas um certo número

de jogadores ou uma determinada área específica, para que tome as suas decisões com uma maior precisão e fiabilidade. Para além disso, a limitação do número de faltas (por jogador e/ou equipa), regra integrada em variadíssimos desportos, tem como objetivo punir a agressividade negativa, a bem do desenvolvimento qualitativo da modalidade (Santos, Soares, & Ferreira, 2012).

De facto, a partir do momento em que um desporto ultrapassa a sua prática meramente lúdica, não há competição profissional desportiva que dispense o papel do árbitro (Cruz, Machado, Tertuliano, & Oliveira, 2018; Nunes & Shigunov, 2002; Silva & Oliveira, 2012). O árbitro é responsável pela aplicação das leis de jogo e o seu desempenho é avaliado pelas suas tomadas de decisão ao longo do encontro. Uma condução eficaz, exige ao árbitro uma boa perceção dos lances, agindo com firmeza, mas mantendo, tanto quanto possível, uma atitude discreta (é importante que não se torne o centro das atenções, deixando esse papel para os artistas/protagonistas, ou seja, os atletas). O árbitro garante que as competições são praticadas de forma justa e correta, preservando assim a sua integridade e legitimidade (Elsworthy, Burke, & Dascombe, 2014; Nunes & Shigunov, 2002). Para que estes agentes tomem as decisões mais ajustadas, devem estar o melhor colocados possível, seguindo as jogadas, independentemente da intensidade do movimento dos jogadores e das alterações de ritmo do próprio jogo. Deste modo, exige-se que os árbitros estejam fisicamente aptos, que possuam conhecimentos técnicos relativos às regras de jogo, e que tenham os atributos psicológicos necessários para enfrentar a pressão e a variedade de situações/experiências que o jogo oferece (Cruz et al., 2018; Rebelo, Silva, Pereira, & Soares, 2002; Surujlal & Jordaan, 2013).

Dada a natureza emocional e a relação afetiva que o fenómeno desportivo acarreta, obviamente que as perceções de justiça diferem muito em relação a outros setores de atividade. Esta ímpar conexão emocional tem como consequência nos consumidores a criação de um alto grau de satisfação ou insatisfação, mediante as avaliações que faz, não havendo relativização em relação às mesmas. Dando um exemplo concreto, no caso de uma ida a um restaurante, se um cliente não se sentir satisfeito, pode muito bem numa próxima oportunidade escolher outro estabelecimento. No entanto, no meio desportivo, aquando da assistência a um jogo da

sua equipa favorita, ao sentir-se defraudado nas suas expectativas, o cliente/adepto não pode simplesmente mudar de clube e ir assistir outros espetáculos desportivos do mesmo género. Deste modo, a sensibilidade a questões de justiça ou injustiça aumentam quando as opções de escolha são limitadas. Além do mais, em relação ao produto, o desporto representa uma experiência única, algo insubstituível e irreplicável, não podendo os provedores do serviço compensar imediatamente de igual ou superior forma os clientes insatisfeitos (Greenwell, Brownlee, Jordan, & Popp, 2008).

Neste seguimento, e adicionalmente, como parte integrante do espetáculo desportivo, acresce, à tarefa de garantir que as regras sejam cumpridas, a responsabilidade do árbitro assumir-se como um elemento fundamental para o ótimo desenvolvimento de qualquer modalidade, possibilitando aos atletas realizarem a sua melhor *performance*, e, por consequência, entreter e satisfazer os consumidores, incumbindo-se como um elemento essencial para que o público possa apreciar cada vez mais o desporto da sua preferência (Nunes & Shigunov, 2002; Silva & Oliveira, 2012). Winand e Fergusson (2018) reforçam que, não obstante de os momentos dos golos serem aqueles de maior impacto na atmosfera vivida, também as decisões erradas pelos árbitros influenciam em grande medida a experiência e satisfação dos espetadores. A importância destas situações é tal, que os erros de arbitragem podem ditar uma frustração enorme nos adeptos, tendo em consideração que uma decisão equivocada pode alterar um resultado, um campeonato, ou todo um planeamento de um clube, interferindo diretamente com todos aqueles que investiram tempo e recursos na preparação de objetivos desportivos (Catteeuw, Gilis, Wagemans, & Helsen, 2010; Cruz et al., 2018; Santos et al., 2012).

Por todas estas razões, e para que seja atingida a excelência no futebol, é crucial que o árbitro tenha uma prestação de qualidade, realizando uma gestão correta e adequada dos encontros desportivos (Slack, Maynard, Butt, & Olusoga, 2013; Weston, 2015). Os principais órgãos e dirigentes reconhecem que o jogo deve responder às novas exigências e sugestões dos consumidores (Petrović et al., 2015), pois de outra forma, a capacidade desta indústria em gerar receita, será largamente afetada (Boschilia et al., 2008).

Em síntese, distante dos princípios aristocráticos e leais do século XIX, os eventos desportivos, cada vez mais comercializáveis, possibilitam que a figura do árbitro seja crescentemente impactante. Lances duvidosos e polémicos rendem horas de debate da programação e conteúdo desportivo, provocando muitas vezes um clima de guerrilha, que parece fazer parte de uma tentativa de promoção dos jogos e competições, mas que essencialmente apenas incentivam o ódio (Collins & Evans, 2008, 2011; Cruz et al., 2018; Nunes & Shigunov, 2002; Righeto & Reis, 2017). Surge então a interrogação, se será a implementação de tecnologia de apoio à decisão, a resposta capaz de trazer maior justiça ao desporto, melhorando a fiabilidade das decisões arbitrais. Contudo, terá sempre que se ter em consideração que todas as decisões estratégicas precisam de ser avaliadas com vistas à sustentabilidade, ou seja, entender até que ponto os investimentos podem melhorar a qualidade e a experiência dos eventos desportivos, aumentando o seu potencial em alcançar futuros objetivos económicos, sociais, entre outros (Fowler, 2013; Petrović et al., 2015).

### **2.3. Tecnologias de Apoio à Decisão no Desporto**

A otimização do desempenho humano no desporto através da utilização da tecnologia, é, sem dúvida, um tema emergente. Desde tecnologia de recuperação, equipamentos de última geração, ou ferramentas de monitorização e avaliação, a introdução de tecnologia no desporto tem precisamente o objetivo de aumentar a capacidade de desempenho dos intervenientes, tendo alterado a dinâmica de alguns desportos (Pandey, 2018; Roelands & Pauw, 2019; Surujlal & Jordaan, 2013). Mesmo as modalidades mais antigas, algumas inclusive seculares, têm sentido a necessidade de se adaptar aos novos tempos, para que se possam tornar mais atrativas aos olhos de espectadores, televisões e patrocinadores (Sá & Sá, 2008). Um fenómeno que acontece frequentemente com a tecnologia no desporto é a sua ampla adaptação, isto é, um desporto testa uma tecnologia, e se esta tiver sucesso é muitas vezes transportada para outras modalidades (Pandey, 2018).

De entre a panóplia de tecnologias existentes no desporto, destacam-se os dispositivos que tem como objetivo garantir a legitimidade e credibilidade das competições, tendo como função compensar os limites da perceção humana (Kolbinger & Link, 2016). De facto, no desporto, o processo de tomada de decisão por parte dos

árbitros é naturalmente uma tarefa complicada, tendo que julgar em situações rápidas, situações que envolvem muitos jogadores, situações de visibilidade reduzida, entre outras condicionantes. Para além disso, o ritmo e dinâmica dos eventos profissionais foram sucessivamente aumentando, o que dificultou ainda mais esta tarefa (Carlos, Ezequiel, & Anton, 2019; Collins & Evans, 2008; Dawson, Massey, & Downward, 2019; Winand & Fergusson, 2018). A estas situações, acresce, tal como já revisto, o poder e impacto da televisão no desporto. Com a possibilidade de se assistir aos grandes eventos em qualquer lugar, os telespetadores têm à sua disposição múltiplas câmaras, que possibilitam analisar cada lance de jogo até ao mais ínfimo pormenor, e após o espetáculo desportivo, é comum que especialistas e adeptos debatam as decisões controversas com recurso a *replays* em câmara lenta, estando assim os árbitros debaixo de um escrutínio público assinalável (Collins & Evans, 2008, 2011; Gomes, 2017; Petrović et al., 2015).

O rugby, o críquete e o ténis destacam-se como excelentes exemplos de desportos profissionais que já usam a tecnologia de apoio à tomada de decisão, de forma sólida e consistente (Foulkes, Anderton, & Morgan, 2014).

O rugby foi um dos primeiros desportos a recorrer à vídeo tecnologia, disponibilizando o acesso a imagens e *replays* ao árbitro. O TMO (*Television Match Official*), introduzido em 2001, é utilizado aquando o árbitro principal possui alguma dúvida acerca de uma lance, ou então, quando é alertado por parte do árbitro de vídeo (árbitro que está responsável por acompanhar o jogo através de monitores), de alguma irregularidade que tenha escapado a este (podem ser situações em que existe dúvida sobre a validade da conversão de pontos, atos ilegais por parte dos jogadores, ou qualquer outro incidente significativo). O árbitro principal tem a possibilidade de acatar as instruções do árbitro de vídeo, ou então, em determinadas situações, pode e deve ele mesmo ir rever as imagens. Esta tecnologia tem a particularidade de que quando existe uma conversa entre o árbitro principal e o árbitro de vídeo, estas podem ser ouvidas em todo o estádio, de forma a aumentar a transparência das decisões (Collins & Evans, 2008). A adoção deste tipo de tecnologias, recorrendo ao apoio da televisão e dos *replays*, tem como objetivo obter decisões menos influenciadas pelo contexto e pressão do ambiente de jogo (Carlos et al., 2019; Dawson et al., 2019).

Outro dos exemplos de sucesso de introdução de tecnologia no desporto é o caso do críquete. Este desporto dispõe de múltiplas tecnologias, tendo as mesmas alterado a dinâmica do próprio jogo. Desde tecnologias que incorporaram melhoramentos nos equipamentos dos jogadores, tornando os tacos, por exemplo, mais leves, fortes e duráveis, passando por equipamentos de proteção, como luvas, capacetes, etc., tornando-os mais seguros e resistentes, é de facto nas tecnologias de apoio à decisão dos árbitros que o críquete se distingue de grande parte dos desportos, possuindo aqui um alargado leque de tecnologias, de entre as quais: *Hawk-Eye*, *Snickometer*, *Hot Spot*, *Stump Camera*, *Stump Microphone*, *Speed Gun*, *Third Umpire* e *Umpire Decision Review System*, estão em uso com o objetivo de tornar o jogo mais interessante, fascinante e justo (Pandey, 2018). A tecnologia do *Snickometer*, por exemplo, tem como objetivo detetar se a bola tocou no taco através da deteção de sons leves, e o conhecido *Hot Spot*, usa câmaras infravermelhas sensíveis ao calor de modo a perceber contactos existentes da bola em diversas situações (Collins & Evans, 2008). Mas o críquete foi ainda mais longe, introduzindo ferramentas como o *Super Slow Motion*, e mais recentemente, HD e 3D foram disponibilizados para aproximar o espectador da ação e ajudar o árbitro nas decisões críticas do jogo (Foulkes et al., 2014).

Desportos em movimento rápido, como o ténis, exigem que os jogadores e os árbitros tomem decisões percetivas rápidas e precisas. Desta forma, desde 2006, os torneios mais importantes de ténis, nomeadamente os organizados pela *Association of Tennis Professionals (ATP)*, começaram a utilizar o *Hawk-Eye*, permitindo assim que os jogadores peçam a revisão de uma jogada que tenham ficado com a sensação que foi mal ajuizada pelos árbitros (Abramitzky, Einav, Kolkowitz, & Mill, 2012; Mather, 2008). O *Hawk-Eye* é, porventura, uma das tecnologias mais bem-sucedidas e inovadoras da história do desporto. Adotada em desportos como o ténis e o cricket, esta tecnologia foi criada por Dr. Paul Hawkins, em 2001, que concebeu um sistema de rastreamento das bolas, de forma a melhorar a qualidade das decisões arbitrais, conseguindo assim construir um sistema rápido, confiável e preciso. O *Hawk-Eye* é baseado num processamento rápido de imagens, calculando a localização tridimensional da bola, sendo capaz de rastrear qualquer tipo de movimento de ressalto da mesma. Usualmente, é utilizado para aferir se a bola caiu dentro ou fora das medidas de jogo,

sendo importante referir, que quando existe uma chamada com recurso ao *Hawk-Eye*, esta é exibida num ecrã instalado no estádio, ficando o árbitro, os jogadores e os espetadores, todos a conhecer a decisão ao mesmo tempo. Regra geral, os jogadores dispõem de duas oportunidades por *set* para recorrer ao olho de falcão. Se lhes for dada razão, estes mantêm o mesmo número de hipóteses de recorrer à tecnologia, senão, são sucessivamente retiradas essas oportunidades (Duggal, 2014).

Outro exemplo interessante ocorre no hóquei no gelo, desporto no qual são colocadas câmaras sobre a linha de baliza, enquanto um árbitro está responsável precisamente por visualizar estas imagens. Este árbitro possui um botão que lhe permite enviar imediatamente um sinal ao árbitro, assim que haja um golo. É um sinal tão imediato, que impede qualquer novo ataque, preservando assim a fluidez do jogo (Ryall, 2012).

Na tabela 4, é possível verificar exemplos de tecnologias implementadas em diversos desportos, com o objetivo de ajudar as equipas de arbitragem a tomar melhores decisões:

**Tabela 4** – Exemplos de tecnologias de apoio à decisão no desporto

<b>Desporto</b>	<b>Tecnologias</b>
Basebol	<i>Instant Replay System (2008), SMART Replay (2015)</i>
Basquetebol	<i>Instant Replay System (2002), Sensores LED (2002)</i>
Críquete	<i>Stump Microphone (1977), Super Slow Motion (1992), Third Umpire (1992), Stump Camera (1992), Snickometer (1999), Speed Gun (1999), Hawk-Eye (2001), Hot Spot (2006), Umpire Decision Review System (2008)</i>
Futebol Americano	<i>Instant Replay System (1986), High-Definition Video (2007)</i>
Hóquei no gelo	<i>Instant Replay System (1991), SMART Replay (2012)</i>
Rugby	<i>Television Match Official (2001), SMART Replay (2015)</i>
Ténis	<i>Hawk-Eye (2006), Video Review (2018)</i>
Voleibol	<i>Penalty d-Tech (2006), SMART Replay (2012)</i>

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, a introdução tecnológica com o objetivo de melhorar as decisões, causou um grande impacto na forma como a maioria dos desportos é praticado. Os dias nos quais as decisões eram totalmente deixadas ao julgamento humano, fazem assim parte do passado (Surujlal & Jordaan, 2013). Neste sentido, Pandey (2018), acredita que no futuro, devido ao facto do trabalho dos árbitros ser tão ingrato, as tecnologias não estarão muito longe de disponibilizar *robots* com

inteligência artificial que substituirão os árbitros humanos. Assim, o desenvolvimento dos eventos desportivos estará intrinsecamente ligado ao progresso da tecnologia (Petrović et al., 2015).

### **2.3.1. Tecnologias de Apoio à Decisão no Futebol**

No que respeita ao futebol, a implementação de tecnologias surgiram recentemente em comparação com os principais desportos (Fowler, 2013). Há muitas décadas que as introduções destas ferramentas se debatem por parte de consumidores, especialistas, jogadores, treinadores, ou seja, uma infinidade de agentes que integram esta indústria. No entanto, quaisquer alterações nas regras do jogo, devem ser aceites e realizadas pelo *International Football Association Board* (IFAB), entidade que é formada pela associação de futebol da Inglaterra, da Escócia, da Irlanda do Norte e do País de Gales (todas com direito a um voto) e pela FIFA (que possui quatro votos). Desta forma, apesar da FIFA contar com grande parte dos votos, as alterações devem ser aprovadas com seis votos, ou seja, os votos da FIFA e no mínimo de mais duas associações (Petrović et al., 2015; You, 2017).

Com a crescente popularidade dos eventos futebolísticos em todo o mundo, a precisão das decisões e das tecnologias envolvidas no jogo tornaram-se uma preocupação emergente (Ghosh et al., 2019; Holmes, 2018). Como exemplo, o célebre golo com a mão de Diego Armando Maradona frente à Inglaterra no Campeonato do Mundo de 1986, hoje em dia, jamais seria possível e aceite pela comunidade que rodeia este desporto. Neste âmbito, o futebol tem investido cada vez mais em avanços tecnológicos, na esperança que estes melhorem o desempenho das decisões de arbitragem, sem que naturalmente afetem a qualidade do próprio espetáculo (Adeninyi, 2019).

Em 2003, foi introduzido o que hoje é uma realidade comum em praticamente todos os campeonatos profissionais e até amadores, o sistema de comunicação por áudio, que permite aos árbitros estarem em permanente comunicação, melhorando assim a coordenação e rapidez das decisões (Pina, Passos, Araújo, & Maynard, 2018).

No início dos anos 2000, alguns incidentes em jogos importantes criaram controvérsia, o que levou a que praticamente durante uma década, a questão da

introdução de tecnologia de apoio às tomadas de decisão fosse alvo de um intenso debate. Após alguns erros no Campeonato do Mundo de 2010, particularmente no jogo entre Alemanha e Inglaterra, no qual um golo foi erroneamente invalidado, o IFAB, em outubro desse mesmo ano, concordou em discutir e testar a introdução da tecnologia da linha de golo. Após a implementação destes procedimentos de teste por forma a garantir a precisão da mesma, a FIFA anunciou em 2012, a implementação da *Goal Line Technology* (GLT) no futebol mundial. Esta ferramenta é totalmente alicerçada em medidas tecnológicas, e serve apenas para verificar com exatidão se a bola entrou completamente na baliza. É inserido um *chip* no interior da bola, enquanto os árbitros possuem um relógio no pulso que emite um sinal assim que esta transpõe totalmente a linha de baliza (Foulkes et al., 2014; Ghosh et al., 2019; Pina et al., 2018; Winand & Fergusson, 2018). A GLT estreou-se em grandes provas através Campeonato do Mundo de 2014, que trouxe para além desta inovação tecnológica, uma inovação técnica. Foi o primeiro Campeonato do Mundo FIFA em que se utilizou um *spray* por parte do árbitro, normalmente para delimitar a posição da bola e dos jogadores da barreira em situações de pontapés livres (Kolbinger & Link, 2016; Svantesson, 2014). Regressando à tecnologia da linha de golo, esta foi tendo paulatinamente uma aceitação interessante, no entanto, devido ao seu custo de implementação (exige alterações no terreno de jogo e na bola), é, atualmente, apenas utilizada nas principais ligas europeias, bem como nas grandes provas da FIFA e da UEFA (Ghosh et al., 2019).

Neste seguimento, a última introdução tecnológica trata-se do *Video Assistant Referee* (VAR). No dia 05 de março de 2016, o IFAB, aprovou, no decorrer da sua 130<sup>a</sup> Reunião Geral Anual, em Cardiff, a realização de um período de testes (dois anos), de forma a perceber se efetivamente faria sentido implementar esta tecnologia revolucionária na arbitragem mundial (Freire, 2019; Pina et al., 2018). Após um conjunto de testes, sem intervenção efetiva nos jogos por parte do VAR, seis federações, de entre as quais a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), avançaram com este projeto nos seus jogos oficiais, com início na época 2017/2018 (o sistema já havia sido utilizado no jogo da final da Taça de Portugal respeitante à época transata, que opôs o SL Benfica e o Vitória SC) (Gomes, 2017). A primeira grande prova com auxílio do VAR foi mesmo o Campeonato do Mundo de 2018 na Rússia. Pela primeira vez nesta

competição, diversas decisões, de todos os 64 jogos, estiveram sujeitas a revisão por parte da tecnologia (Barros, 2018; Freire, 2019; Samuel, Galily, Guy, Sharoni, & Tenenbaum, 2019).

O objetivo do VAR é terminar com os erros evidentes da equipa de arbitragem, em situações de jogo que tenham impacto claro no decorrer do mesmo. Sob o lema de mínima interferência vs. máximo benefício, esta ferramenta apresenta uma dinâmica, na qual, normalmente, estão presentes numa sala de vídeo arbitragem, um árbitro e pelo menos um técnico de imagem, assistindo ao jogo através de monitores, tendo assim acesso a *replays*, diversas câmaras, linhas de fora de jogo, entre outros, e que se encontram em permanente contacto com o árbitro principal (aquele que está a dirigir o jogo em campo) (Gomes, 2017). Em relação ao seu processo de intervenção, o vídeo-árbitro está limitado à atuação em quatro situações de jogo: golos, lances de penáلتi/não penáلتi, cartões vermelhos diretos (não segundos amarelos), e, ainda, troca de identidade de jogadores (para efeitos disciplinares). Importa referir que o VAR só poderá intervir após o árbitro tomar uma decisão em campo, isto é, o árbitro não está autorizado a interromper o jogo antes de tomar uma decisão, mesmo que tenha dúvidas. Desta forma, o árbitro tem que decidir punir ou não punir uma determinada situação de jogo, e posteriormente o VAR, após verificar as melhores imagens, pode intervir e aconselhar o árbitro a rever ou a mudar uma decisão (apesar de a última deliberação estar sempre sobre a responsabilidade do árbitro principal). A única situação em que este princípio fica excluído, ocorre, quando o árbitro apita uma falta e não tem a certeza se deve advertir o atleta com o cartão amarelo ou vermelho, devendo nestas circunstâncias consultar primeiro as imagens, de modo a tomar uma decisão mais adequada, evitando assim exibir um cartão e ter que o corrigir imediatamente a seguir. Outro princípio basilar desta ferramenta, consiste em só comunicar ao árbitro possíveis erros claros e óbvios, em que não existam dúvidas que a decisão tomada em campo tenha sido incorreta. Enquanto aguarda o contacto do VAR, o árbitro atrasa o reinício do jogo, por forma a que este verifique se se justifica a sua intervenção. Se, entretanto, o vídeo-árbitro comunicar uma mudança de decisão, o árbitro principal pode aceitar esta recomendação, ou então, ele próprio ir rever as imagens e deliberar. Enquanto isso, antes de emitir uma decisão que tenha intervenção do VAR, o árbitro

deve informar o público e os jogadores, gestualmente (fazendo uma espécie de retângulo através dos movimentos dos braços), dessa situação. Após emitida a decisão final, o jogo é retomado normalmente (Freire, 2019; Holmes, 2018).

Em suma, estas introduções, que foram implementadas gradualmente no futebol, comprovam que este desporto, à semelhança de outros tantos, está de facto a passar por um processo tecnológico. O objetivo parece ser diminuir o fosso existente entre as ferramentas que os telespetadores dispõem através da televisão (*replays, zooms, frames, câmaras lentas, etc.*), e os recursos que o árbitro possui em campo (Freire, 2019). De vital importância será, sempre, realizar uma avaliação dos dispositivos inovadores que forem introduzidos no futebol, e conhecer o seu impacto (Kolbinger & Link, 2016).

### **2.3.2. Impacto da Tecnologia de Apoio à Decisão na Experiência do Consumidor de Futebol**

A tecnologia impacta o desporto de várias formas, tornando-se numa das questões que urge atualmente no futebol (Fowler, 2013; Petrović et al., 2015). De facto, a introdução de uma nova componente ao jogo pode potencialmente afetar as expectativas e a satisfação dos intervenientes de maneiras díspares, e obviamente isso tem que ser ponderado e averiguado (Winand & Fergusson, 2018).

Ao contrário de outros desportos, o futebol é um jogo fluído e contínuo, com o relógio a não parar, não existindo sequer descontos de tempo nem pausas comerciais. Estas vicissitudes tornam as introduções tecnológicas no futebol num tópico bastante mais delicado do que em outras modalidades (Barros, 2018; Galak, Zoboli, & Junior, 2018; Svantesson, 2014). A própria FIFA sempre se mostrou relutante à introdução de tecnologia no futebol, defendendo uma série de razões, que se pode já adiantar que se dividem essencialmente em três categorias: razões relativas à afetação da natureza/razão do jogo, questões de justiça, e, ainda, dificuldades com a implementação prática da tecnologia (Winand & Fergusson, 2018).

Relativamente à tecnologia da linha de golo, tal como já mencionado, a FIFA ainda demorou bastante tempo em aceitar definitivamente esta ferramenta no futebol (Winand & Fergusson, 2018). Sepp Blatter, antigo presidente da FIFA, foi sucessivamente defendendo que a GLT não deveria ser implementada, alavancando a

sua opinião em oito razões: a simplicidade e a universalidade do futebol seriam afetadas, ou seja, o mesmo jogo, que deve ser jogado de igual forma, em qualquer nível, em qualquer lugar do mundo, tornar-se-ia em algo impossível; a natureza do futebol (fluidez e ritmo) seria afetada com o uso da GLT; se a tecnologia da linha de golo fosse introduzida, isso abriria o debate em relação a outras tecnologias; os adeptos gostam de debater e discutir decisões controversas, aproveitando o entretenimento que o erro humano fornece; a tecnologia não é precisa o suficiente; a tecnologia prejudicará a qualidade dos árbitros; esta tecnologia é muito dispendiosa; os testes terão custos elevados (Ryall, 2012).

Nesta linha de pensamento, e ainda sobre estas questões levantadas pela FIFA, a investigação de Winand e Fergusson (2018) destaca o argumento relativo à retirada da possibilidade de debate e discussão por parte dos fãs, com a inclusão da GLT. Este estudo demonstra que o prazer do debate durante e após o jogo, desempenha um papel significativo na satisfação dos adeptos. Uma vez que esta tecnologia afere com exatidão se a bola cruzou totalmente a linha de baliza, a discussão deixa de fazer qualquer sentido. De facto, a possibilidade de contestar e discutir durante e após um jogo de futebol, é algo que faz parte da natureza humana, contribuindo positivamente para a experiência geral dos adeptos. Para além disso, as únicas pessoas dentro do estádio de futebol que têm acesso imediato à decisão de se a bola cruzou, ou não, a linha de baliza, são os árbitros, através do seu relógio, ou seja, a tecnologia é apenas usada para auxiliar os árbitros e não para fins de entretenimento.

Por outro lado, segundo Svantesson (2014), os dois avanços realizados no Campeonato do Mundo de 2014 (tecnologia da linha de golo e *spray* de delimitação) são duas situações pacíficas, que ajudam a melhorar o jogo, e que passam despercebidas.

Já sobre a tecnologia mais recente, polémica e impactante, o VAR, torna-se evidente que esta introdução é alvo de muitas reações e perceções diferentes entre os vários agentes do futebol. A introdução do VAR tem como objetivo aumentar a justiça, sem colocar em causa a fluidez, dinâmica, emoção e interesse do próprio jogo, características fundamentais para o sucesso desportivo. No entanto, esta tentativa de unir o melhor dos dois mundos torna-se difícil, na medida em que o VAR estabelece

contradições com as lógicas naturais do futebol, colocando em causa a eficiência desta ferramenta. Para aqueles que se posicionam a favor desta tecnologia, esta é vista como um excelente acréscimo à arbitragem e ao futebol, não tendo impacto no desenrolar normal do mesmo e melhorando as tomadas de decisão, desestimulando mesmo o incentivo à reclamação, pelo facto de ser difícil em refutar decisões tomadas com recurso a imagens. Por outro lado, existem aqueles que defendem que a questão da justiça continua a ser algo subjetivo, tendo em conta que continua a ser um ser humano a ter a última decisão. Para além disso, os problemas e as más decisões serão sempre apontados aos árbitros que estão por trás da tecnologia, continuando estes agentes a serem os principais alvos das críticas. Torna-se também impossível tomar decisões em tempo real, havendo sempre a necessidade de paragens e pausas, contribuindo inevitavelmente para a perda de dinâmica e fluidez do jogo. Ainda existe a questão da emoção, que pode ser seriamente afetada e suspensa por alguns segundos, ou até minutos, enquanto se aguarda pela intervenção do VAR. Esta suspensão, dependendo da perspetiva, pode aumentar ou diminuir o drama e a emoção. Em suma, há três questões que são bastantes discutíveis com a introdução do VAR: erro/justiça, emoção, e fluidez do jogo (Adeninyi, 2019).

Ainda sobre o VAR, Haugen (2019) acredita que o principal problema do VAR é que introduz novas paragens no jogo, o seu processo consome tempo, algo que o autor acredita que é muito negativo, pois o futebol já tem paragens suficientes (faltas, cantos, lançamentos, etc.). Neste sentido, este sistema pode ter um sério impacto no interesse do espetador, tornando o futebol num desporto aborrecido. Para além disso, é acrescentada a esta análise a questão da incerteza quanto ao resultado, e da competitividade, duas das principais razões de sucesso do desporto. Novamente, na ótica do autor, o vídeo-árbitro coloca um problema de “certeza” no resultado, ou seja, na medida em que trás mais justiça ao jogo e minimiza o erro humano, faz com que as melhores equipas, as que atacam mais, as que têm mais oportunidades de golo, as que não necessitam de simular faltas e de perder tempo, obtenham uma maior vantagem. Seguindo esta lógica, a competitividade é claramente afetada.

Ainda do lado dos críticos, existe quem defenda que para além de o VAR não ser 100% exato e depender sempre da subjetividade de opiniões, o impacto na experiência

vivenciada é também discutível. Deste modo, os adeptos estão envolvidos, a vibrar e a desfrutar do espetáculo ao vivo, mas a dada altura existe uma intervenção exterior ao evento, colocando em causa a autenticidade do jogo de futebol. A esta situação acrescem os momentos em que um golo é anulado por intervenção do vídeo-árbitro, que tem como consequência a interrupção da celebração dos jogadores e dos adeptos de um momento que deveria ser de alegria. Esta circunstância tem como resultado a provocação de uma frustração tremenda em todos os intervenientes, colocando, e muito, a espontaneidade, a emoção e a felicidade, em causa. Quando a tecnologia afeta desta forma experiência cognitiva e vivida pelos espetadores, esta requer uma avaliação profunda (Adeninyi, 2019).

De outros pontos de vista, existem obviamente intervenientes com responsabilidades no jogo que defendem esta tecnologia de forma acérrima. Para Gomes (2017), esta ferramenta é essencial no futebol atual, pois este acredita que é injusto que as pessoas que veem futebol tenham mais meios de decisão do que o próprio árbitro em campo. Nas palavras de Gomes (2017, p. 141) “... o vídeo-árbitro não é apenas um projeto pioneiro ou revolucionário. É a resposta.”. O próprio presidente da FIFA, Gianni Infantino, aquando da estreia do VAR no Campeonato do Mundo de 2018, argumentou e justificou esta decisão dizendo que seria injusto que grandes provas como esta fossem decididas por erros de arbitragem, acreditando que esta ferramenta é uma grande mais valia ao nível da justiça e da verdade que trás ao jogo (Adeninyi, 2019).

Por todas estas vicissitudes, Freire (2019) acredita que estamos perante um drama tecnológico, com pessoas a tentarem legitimá-lo e outras a deslegitima-lo. Deste modo, torna-se assim importante conhecer algumas sugestões para melhorar a eficiência e o impacto do vídeo-árbitro. Adeninyi (2019) propõe que cada equipa disponha de apenas duas análises do VAR durante cada partida de futebol, podendo pedir estes *challenges* (à imagem do ténis) quando acharem mais oportuno, reduzindo assim o número de paragens e intervenções da mesma. As restantes decisões, que não forem alvo de revisão, mantêm a decisão original do árbitro em campo. O autor acrescenta ainda uma outra proposta, que consiste em mostrar através de um ecrã no estádio todas as imagens que o VAR proporciona ao árbitro aquando das suas

intervenções, pois na sua ótica não é justo que jogadores e espetadores não tenham acesso ao que se está a analisar, ficando assim completamente à parte da realidade do jogo. No que confere a esta proposta, e tal como já analisado em muitos outros desportos, a espera pela decisão oficial recorrendo a ferramentas tecnológicas, é exibida em ecrãs no estádio, estando assim acessíveis a todos os agentes que participam no jogo, acrescentando valor e entretenimento ao espetáculo (Ryall, 2012).

Noutro âmbito, mas na mesma com o objetivo de melhoria, Collins (2010), aconselha que os adeptos sejam muito bem educados e informados sobre quais as decisões que serão afetadas no âmbito de atuação de determinada tecnologia, e qual a margem de erro inerente à mesma, pois muitas vezes estes não têm o preciso conhecimento dos procedimentos, desconhecimento que posteriormente gerará incompreensão e frustração nos consumidores. Na ótica de Collins e Evans (2008), este trabalho de educar os consumidores deve ser em grande parte realizado pela comunicação social.

Entendidas todas estas opiniões e questões, conclui-se que a introdução de tecnologia no futebol não vive sem os seus defensores e detratores. Por um lado, o uso da tecnologia é visto como algo que afeta a natureza do jogo diminuindo a sua velocidade, enquanto, noutra perspetiva, é agradável ver mais decisões corretas (Surujlal & Jordaan, 2013). O que se percebe, é que se torna imperativo que não exista qualquer tipo de redução da qualidade da experiência proporcionada aos adeptos. Embora as tecnologias de apoio à decisão possam ser uma boa resposta a situações controversas e polémicas durante um jogo de futebol, é evidente que estas não podem reduzir o prazer dos espetadores, pois fãs insatisfeitos estão naturalmente menos propensos a assistir aos jogos. O equilíbrio entre entretenimento e uso da tecnologia deve ser cuidadosamente gerido, e embora as organizações desportivas reconheçam a importância dos adeptos que se deslocam ao seu recinto em dias de jogo, estes não são consultados quando estas instituições consideram a introdução de novas regras. Recomenda-se assim um processo consultivo e transparente aos principais *stakeholders*, considerando que qualquer alteração pode afetar a sua satisfação (Petrović et al., 2015; Winand & Fergusson, 2018).

## **2.4. Considerações Finais**

Ao longo deste capítulo foi possível abordar três temas centrais desta investigação, e que são imprescindíveis para o enquadramento e desenvolvimento deste estudo.

A partir desta pesquisa, percebe-se que hoje em dia o futebol tornou-se numa grande indústria, que produz atividade económica direta e indireta, e que envolve diferentes tipos de organizações. Dentro destas organizações destacam-se os clubes, as principais placas giratórias de toda esta indústria, os media, que possibilitam grande parte das quantias movimentadas e dão visibilidade à modalidade, e, por último, os patrocinadores, que utilizam o desporto como veículo de comunicação para as suas mensagens, em troca de meios financeiros.

Neste seguimento, para que esta indústria maximize o seu potencial, necessita de ser gerida por estratégias sólidas e por operações de marketing eficazes. Assim, os eventos desportivos necessitam de ser um palco de criação de valor que vá para além da qualidade dos próprios jogos em si, proporcionando uma experiência completa a quem os assiste. Como se percebeu, existem algumas premissas fundamentais para que um evento desportivo tenha sucesso: provocar emoções, garantir o entretenimento, assegurar o interesse sustentado pela competitividade e incerteza no resultado, e, ainda, preservar a fiabilidade das decisões.

Por último, e no que respeita às tecnologias de apoio à decisão, percebe-se que são cada vez mais uma realidade no mundo desportivo, essencialmente no âmbito futebolístico, tendo em consideração que existem outros desportos que se encontram bem mais avançados neste aspeto. Não obstante, a introdução de uma nova componente num jogo/modalidade pode potencialmente afetar as expectativas e a satisfação de diversos agentes, sendo que obviamente essas questões devem ser debatidas e ponderadas.

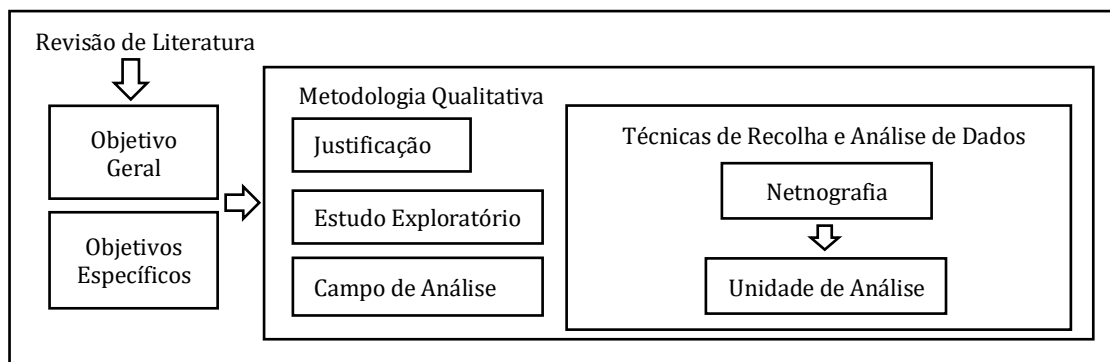
No capítulo seguinte apresentam-se as opções metodológicas deste trabalho, que serão o alicerce da parte empírica desta dissertação.

### 3. METODOLOGIA

Concluída a revisão de literatura adequada à compreensão deste estudo, segue-se o capítulo da metodologia, de modo a fundamentar e orientar o trabalho empírico a realizar. Desta forma, após serem delineados os objetivos específicos e o objetivo geral da investigação, apresenta-se e justifica-se a escolha metodológica, bem como a técnica de recolha de dados adotada, no caso, a netnografia. Por último, será abordada a forma como os dados recolhidos serão tratados e analisados.

Nesta fase do estudo, importa ainda referenciar o facto de que à data da recolha e de análise dos dados, devido à pandemia relativa à COVID-19, esta conjuntura originou que a proximidade social no país se encontrasse condicionada e que as competições desportivas fossem suspensas, o que obrigou a uma redefinição do objetivo geral e dos objetivos específicos previamente planeados, bem como das técnicas de recolha de dados que estavam projetadas. Neste sentido, perante esta circunstância excecional, optou-se por conhecer as perceções dos adeptos portugueses sobre o VAR, abrindo assim caminho para investigações futuras acerca desta realidade.

**Figura 2** – Esquematização da Metodologia



Fonte: Elaboração própria

### 3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta investigação é que constitui o fio condutor deste estudo é o seguinte:

- Análise das perceções sobre o *Video Assistant Referee* na ótica dos adeptos de futebol em Portugal.

### 3.2. Objetivos Específicos

Tendo em consideração o objetivo geral deste estudo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o peso dos comentários acerca do vídeo-árbitro, no total de comentários analisados;
- Categorização e comparação das interações relacionadas com o vídeo-árbitro;
- Análise textual de comentários relacionados com o VAR, dividindo-os por categoria e assunto.

### 3.3. Escolhas Metodológicas

Após serem estabelecidos os objetivos específicos e o objetivo geral deste relatório, torna-se imprescindível definir a metodologia a adotar para uma melhor compreensão do estudo em questão. A metodologia consiste na escolha da estratégia de pesquisa, o que naturalmente condiciona a seleção das técnicas de recolha de dados. Assim sendo, os métodos de investigação podem assumir-se como quantitativos, qualitativos ou mistos, sendo que todas as metodologias, assim como os procedimentos de análise, apresentam as suas próprias forças e fraquezas (Baptista & Sousa, 2011).

No caso, esta investigação caracteriza-se pelo seu carácter exploratório. Neste sentido, num estudo de cariz exploratório pretende-se “compreender e clarificar a questão de investigação, e, assim, adquirir novos *insights* sobre o fenómeno em estudo” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 139). Segundo Baptista e Sousa (2011), um estudo exploratório tem como intuito compreender uma realidade que está pouco explorada, conduzindo-a assim ao seu melhor entendimento. Este carácter exploratório surge, pois, apesar de existirem bastantes estudos sobre desporto, e em particular

sobre futebol, sob diversas perspetivas, e estudadas pelas mais díspares ciências, de facto, no que concerne à introdução de tecnologias no futebol, e em concreto, à tecnologia do *Video Assistant Referee*, dada a sua recente implementação na modalidade, as pesquisas detetadas são ainda escassas. Uma parte significativa das análises existentes têm como principal foco o estudo desta introdução sob um ponto de vista puramente técnico, de como o VAR afeta a dinâmica das transmissões televisivas, ou ainda, de como os árbitros terão que se adaptar à mudança de paradigma da sua própria profissão, deixando assim uma brecha em aberto no que confere ao estudo das perceções acerca do *Video Assistant Referee* por parte dos adeptos de futebol.

Neste seguimento, perante um estudo exploratório, no qual se pretende analisar as perceções acerca do VAR na ótica dos adeptos de futebol em Portugal, a decisão mais adequada passa por adotar uma metodologia qualitativa, pois tendo em consideração que a abordagem quantitativa não envolve a compreensão da subjetividade humana, e como este tema ainda não está verdadeiramente explorado à luz da lente que se pretende nesta investigação, será importante que este relatório apresente uma abordagem que se foca nas palavras como meio de análise, permitindo compreender como os intervenientes se relacionam e interagem em relação ao tema em estudo, obtendo assim uma opinião mais aprofundada da parte dos mesmos (Bell, Bryman, & Harley, 2018).

Neste seguimento, a abordagem qualitativa apresenta-se como uma abordagem interpretativa subjetiva, isto é, foca-se na compreensão de significados de forma indutiva, em que os dados são explicados a partir de um nível particular, de modo a compreender o geral (Oliveira & Ferreira, 2014). Este tipo de abordagem não pressupõe a formulação de uma hipótese inicial para o desenvolvimento da investigação, mas sim da identificação de relações existentes entre os dados recolhidos, de modo a estabelecer questões ou hipóteses a testar posteriormente. Neste sentido, a teoria surge do processo de recolha de dados e da sua análise (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Em suma, conclui-se que uma metodologia qualitativa de análise de conteúdo se trata do tipo de abordagem mais apropriado, considerando os objetivos previamente definidos e a flexibilidade dos dados que se pretendem recolher.

### **3.4. Técnica de Recolha de dados**

Após a definição da abordagem metodológica, explanam-se as técnicas de recolha de dados passíveis de serem utilizadas, que obviamente terão de estar em consonância com os objetivos definidos no estudo (Baptista & Sousa, 2011).

Desta forma, para operacionalizar os métodos e proceder-se ao desenvolvimento da análise pretendida, foi utilizada como técnica de recolha de dados secundários a netnografia, com o objetivo de compreender e categorizar o conteúdo recolhido. O recurso a dados secundários tem como principal vantagem o esclarecimento ou redefinição de um problema, sendo particularmente útil em pesquisas exploratórias (Oliveira & Ferreira, 2014). O *focus group* e a entrevista não entram nesta equação, considerando que devido à situação atípica vivida em Portugal, as competições desportivas, quer a nível nacional, bem como internacional, foram suspensas. Aliando esta situação, à já relatada questão do distanciamento social obrigatório, torna-se natural que a obtenção dos dados mais aproximados à realidade com recurso a estas duas técnicas, se torne limitada.

Seguem-se em baixo as especificações relativas à netnografia, bem como o seu funcionamento e modo de aplicação, sendo que por se tratar de um estudo de carácter exploratório, considera-se que não é possível prever os resultados, logo não se definem proposições ou hipóteses para as técnicas de recolha de dados.

#### **3.4.1. Netnografia**

Como já anteriormente adiantado, torna-se pertinente neste estudo recorrer à netnografia como técnica de recolha de dados.

A netnografia ou etnografia *online*, tal como o seu nome o sugere, consiste numa técnica de investigação derivada da etnografia, adaptando esta última às comunidades digitais, isto é, a netnografia permite estudar culturas, grupos e sociedades que comunicam por meio de um computador (Kozinets, 2002). Neste sentido, a netnografia não pode ser considerada uma técnica de recolha de dados inteiramente nova, mas sim,

uma ampliação das potencialidades da etnografia tradicional, contemplando as complexidades do mundo social contemporâneo e as particularidades presentes no ambiente digital (Corrêa & Rozados, 2017).

Segundo Kozinets (2015), a netnografia é mais rápida, mais simples e mais barata que a etnografia tradicional. Nos estudos etnográficos, o investigador tem que estar presente e atento às ocorrências de uma determinada comunidade ou cultura, com o objetivo de registrar em notas de campo todos os detalhes que considerar importantes. Apesar de ser possível utilizar recursos como gravadores ou câmaras de filmar, esses meios, ao contrário do que acontece nas plataformas digitais, não armazenam o conteúdo de forma instantânea. Uma das vantagens desta captação e conservação do conteúdo *online*, é precisamente a possibilidade de o investigador aceder aos dados as vezes que forem necessárias ao longo da investigação, permitindo que o netnógrafo dedique mais tempo ao processo de análise e tratamento dos dados. Ainda para o autor, esta técnica é mais naturalista e discreta do que o *focus group* ou a entrevista, pois permite o estudo das manifestações sociais que surgem espontaneamente no ambiente virtual. Ademais, a netnografia é imersiva, pois oferece ao investigador uma compreensão profunda do seu objeto de estudo, sendo ainda altamente adaptável às diferentes ferramentas de comunicação digitais, tais como *blogs*, fóruns de discussão, redes sociais, *websites*, entre outras (Kozinets, 2002). O caso das redes sociais é paradigmático, possibilitando aos utilizadores a oportunidade de partilhar, cocriar e discutir uma série de assuntos e ideias (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Esta relevante quantidade de conteúdo é tal, que variadíssimas vezes apresentam uma maior exposição do que qualquer outro tipo de marketing tradicional, tornando estes locais em espaços privilegiados para pesquisas nas áreas das ciências humanas (Santiago, Arruda, Dantas, & Oliveira, 2014).

Em síntese, a *internet* possibilitou a criação de um inegável ciberespaço de socialização, tornando-se premente aplicar metodologias que permitissem analisar os fenómenos aí existentes, nascendo a netnografia como uma abordagem qualitativa que possibilita perceber as opiniões e emoções manifestadas pelos utilizadores dos meios digitais através da sua linguagem verbal e não verbal (Kozinets, Scaraboto, & Parmentier, 2018).

### 3.4.2. Unidade de análise

Uma das principais decisões deste tipo de investigação é a escolha da plataforma e da comunidade virtual que será objeto de estudo, garantindo sempre o rigor e os padrões éticos exigidos (Kozinets, 2015). Desta forma, nesta investigação foi selecionada a rede social *Facebook*, e elegidos para análise os comentários referentes às publicações de final do jogo/resultado final, publicações estas realizadas individualmente pelos clubes da Primeira Liga de Futebol em Portugal, nas suas páginas oficiais. Estes *posts* indicam o resultado dos respetivos desafios de cada clube, imediatamente após o desfecho dos mesmos. Apenas quatro dos dezoito clubes participantes nesta competição não se encontram elegíveis para esta análise, no caso, a Belenenses SAD (não dispõe de uma página oficial nesta rede social), o Boavista FC, o FC Famalicão e o Portimonense (clubes que não partilham este tipo de conteúdo após o término dos seus jogos oficiais). O estudo foi aplicado às últimas cinco jornadas disputadas da Liga NOS, antes da paragem forçada devido à crise pandémica, ou seja, da 20<sup>a</sup> à 24<sup>a</sup> jornada, jogos que se disputaram entre o dia 07/02/2020 e o dia 08/03/2020. De seguida, serão explicados e justificados os critérios para esta seleção.

O *Facebook*, fundado em 2004, é a maior rede social do mundo, contando com mais de 2,6 biliões de utilizadores ativos (utilizadores que fizeram *login* nos últimos trinta dias) mensais no primeiro trimestre de 2020. Esta rede social constituiu um espaço de partilha e discussão de ideias, permitindo aos seus utilizadores criar o seu próprio perfil, e, posteriormente, partilhar, comentar, oferecer recomendações, entre outros recursos (Statista, 2020), produzindo mais informação do que qualquer outro meio de comunicação (Christofides, Muise, & Desmarais, 2009). Desta forma, de entre as redes sociais existentes, o *Facebook*, pela sua dimensão e importância, é a opção mais adequada para esta investigação, para além de ser a plataforma privilegiada pela esmagadora maioria dos clubes da Liga NOS para compartilharem os *posts* relativos ao resultado final dos jogos que disputam.

A seleção dos *posts*, e por consequência dos comentários a analisar, para alavancar este estudo, foram alvo de um processo demorado e reflexivo. Esteve em cima da mesa a possibilidade de se realizar uma análise comparativa entre os *posts* de clubes das principais ligas europeias, por forma a ter uma comparação cultural entre

adeptos de nacionalidades distintas quanto à avaliação que fazem do vídeo-árbitro. No entanto, devido a não ser possível definir um critério uniforme quanto aos clubes a selecionar, devido às barreiras linguísticas que afetariam a fiabilidade da tradução, devido ao volume de comentários que clubes internacionais como o FC Barcelona ou o Manchester City apresentam em todas as suas publicações, e por nem todos os clubes cumprirem o pressuposto de publicar o *post* de final do jogo/resultado final, esta opção não se revelou a mais adequada. Através da solução adotada, é possível obter uma abrangência interessante em termos de realidade nacional, comparando a perceção dos adeptos dos diferentes clubes da principal liga de futebol.

No que diz respeito ao tipo de publicações analisadas, normalmente os *posts* com a informação do resultado final produzem um volume de comentários significativo, assistindo-se a um nível interessante de interatividade e discussão por parte dos adeptos. Como são publicações imediatamente a seguir ao desfecho de um desafio, propiciam a partilha de emoções e opiniões sobre o jogo em causa, bem como sobre a atuação dos diversos intervenientes e tecnologias que o integram, de forma espontânea e natural. Neste sentido, é previsível que as opiniões estejam menos influenciadas por outras apreciações, pois tal como visto na revisão de literatura, nas horas e dias seguintes aos encontros desportivos, o escrutínio e análise realizados pela comunicação social são vastos.

O número de jornadas selecionadas, cinco no caso, deve-se a uma questão de disponibilidade de tempo, considerando que à medida que o campeonato se aproxima do fim, as decisões tomadas apresentam um maior peso e geram um maior interesse, e por esse motivo são elegidas as últimas cinco jornadas disputadas antes da suspensão desta competição.

Desta forma, perante os critérios acima justificados, acredita-se que a obtenção dos dados permitirão realizar uma primeira abordagem a esta temática, abrindo caminho para novas investigações futuras.

### 3.5. Recolha e Análise dos Dados

Nesta fase, será possível perceber como os resultados deste estudo serão recolhidos e tratados, sendo que surgirão através da interpretação dos dados obtidos na análise de conteúdo netnográfico.

Segundo Bryman (2016), a análise de conteúdo compreende uma análise de documentos ou textos, que podem consistir em palavras e/ou imagens, impressas ou *online*, escritas ou faladas. Este método procura classificar o conteúdo em categorias de forma sistemática e replicável. Para o autor, este método apresenta-se como flexível, podendo ser aplicado a diferentes tipos de media. Neste estudo, o processo de codificação realizou-se com base numa categorização dos comentários em positivo (mensagem que enaltece, alavanca e elogia), neutro (factual e opinativo) e negativo (destrata, diminui e afeta). Com o objetivo de extrair a maior quantidade de informação sobre o tema, esta classificação foi aplicada apenas aos comentários que se debruçaram de forma clara e direta em relação ao VAR, com o propósito de entender os sentimentos e perceções dos adeptos, através da expressão das suas opiniões acerca desta tecnologia. Além disso, foi realizada uma análise textual aos comentários referentes a esta tecnologia, dividindo-os por assunto, bem como executada uma análise numérica, de modo a se perceber o peso dos comentários acerca do vídeo-árbitro, no volume total de comentários analisados.

O tratamento dos dados netnográficos pode ser realizado de forma manual ou por meio de *softwares* de análise de dados qualitativos. Neste caso, a análise foi realizada de forma manual, e embora tenha sido necessário mais tempo para rever, compreender, codificar e analisar os dados, mantiveram-se as capacidades humanas de interpretação textual. Depois de recolhidas todas as informações, com recurso ao Excel, criaram-se gráficos e tabelas para ajudar na compreensão e análise das mesmas.

Relativamente à recolha dos dados, esta decorreu ao longo de vinte e oito dias, entre o mês de abril e o mês de maio de 2020, pelo que os dados obtidos são referentes a este período temporal. Durante o estudo foram recolhidos e analisados os comentários relativos a um total de setenta *posts*, ou seja, cinco por clube, repartidos pelos quatorze clubes da Primeira Liga de Futebol que cumprem os requisitos definidos para integrarem esta investigação.

### **3.6. Conclusão**

Este capítulo teve como objetivo a justificação da metodologia escolhida para esta investigação.

Empós uma introdução, apresentaram-se os fatores que determinaram estas escolhas metodológicas e os principais conceitos e procedimentos necessários para a concretização adequada dos objetivos delineados.

Foi selecionada uma metodologia qualitativa, com recurso à netnografia como técnica de recolha de dados. Apresentaram-se os principais procedimentos a ter em conta no que diz respeito à parte empírica, garantindo que se cumprem os procedimentos desejáveis e o rigor científico pretendido. Na parte final indicaram-se as condições de recolha e análise dos resultados.

No capítulo que se segue, 'Resultados', ocorre a demonstração de todos os dados obtidos e a interpretação dos mesmos.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a definição e justificação das opções metodológicas adequadas a esta investigação, segue-se o presente capítulo, que tem com objetivo apresentar e interpretar os resultados obtidos neste estudo. Nas páginas que se seguem, é realizada a análise dos dados recolhidos, relacionando a sua discussão, sempre que se torne pertinente, com a revisão de literatura efetuada.

Neste sentido, este capítulo encontra-se organizado em duas secções principais, iniciando-se com um enquadramento ao tipo de publicações investigadas, bem como pela análise, por clube, ao volume de comentários acerca do VAR, seguindo-se a secção relativa à categorização. Nesta última, os resultados são divididos em três categorias, e é ainda realizada uma análise textual, a várias interações pertinentes, dividindo-as por assunto.

### 4.1. Publicações e Comentários Analisados

No que diz respeito às publicações analisadas, e tal como já avançado no capítulo anterior, este estudo baseou-se na observação de 70 *posts*, relativos a 14 páginas de *Facebook*, referentes a clubes da Primeira Liga de Futebol em Portugal, entre o dia 30 de Abril a 27 de maio, o que resultou na recolha de 37608 comentários, dos quais foram categorizados 354, ou seja, apenas os comentários que se debruçaram de forma clara e inequívoca sobre o vídeo-árbitro.

De modo a contextualizar o tipo de publicações analisadas, para que o leitor obtenha uma noção visual e real das mesmas, segue-se em baixo a ilustração de alguns destes exemplos.

Figura 3 – Publicação referente ao jogo FC Porto vs. Portimonense (22ª jornada)



Fonte: FC Porto (2020)

Figura 4 – Publicação referente ao jogo Sporting CP vs. CD Aves (24ª jornada)



Fonte: Sporting Clube de Portugal (2020)

Figura 5 – Publicação referente ao jogo Gil Vicente vs. SL Benfica (22ª jornada)



Fonte: Sport Lisboa e Benfica (2020)

Figura 6 – Publicação referente ao jogo Boavista FC vs. Gil Vicente FC (23ª jornada)



Fonte: Gil Vicente Futebol Clube (2020)

Figura 7 – Publicação referente ao jogo CD Tondela vs. Rio Ave FC (22ª jornada)



**Rio Ave Futebol Clube**  
22 de fevereiro

Termina a partida! Dois golos de Gelson Dala decidem a partida 🤩

CD Tondela 1-2 Rio Ave FC  
Dala

#RAFC #LigaNOS #CDTR AFC  
#muitonososemigual — com Driizy Bratcho Jimmy.

2,3 mil 606 comentários 323 partilhas

Fonte: Rio Ave Futebol Clube (2020)

Figura 8 – Publicação referente ao jogo Marítimo vs. FC Paços de Ferreira (21ª jornada)



**FC Paços de Ferreira**  
16 de fevereiro

FINAL DO JOGO | FULL TIME | FIN DU MATCH

CS Marítimo 3-0 FC Paços de Ferreira

Termina o jogo. Obrigado a todos os Pacenses pelo apoio. #DefendeOAmarelo

151 58 comentários 3 partilhas

Fonte: FC Paços de Ferreira (2020)

Após esta primeira contextualização, faz sentido avançar com a apresentação e análise ao volume de comentários gerados por cada clube, ao longo das cinco jornadas selecionadas, e perceber quais destes comentários dizem respeito à tecnologia do VAR.

Como é possível verificar através da tabela 5, tabela que se encontra ordenada de acordo com a classificação da Liga Portuguesa de Futebol à data da suspensão da mesma, com exceção das quatro equipas que não se encontram elegíveis para esta investigação, os clubes que apresentam um maior número de interações nos *posts* analisados, são o SL Benfica (16337), o Sporting CP (9041) e o FC Porto (6544). Segue-se o Vitória SC (1899), Rio Ave FC (1044) e SC Braga (913), enquanto os restantes clubes da Liga NOS apresentam um número de comentários bem mais modesto ao longo das jornadas analisadas, sendo que de entre estes, o que apresenta um maior número de interações é o FC Paços de Ferreira (323), encontrando-se no fundo deste *ranking* o CD Tondela (110).

No entanto, no âmbito deste estudo, o que se torna verdadeiramente relevante é entender o que se sucede ao nível das interações acerca do vídeo-árbitro. Desta forma, recorrendo novamente à tabela 5, percebe-se que em termos absolutos os adeptos do FC Porto assumem destacadamente o maior número de comentários referentes ao VAR (212), seguindo-se com menos de metade dos comentários o SL Benfica (83), e já abaixo das 50 interações, o Sporting CP (24). Destaque para as publicações de Moreirense FC, CD Tondela e FC Paços de Ferreira, que não apresentaram nestes cinco jogos quaisquer comentários alusivos à tecnologia em estudo.

Em termos relativos, ou seja, medindo o peso dos comentários sobre o VAR no número total de comentários, de forma surpreendente, ou não, surge o Gil Vicente no topo desta lista, com 4,55% do total de comentários a dizerem respeito ao vídeo-árbitro, seguindo-se FC Porto (3,24%), o CD Aves (1,35%), o SC Braga (1,10%) e o Vitória FC (1,04%). Os restantes clubes apresentam um nível de interação sobre o VAR inferior a 1%, sendo que o SL Benfica se fica pelos 0,51% e o Sporting CP pelos 0,27%.

Realizando uma análise global, percebe-se que de entre o total de 37608 comentários analisados, 0,94% dizem respeito ao VAR, ou seja, 355 interações.

**Tabela 5 – Comentários recolhidos por clube**

<b>Clube</b>	<b>Número total de comentários</b>	<b>Número de comentários sobre o VAR</b>	<b>Número de Comentários sobre o VAR/Número total de comentários</b>
FC Porto	6544	212	3,24%
SL Benfica	16337	83	0,51%
SC Braga	913	10	1,10%
Sporting CP	9041	24	0,27%
Rio Ave FC	1044	2	0,19%
Vitória SC	1899	1	0,05%
Moreirense FC	140	0	0,00%
Gil Vicente FC	286	13	4,55%
CD Santa Clara	226	1	0,44%
Vitória FC	289	3	1,04%
CD Tondela	110	0	0,00%
CS Marítimo	233	2	0,86%
FC Paços de Ferreira	323	0	0,00%
CD Aves	223	3	1,35%
Total	37608	354	0,94%

Fonte: Elaboração própria

Perante estes números, entende-se que neste tipo de *posts* os comentários que se referem inequivocamente em relação ao VAR, ou sobre a sua atuação, não apresentam um volume muito significativo. Não obstante, há que ter em conta que estas não são publicações que incentivam os adeptos e utilizadores a falarem desta tecnologia em concreto, para além de que os comentários a abordar a temática da arbitragem de forma generalizada, não foram considerados relevantes para este estudo.

## 4.2. Categorização e Análise de Texto

Ao longo de todo o processo de recolha de dados, os mesmos foram divididos e agrupados de forma a facilitar a respetiva análise. Neste sentido, o critério utilizado foi repartir os comentários que se debruçavam de forma clara e inequívoca sobre a tecnologia do vídeo-árbitro, dos restantes.

De seguida, e já com esta distribuição realizada, torna-se importante partir para a caracterização da variável que diz respeito ao VAR, processo que para além de ser imprescindível nesta análise dos resultados, irá também ser importante na fase das conclusões, de modo a obter uma melhor qualificação das opiniões dos adeptos dos clubes da Liga NOS, em relação à temática em estudo.

Neste âmbito, de forma a proceder-se à categorização dos comentários, definiram-se três categorias de análise, que estão descritas na tabela 6.

**Tabela 6** – Categorias de conteúdo dos comentários

<b>Categoria</b>	<b>Atitude</b>	<b>Descrição</b>
A	Positiva	Mensagem que enaltece, alavanca e elogia
B	Neutra	Factual e opinativo
C	Negativa	Destrata, diminui e afeta

Fonte: Elaboração própria

Com recurso a esta categorização, será possível perceber e comparar as perceções entre adeptos dos diversos clubes, bem como ter uma visão holística sobre o tema. Nos subcapítulos abaixo, será possível conhecer os resultados desta categorização, bem como proceder a uma análise textual, dividindo e organizando por assunto, exemplos de comentários importantes, por forma a enquadrar precisamente vários tipos de interações referentes a cada uma das categorias.

#### **4.2.1. Categoria A: Atitudes e crenças positivas face ao vídeo-árbitro**

A categoria A diz respeito às opiniões de natureza positiva e elogiosa em relação à tecnologia do VAR. Naturalmente que, para a indústria do futebol e para os agentes que a compõem, tanto melhor será quanto maior o número de opiniões de cariz positivo existirem, pois é sinal que a tecnologia está a ser bem recebida/aceite pelos adeptos deste desporto.

Neste sentido, e com recurso à tabela 7, consegue-se perceber o número de atitudes positivas face ao VAR, assim como a sua distribuição absoluta e relativa pelos *posts* dos clubes de futebol da Primeira Liga Portuguesa.

Desta forma, observa-se, que em termos absolutos, os comentários das publicações do FC Porto foram os que obtiveram mais comentários positivos face ao VAR, no caso, 23 comentários, seguindo-se as publicações do Sporting CP (16), do SL Benfica (6), do Gil Vicente FC (2) e do SC Braga (1). Os restantes *posts*, dos restantes clubes, não apresentam qualquer comentário positivo face a esta ferramenta.

No entanto, será mais útil realizar esta análise de forma relativa, de modo a se conseguir ter uma ideia mais concreta do peso destes comentários positivos no número total de comentários sobre o VAR. Deste modo, o Sporting CP destaca-se claramente dos restantes, com cerca de 67% dos comentários relativos ao VAR a serem de natureza positiva. No segundo posto surge o Gil Vicente FC, com 15,38% dos comentários acerca do VAR a terem um cariz positivo, seguindo-se o FC Porto (10,85%), o SC Braga (10,00%) e o SL Benfica (7,23%). Obviamente que os restantes clubes, a par da análise absoluta, não apresentam qualquer valor percentual no que confere à categoria A.

Em termos totais, é possível verificar que o número total de comentários positivos é de apenas 13,56%, ou seja, 48 dos 354 comentários são positivos.

**Tabela 7 – Atitudes e crenças positivas face ao vídeo-árbitro**

<b>Clube</b>	<b>Número de comentários sobre o VAR</b>	<b>A</b>	<b>Categoria A/ Número de comentários sobre o VAR</b>
FC Porto	212	23	10,85%
SL Benfica	83	6	7,23%
SC Braga	10	1	10,00%
Sporting CP	24	16	66,67%
Rio Ave FC	2	0	0,00%
Vitória SC	1	0	0,00%
Moreirense FC	0	0	0,00%
Gil Vicente FC	13	2	15,38%
CD Santa Clara	1	0	0,00%
Vitória FC	3	0	0,00%
CD Tondela	0	0	0,00%
CS Marítimo	2	0	0,00%
FC Paços de Ferreira	0	0	0,00%
CD Aves	3	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>48</b>	<b>13,56%</b>

Fonte: Elaboração própria

Perante estes números, identifica-se que esta categoria apresenta uma percentagem de interações diminuta, fazendo querer que ainda existe um longo caminho a percorrer para que a tecnologia do VAR seja percecionada de modo otimista e benéfica para a generalidade dos adeptos do futebol português. Perante esta amostra de cinco jogos, os adeptos do Sporting, percentualmente, parecem ser os que estão mais satisfeitos com a atuação do VAR (mais de 50% de interações positivas), o que não deixa de ser interessante, visto que a equipa não se encontra sequer no *top 3* do campeonato nacional. Os restantes adeptos parecem não estar encantados com a tecnologia, na medida em que apresentam rácios bastante baixos.

#### 4.2.1.1. Análise de Texto Positivo

Com o propósito de entender os sentimentos e percepções dos adeptos, através da expressão das suas opiniões, bem como, permitir ao leitor que obtenha uma real noção do tipo de comentários categorizados, seguem-se em baixo alguns exemplos de interações realizadas acerca do VAR, no caso, positivas, mas o processo repetir-se-á nas categorias seguintes.

Através destes primeiros exemplos, percebe-se que existem de facto adeptos que são realmente apoiantes desta tecnologia, apelidando-a mesmo de excelente. Para estes utilizadores, o VAR é uma peça bastante importante na composição da equipa de arbitragem, dando o seu parecer positivo sobre situações concretas de um determinado jogo, que estão protocoladas e que fazem parte do seu âmbito de atuação. O segundo comentário, realça ainda que esta ferramenta tem a aprovação de entidades tão importantes como a UEFA e a FIFA, que a utilizam nas suas provas oficiais, não admitindo que a coloquem em causa.

“O VAR é sem dúvida uma excelente ferramenta e ajudou bastante neste jogo a equipa de arbitragem, tanto no fora de jogo, como nos possíveis penaltis”

Quim Torpedo

“... Não está? Vai contestar a tecnologia, agora? Uma excelente tecnologia usada pela UEFA e pela FIFA?...”

Fernando Manuel Rodrigues

Ainda dentro dos comentários positivos, existem adeptos que estão pouco preocupados com questões de dinâmica, fluidez e emoção, que hipoteticamente podem ser afetadas com a utilização do VAR, mas para estes, acima de tudo, importa o nível de qualidade e acerto nas decisões, independentemente do tempo que é necessário para

se tomar uma decisão, e neste capítulo parecem estar contentes com as decisões tomadas.

“Não me interessa se o video arbitro demora muito ou pouco, se retira dinamica ou nao, mas sim se intervem bem ou mal. E na minha opinião interviu bem neste jogo como tem intervido praticamente sempre ao longo de todo o campeonato.”

Armando Silva

O comentário abaixo vai ainda mais longe que os anteriores, defendendo este adepto, que o VAR, na sua ótica, é uma ferramenta tão importante e imprescindível para a veracidade desportiva, que se já estivesse disponível em anteriores épocas, certamente teria alterado o desfecho relativamente ao vencedor do campeonato nacional.

“... Essa é uma grande verdade de certeza quando o nosso Sporting esteve em épocas recentes a lutar ombro a ombro com os Rivais e só não foi campeão porque não havia VAR ...”

Jose Gonçalves

Em síntese, estes comentários são bastante elucidativos da esmagadora maioria das interações elogiosas analisadas. Existem adeptos que defendem que esta ferramenta é bastante útil, apelidando-a como excelente, capaz de ajudar a apurar a verdade desportiva, lamentando-se ainda que mesma não tenha sido introduzida no futebol há mais tempo. Dentro desta categoria, estão ainda os adeptos e comentários que pouco se importam com questão relacionadas com a experiência do consumidor, variáveis estudadas na revisão de literatura, mas acima de tudo querem e acreditam que esta tecnologia intervém com qualidade em boa parte das situações e ajuda a esclarecer possíveis dúvidas. Os restantes comentários positivos, debruçam-se essencialmente sobre a atuação do VAR em lances específicos de um determinado jogo, louvando a sua intervenção e exaltando as suas decisões, refletindo sobre como tudo seria diferente se esta ferramenta ainda não estivesse ao dispor da indústria do futebol.

#### 4.2.2. Categoria B: Atitudes neutras face ao vídeo-árbitro

No que confere às opiniões neutras face ao vídeo-árbitro, ou seja, os comentários que não demonstram qualquer tipo de atitude negativa ou positiva, o número de interações é o mais modesto das três categorias, ficando-se por um total de apenas 26 comentários, isto é, 7,34% da totalidade do conteúdo analisado sobre o VAR. A análise desta categoria, apesar de ser pertinente, é talvez a categoria menos relevante das três em análise, precisamente pelo género de comentários destinar-se a apontar factos.

Relativamente aos números, percebe-se através da tabela 8, que em termos absolutos apenas o FC Porto apresenta um número de comentários neutros algo significativo, com 19 comentários. Com exceção do SL Benfica (3 comentários), Sporting CP (2 comentários) e Vitória FC (2 comentários), não se registou qualquer comentário neutro em todas as restantes.

Em termos relativos, percebe-se que duas das três interações do Vitória FC sobre o VAR, pertencem a esta categoria (66,67%), sendo que todos os restantes clubes apresentam valores percentuais inferiores a 10%.

**Tabela 8** – Atitudes neutras face ao vídeo-árbitro

Clube	Número de comentários sobre o VAR	B	Categoria B/ Número de comentários sobre o VAR
FC Porto	212	19	8,96%
SL Benfica	83	3	3,61%
SC Braga	10	0	0,00%
Sporting CP	24	2	8,33%
Rio Ave FC	2	0	0,00%
Vitória SC	1	0	0,00%
Moreirense FC	0	0	0,00%
Gil Vicente FC	13	0	0,00%
CD Santa Clara	1	0	0,00%
Vitória FC	3	2	66,67%
CD Tondela	0	0	0,00%
CS Marítimo	2	0	0,00%
FC Paços de Ferreira	0	0	0,00%
CD Aves	3	0	0,00%
Total	354	26	7,34%

Fonte: Elaboração própria

Esta é de facto a categoria com menor peso das três em análise, apenas o Vitória FC apresenta um rácio relevante relativamente a esta categoria, com dois terços dos comentários sobre o VAR a serem neutros. De resto, não existem grandes destaques, pois apesar de as publicações do FC Porto apresentarem um número absoluto de interações neutras relevante em termos comparativos, em termos relativos apresentam uma percentagem bastante baixa. Neste sentido, a única conclusão que se consegue retirar é que esta é uma ferramenta que gera maioritariamente uma atitude positiva ou negativa face à mesma, não se registando nesta investigação muitas posições neutras.

#### **4.2.2.1. Análise de Texto Neutro**

Perante estes três exemplos percebe-se qual foi o critério de categorização dos comentários neutros, ou seja, comentários que fossem opinativos e factuais, como é o caso dos dois primeiros, que mencionam que se o protocolo estipula uma determinada situação, no caso, referindo-se à lei de fora de jogo, essa deve ser cumprida à risca, não havendo qualquer margem para outras interpretações ou análises.

Relativamente ao último comentário, na opinião deste adepto houve excesso de zelo na atuação do vídeo-árbitro, considerando-se um comentário opinativo, que não destrata ou afeta a tecnologia.

“... não interessa o resultado só que temos que ser justos. se a lei diz que não há margem no fora de jogo ponto final. A questão é 3 centímetros, 1 centímetros, 5 centímetros, 10centímetros. Ia dar ao mesmo...”

Pedro Carmo

“... o que é para uns tem de ser para outros, os 3 cm existem, agora se tirares 3 cêntimos a mil euros nunca mais ficam mil, pois se esta fora de jogo e para assinalar, e igual que sejam 3 milímetros, quanto ao penalty não vi nada de anormal”

Chines Goncalves

“Houve excesso de zelo na anulação do golo por parte do VAR”

Patrício Saíde

Em suma, não se podem extrair destes comentários neutros grandes informações quanto à opinião destes adeptos sobre o VAR, mas servem essencialmente como enquadramento para que se perceba qual foi o critério utilizado para esta categoria, pois apesar de tudo, ainda existem algumas posições sobre o tema, que não têm como objetivo denegrir ou elogiar a ferramenta.

#### **4.2.3. Categoria C: Atitudes e crenças negativas face ao vídeo-árbitro**

Esta é provavelmente a categoria mais importante, na medida em que se podem extrair dos pontos de vista negativos, opiniões e ideias construtivas para que a tecnologia do vídeo-árbitro seja aperfeiçoada paulatinamente.

Neste sentido, e como já explicitado na revisão de literatura, existem algumas controvérsias em volta desta tecnologia, que está longe de ser totalmente harmoniosa, tal como os números apresentados na tabela 9 o ilustram. Deste modo, quase 80% dos comentários analisados alusivos ao VAR, são de carácter negativo, ou seja, a esmagadora maioria das interações espelha uma atitude desfavorável em relação a esta ferramenta (280 comentários).

Realizando uma análise por clube, percebe-se que as publicações do FC Porto foram claramente as que apresentaram mais mensagens negativas (170 comentários), sendo que aqui faz sentido mencionar o jogo FC Porto vs. Rio Ave FC (24<sup>a</sup> jornada), um encontro que ficou marcado por algumas intervenções do VAR, e que gerou 154 comentários de cariz negativo, somente nesta publicação. Os *posts* do SL Benfica apresentam 74 comentários negativos, seguindo-se o Gil Vicente FC (11 comentários), o SC Braga (9 comentários), o Sporting CP (6 comentários), o CD Aves (3 comentários) e o Rio Ave FC (2 comentários). O Vitória SC, o CD Santa Clara e o Vitória FC apresentam

apenas um comentário negativo no que concerne ao vídeo-árbitro, sendo que as publicações de Moreirense FC, CD Tondela, CS Marítimo e FC Paços de Ferreira não exibem qualquer opinião que se enquadre nesta categoria.

**Tabela 9** – Atitudes e crenças negativas face ao vídeo-árbitro

Clube	Número de comentários sobre o VAR	C	Categoria C/ Número de comentários sobre o VAR
FC Porto	212	170	80,19%
SL Benfica	83	74	89,16%
SC Braga	10	9	90,00%
Sporting CP	24	6	25,00%
Rio Ave FC	2	2	100,00%
Vitória SC	1	1	100,00%
Moreirense FC	0	0	0,00%
Gil Vicente FC	13	11	84,62%
CD Santa Clara	1	1	100,00%
Vitória FC	3	1	33,33%
CD Tondela	0	0	0,00%
CS Marítimo	2	0	0,00%
FC Paços de Ferreira	0	0	0,00%
CD Aves	3	3	100,00%
Total	354	280	79,09%

Fonte: Elaboração própria

Os números da categoria C são algo preocupantes para a ferramenta em estudo, na medida em que parece existir uma unanimidade em volta destas perceções negativas, sendo que são também uma forma de se perceber que os adeptos do campeonato português não estão de todo encantados com o VAR, e, portanto, existe ainda um longo percurso a enfrentar.

As publicações no *Facebook* do FC Porto apresentaram um volume de comentários negativos bastante relevante e assinalável, o que mais uma vez, não deixa de ser interessante, tendo em conta que o clube se encontra no topo da Liga NOS. Os três primeiros classificados, juntamente com o Gil Vicente, são as equipas que mais visam negativamente esta tecnologia, apresentando números significativos em termos absolutos e relativos. Novamente, menção para os *posts* do Sporting CP, que apesar da

classificação, os adeptos que comentaram as suas publicações, não apresentaram grande contestação acerca do vídeo-árbitro.

#### 4.2.3.1. Análise de Texto Negativo

Estas opiniões de natureza negativa são diversificadas e incidem sobre alguns temas que fazem parte da intervenção e atuação do vídeo-árbitro e da própria tecnologia em si. Neste sentido, justifica-se que sejam analisados um conjunto superior de comentários, em comparação com as categorias anteriores.

Os primeiros quatro comentários exemplificados incidem sobre uma questão muito específica de atuação do vídeo-árbitro, e que foi certamente uma das que gerou mais indignação ao longo de todos os comentários analisados. A questão do fora de jogo é de facto controversa, o próprio presidente da UEFA, Alexander Ceferin, admitiu que esta era uma questão que causava muita confusão para todos, por ser subjetiva, e, por esta razão, também na sua opinião, deveria existir uma margem de 10 ou 20 centímetros (Zerozero, 2019). Neste sentido, os comentários abordam precisamente esta questão, ou seja, estes adeptos acreditam que deve existir uma margem de tolerância, pois as linhas de fora de jogo são colocadas de forma humana e não tecnológica, o que retira objetividade à situação. Para além disso, é mencionada ainda a questão dos *frames*, pois à medida que se passa apenas de um *frame* para outro, as distâncias alteram-se significativamente, o que hipoteticamente pode comprometer a fiabilidade das decisões.

E quer queiram quer não, ainda me têm que provar a validade dos 3 centímetros, pois segundo a opinião de uma pessoa do meio da arbitragem e com critério, tudo quanto seja menos de 8 centímetros depende do realizador do vídeo em que se baseia o VAR, pois é essa a distância de um frame (imagem capturada de determinado instante, neste caso do instante do último passe do colega, pela definição do fora-de-jogo). Ou seja, no fundo é sempre a subjetividade do elemento humano, neste caso do VAR e do árbitro em conjunto, que acaba por decidir o lance.

Joaquim Pais

“... a FIFA tem de acabar com os fora de jogos de margem mínima, terá de haver pelo menos 20cm de diferença para ser marcado... menos de 20cm é a diferença dum frame antes ou depois e pode ser a diferença dum "nariz" ou duma mão!”

SD Brunoos Barbosaa

“... Enviem a tecnologia da linha de fora de jogo para a NASA. Conseguir ver 3cm àquela distância e saber com precisão exacta o momento em que a bola sai do pé do jogador.... Que brilhantismo de tecnologia. No meu tempo em caso de dúvida beneficiava-se o atacante. Não havendo dúvida, é vender esta coisa à NASA...”

Miguel Vruumm

“As linhas são colocadas por homens, não por inteligência artificial amigo e neste caso o Padre Vasco Santos demorou 6-7 minutos a arranjar modo de anular um golo limpo e mesmo que duvidoso, apenas alguém com olho de falcão pode afirmar com certeza que está adiantado o jogador...”

Miguel Fernandes

Estes comentários envolvem outra questão pertinente relativa ao VAR, que é precisamente o tempo que esta tecnologia necessita aquando intervêm num determinado desafio. Neste sentido, estes comentários são ilustrativos das queixas referentes à lentidão com que as decisões são tomadas, surgindo mesmo a sugestão, por parte de vários adeptos, de ser implementado um tempo máximo para que uma decisão com auxílio desta tecnologia seja tomada, limitando assim o seu impacto no tempo útil de jogo.

“... O VAR devia ter um tempo máximo normativo para decidir um lance de golo. Demorar e parar praticamente 10 minutos para anular um golo por 3 centímetros por fora de jogo, mais valia o árbitro anunciar um intervalo suplementar, porque 10 minutos dá para muita gente ir ao BAR tomar café.”

Kat Blue

“... La vai o tempo em que em caso de dúvida, beneficiava-se o atacante. Agora? Agora a tecnologia é tão boa que é preciso 5m (?!?!?) para COZINHAR a tal linha ... Tecnologia muito lenta porque os humanos metem la as patas.”

AF Ferreira

“... E o mais ridículo é terem precisado de 6 minutos e 20 segundos de deliberação entre o árbitro, o VAR e o AVAR ...”

Joaquim Pais

Ao contrário das duas temáticas acima, o par de comentários que se segue não se debruça sobre uma questão técnica ou protocolar da atuação do vídeo-árbitro, mas sim do impacto desta tecnologia nos sentimentos e emoções dos adeptos, temática abordada no capítulo de revisão de literatura.

Deste modo, estas interações refletem o cariz de alguns comentários, reclamando estes fãs que o VAR retira emoção e diversão ao futebol, deixando-os de alguma forma desanimados. A questão de os golos serem obrigatoriamente revistos por esta tecnologia, parece que causa um certo desconforto, medo e preocupação, sendo que alguns adeptos revelam mesmo um certo tédio e impaciência. Além do mais, a questão da competitividade também é alertada, com argumento de que os clubes de maior dimensão, provavelmente terão um caudal ofensivo mais pronunciado e por essa razão usufruirão de mais lances passíveis de intervenção do VAR, o que na ótica destes adeptos, retira alguma competitividade ao futebol.

“Lamentável, o Var retira toda a emoção e diversão ao jogo, isto de ter que esperar para realmente se festejar um golo, é inaceitável e só prejudica o futebol. Estou desanimado.”

António Azevedo

“O VAR só veio prejudicar o espetáculo que deve ser um jogo de futebol. Só vem retirar competitividade a esta modalidade, pois no fundo são os que atacam mais que saem mais beneficiados com a inspeção que esta tecnologia faz às equipas mais pequenas. Já para não falar do tédio que é não poder festejar uma ação de jogo com medo de haver alguma reversão.”

Manuel José

Por último, as interações que se seguem não são de todo construtivas, mas sim meramente destrutivas desta tecnologia, no entanto, torna-se também importante exemplificar este género de comentários, pois ainda apresentaram um volume digno de registo.

“... Temos de banir o video árbitro dantes é que era !!”

Nuno Esteves

“... o VAR manda mais que o árbitro , mas o futebol português é isto e ninguém quer ver.”

André Duraes

Sintetizando, percebe-se que esta é a categoria em que existe mais variedade de comentários, demonstrando assim que existem diversas percepções negativas em relação a esta tecnologia. Neste sentido, existem críticas que de facto devem ser trazidas para debate pelas entidades que lideram esta indústria, por forma a se perceber como se pode melhorar a atuação do VAR. Neste seguimento, foram levantadas críticas relativas à parte técnica e protocolar (como a questão do fora de jogo), opiniões negativas sobre a morosidade das intervenções do vídeo-árbitro, sobre o poder que este detém atualmente, entre outras. Para além disso, foram relatadas preocupações com a afetação desta tecnologia em elementos que compõem a experiência do consumidor desportivo, conceitos revistos na revisão de literatura, queixando-se assim alguns adeptos de que esta tecnologia retira fluidez, dinâmica, entretenimento, e em alguns casos competitividade ao futebol.

Todas estas questões, alertadas pelos adeptos, devem ser alvo de análise individual e profunda, avaliando-se o que se pode alterar em cada dimensão, para que o VAR seja percecionado como uma ferramenta cada vez mais valorosa para o futuro deste desporto.

### **4.3. Resumo**

Por forma a encerrar este capítulo, segue-se na tabela 10, um resumo das tabelas apresentadas e analisadas anteriormente, bem como o gráfico 1, referente à distribuição percentual dos comentários por categoria.

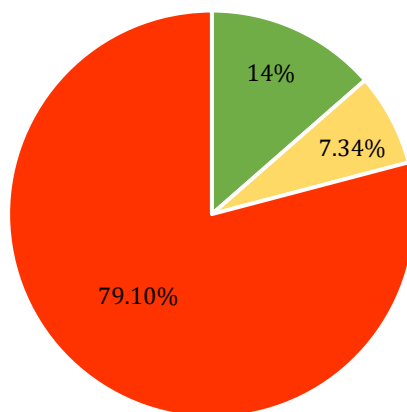
No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões finais deste estudo, que completará assim esta investigação.

**Tabela 10** – Atitudes e crenças face ao vídeo-árbitro

Clube	Número de comentários sobre o VAR	A	B	C
FC Porto	212	23	19	170
SL Benfica	83	6	3	74
SC Braga	10	1	0	9
Sporting CP	24	16	2	6
Rio Ave FC	2	0	0	2
Vitória SC	1	0	0	1
Moreirense FC	0	0	0	0
Gil Vicente FC	13	2	0	11
CD Santa Clara	1	0	0	1
Vitória FC	3	0	2	1
CD Tondela	0	0	0	0
CS Marítimo	2	0	0	0
FC Paços de Ferreira	0	0	0	0
CD Aves	3	0	0	3
Total	354	48	26	280

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 1**– Distribuição dos comentários pelas categorias de análise



■ Categoria A ■ Categoria B ■ Categoria C

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONCLUSÕES FINAIS

Este capítulo encerra a presente dissertação, iniciando-se com a resposta aos objetivos específicos definidos previamente, seguindo-se um subcapítulo referente aos contributos teóricos e práticos deste estudo. Aproveita-se posteriormente para tecer algumas reflexões procedentes dos resultados obtidos. Por último, o capítulo termina com as limitações, recomendações e pistas de investigação futura.

### 5.1. Resposta aos Objetivos de Investigação

O objetivo desta investigação passou por analisar as perceções acerca do *Video Assistant Referee* na ótica dos adeptos de futebol em Portugal, recorrendo às interações realizadas em publicações de quatorze clubes da principal liga nacional.

Desta forma, com a finalidade de responder a esta questão, foram delineados três objetivos específicos, que foram respondidos com recurso à netnografia. O primeiro objetivo teve como propósito apresentar e conhecer a relevância dos números relativos aos comentários acerca do VAR, conhecendo o peso destas interações na totalidade dos comentários analisados, e percebendo a sua distribuição pelos clubes em estudo. De seguida, já com esta análise realizada, tornou-se imprescindível categorizar os comentários referentes ao vídeo-árbitro, que foram divididos em três grupos, sendo que por último, realizou-se uma análise textual a diversos exemplos de comentários examinados, dividindo-os por vários temas, dentro de cada categoria, por forma a oferecer ao leitor uma noção real das principais interações críticas, elogiosas e neutras face à ferramenta em estudo.

#### 5.1.1. Objetivo 1: Conhecer o peso dos comentários acerca do vídeo-árbitro, no total de comentários analisados

Os comentários aos *posts* analisados, permitem perceber que as interações que dizem respeito inequivocamente acerca do VAR, ou sobre a sua atuação, não apresentam um volume muito significativo (cerca de 1% do total de comentários analisados). Não obstante, estas não são publicações que incentivam ou estimulam a abordagem desta temática, o que faz com que todos os comentários realizados sobre o VAR sejam espontâneos.

Além do mais, não se consegue extrair nenhum padrão entre a tabela classificativa à data, e o número de comentários sobre o assunto em estudo. Por exemplo, o FC Porto (primeiro classificado) e o CD Aves (último classificado) ocupam a segunda e terceira posição, respetivamente, no que confere ao número de comentários sobre o VAR, em comparação com o total de comentários analisados nas devidas publicações.

Em relação à distribuição dos comentários, verifica-se que o FC Porto, líder da competição, apresenta destacadamente o maior número de comentários sobre o VAR, seguindo-se o SL Benfica e o Sporting CP. Já seria de esperar que os três maiores clubes, até por apresentarem um volume superior de comentários nas suas publicações, também apresentassem o maior número de interações absolutas acerca da temática. A maior surpresa acaba por ser o Gil Vicente, que lidera em termos percentuais o número de comentários realizados.

#### **5.1.2. Objetivo 2: Categorização e comparação das interações relacionadas com o vídeo-árbitro**

Os comentários referentes ao vídeo-árbitro apresentaram atitudes positivas, negativas e neutras face a esta tecnologia.

As atitudes negativas, foram as que estiveram em maior destaque, evidenciando-se em grande maioria (perto de 80%), refletindo as muitas opiniões que destrataavam e criticavam a ferramenta, algumas delas transparecendo alguma revolta. Desta forma, ficou bem patente que ainda existe muita contestação em relação a esta ferramenta, e, por esta razão, a mesma deve ser alvo de uma reflexão por parte de quem a dirige.

As atitudes positivas, apesar de se verificarem em muito menor volume, comparativamente com as negativas (cerca de 14%), refletiram emoções elogiosas face ao VAR, demonstrando que existem adeptos que são favoráveis a esta tecnologia, demonstrando que a mesma, apresenta, sem dúvida, benefícios únicos, que devem ser exaltados e tidos em conta aquando se faz uma avaliação ao vídeo-árbitro.

As atitudes neutras, representam, por sua vez, a minoria dos comentários analisados (7%), não apresentando uma grande relevância para esta investigação.

Analisando esta categorização por clube, percebe-se que o FC Porto é, por larga margem, o clube, que apesar de se situar na primeira posição da Liga NOS, apresenta o maior número de comentários negativos face ao VAR. A esmagadora maioria dos comentários realizados nas publicações de SL Benfica e SC Braga também pertencem à Categoria C, sendo que o Sporting CP, que se encontra apenas na quarta posição da competição, apresenta maioritariamente interações positivas. Destaque ainda para o Gil Vicente FC, que se encontra confortável na tabela classificativa, mas apresenta mais de 80% dos comentários a terem um cariz negativo em relação ao vídeo-árbitro. Perante estes dados não se consegue encontrar, ao longo destas cinco jornadas, um padrão entre a classificação e a categorização das interações.

### **5.1.3. Objetivo 3: Análise textual de comentários relacionados com o VAR, dividindo-os por categoria e assunto**

Percebe-se que em relação ao vídeo-árbitro existem diversas perspetivas e por parte dos adeptos vários assuntos são encaminhados para debate.

Neste sentido, em relação às manifestações de atitudes negativas face a esta ferramenta, estas apresentam-se como diversificadas, debruçando-se sobre diversos tópicos que envolvem a atuação do VAR. Em termos protocolares e técnicos, a questão do fora de jogo parece ser a que levanta uma maior contestação em relação a esta tecnologia, pois neste processo em concreto, a ferramenta não é 100% tecnológica, necessitando da intervenção humana para a colocação das linhas. No entanto, as críticas mais preocupantes surgem aquando estes adeptos visam a morosidade das decisões com auxílio do vídeo-árbitro, algo que na ótica de uma grande parte dos utilizadores, afeta a dinâmica e entretenimento do jogo, componentes, que tal como revisto na literatura, assumem-se como essenciais para o interesse gerado por um evento desportivo, principalmente no âmbito futebolístico, tendo em consideração que este desporto, ao contrário de outros, não apresenta paragens ou pausas técnicas. Ademais, o facto de os golos serem todos revistos pelo vídeo-árbitro, parece causar alguma frustração em determinados adeptos, que se sentem um pouco frustrados por não puderem festejar efusivamente um golo da sua equipa, com receio que o mesmo venha a ser anulado posteriormente, ou seja, desta forma, esta tecnologia altera diretamente as emoções vivenciadas. Em relação à retirada de alguma competitividade,

componente essencial para atratividade de uma modalidade/prova, esta questão também foi mencionada, mas com muito menor frequência.

No sentido oposto, percebe-se que a esmagadora maioria das interações elogiosas acerca do VAR, se debruçam essencialmente sobre a capacidade desta ferramenta trazer mais verdade e justiça ao jogo, trazendo uma maior credibilidade às decisões arbitrais. Nestes comentários, as questões de justiça são bastantes relevantes dentro de um espetáculo ou competição, e nesse aspeto o VAR é defendido como um claro *upgrade* à legitimidade e fiabilidade das decisões.

Relativamente à análise textual dos comentários neutros, não se podem retirar grandes conclusões tratando-se de comentários factuais e opinativos.

## **5.2. Contributos da Investigação**

Os contributos desta investigação dividem-se em duas categorias: teóricos e práticos.

Desta forma, em termos teóricos, esta investigação começa por caracterizar a indústria do futebol, nomear os agentes que a compõem, as suas vicissitudes, e a enorme visibilidade/importância no contexto económico e social. Esta é uma indústria complexa, composta por vários *stakeholders*, que apresentam vários interesses, obrigando desta forma a que exista uma cooperação entre todos, para que se atinjam os melhores resultados.

De seguida, esta investigação permitiu conhecer a importância da criação de experiências aplicadas ao desporto, bem como diversos fatores que a compõem. Cada vez mais nesta área, os desafios e competições deixam de ser um apenas um jogo em que se defrontam as capacidades de atletas ou equipas, passando a ser um espetáculo, criado em forma de evento, com o objetivo de entreter, divertir e gerar emoções a quem o assiste. Esta parece ser uma fórmula de sucesso em várias competições estudadas nesta investigação, que apresentam um particular cuidado na gestão da experiência dos seus adeptos/consumidores, e que naturalmente retiram os seus dividendos.

Por último, ainda em termos teóricos, é abordada a questão do papel das tecnologias de apoio à decisão no desporto, conhecendo-se o que já está implementado noutras modalidades além do futebol, percecionando-se desta forma, que desportos

como o críquete, rugby, ténis, entre outros, estão bem mais evoluídos neste aspeto. Compreende-se que estes dispositivos são uma realidade cada vez mais presente, tornando-se necessários conhecer os seus benefícios e inconvenientes, sempre com o propósito de melhoria da sua atuação.

No que diz respeito aos contributos práticos, os resultados obtidos neste estudo, apesar de não serem generalizáveis, permitem perceber que o *Video Assistant Referee* apresenta várias questões que devem ser debatidas e discutidas por aqueles que tem a responsabilidade pela introdução e gestão desta tecnologia, pois o número de interações negativas foi claramente superior às posições positivas e neutras analisadas. É importante que todas as adições e alterações que forem implementadas no futebol, consigam transmitir confiança e sejam vistas como úteis para os consumidores e restantes agentes, e nesse sentido, o vídeo-árbitro, parece ainda não reunir todas estas condições.

Em suma, com este estudo, pretende-se abrir caminho para futuras discussões em torno do vídeo-árbitro, para que o funcionamento desta ferramenta seja cada vez mais aperfeiçoado.

### **5.3. Reflexões Finais**

A crescente relevância do desporto na sociedade e a sua capacidade em juntar um grande número de pessoas à sua volta, obriga a que os responsáveis deste setor consigam gerir e manter elevados níveis de entusiasmo nos seus fãs.

Neste sentido, e no que concerne à utilização de tecnologias de apoio à decisão, e em particular ao vídeo-árbitro, parece óbvio que esta é uma ferramenta especial e sem termo de comparação com nenhuma outra já introduzida, essencialmente no que respeita ao futebol, pois, tal como já revisto, desportos como o críquete ou o rugby, já utilizam estas tecnologias há bastantes mais anos.

Ficou bem patente nos resultados deste estudo, que esta novidade, que apesar de tudo já está implementada oficialmente em algumas competições há cerca de três anos, está associada a um maior uso de expressões direcionadas para sentimentos negativos, indicando assim que ainda apresenta um longo caminho de melhoria, necessitando de se aperfeiçoar a si mesma, e dar tempo aos amantes desta modalidade que se adaptem

e se eduquem em relação ao seu funcionamento. É natural que ainda existam erros, erros que fazem parte das “dores de crescimento” comuns a qualquer nova medida implementada, mas percebe-se claramente que existam três questões prementes, que devem ser alvo de um debate urgente, para que num futuro próximo se possam gerar melhores perceções em relação ao vídeo-árbitro:

- Solucionar a polémica em volta do fora de jogo (discutir a implementação de algum tipo de medida de tolerância, ou então, desenvolver algum método tecnológico que evite a intervenção humana na colocação das linhas);

- Demora na tomada das decisões (debater possíveis formas de melhorar a eficiência das decisões com recurso ao VAR);

- Frustração causada pelo temor de festejar algum golo ou decisão, com medo que o vídeo-árbitro a reverta posteriormente.

Perante estas questões, que são apenas as mais frequentes e estruturantes levantadas neste estudo, é possível perceber-se que só com um trabalho conjunto das entidades que fazem parte desta indústria, nomeadamente os clubes, as federações, os reguladores, e, acima de tudo, dos agentes que mais impacto mediático apresentam, ou seja, treinadores e jogadores, é que será possível conseguir-se obter uma visão mais positiva e uma melhoria em relação a esta tecnologia.

Por último, a comunicação social dispõe de um espaço único para debater as questões aqui analisadas, tendo um papel crucial no esclarecimento e educação dos adeptos em relação a esta temática.

#### **5.4. Limitações e Pistas de Investigação Futura**

Com o término deste estudo, abrem-se uma infinidade de possibilidades de investigações futuras dentro da temática aqui examinada. Neste sentido, e até por se tratar de um estudo de carácter exploratório, esta investigação apresenta como um dos propósitos iniciar e alavancar pesquisas futuras, que consigam aprofundar as perceções e opiniões dos adeptos sobre esta tecnologia, e o impacto da mesma neste desporto. A crescente relevância do futebol, e o impacto desta modalidade na economia mundial, assim o exigem.

Deste modo, reconhece-se a importância de alargar este estudo a outros países, ligas e clubes, permitindo assim realizar comparações multiculturais sobre as opiniões que existem sobre esta ferramenta. Além disso, o VAR pode ser estudado não apenas na ótica dos adeptos/consumidores, mas sim do ponto de vista de diversos *stakeholders* desta indústria, como operadores de TV, árbitros, jogadores, jornalistas, patrocinadores, entre outros, permitindo assim obter uma análise mais holística.

Ainda relativamente aos adeptos, e em última estância, o que realmente importa perceber é de como o vídeo-árbitro afeta a experiência e satisfação destes aquando assistem a um espetáculo desportivo, e nesta ótica poderá tornar-se interessante distinguir este impacto nas pessoas que assistem a um evento ao vivo, das pessoas que o visualizam pela televisão/dispositivos móveis.

Por último, comparar o VAR a outros sistemas idênticos de revisão das decisões de arbitragem, já existentes noutros desportos, poderá permitir identificar semelhanças e correlações entre as opiniões recolhidas dos agentes de várias modalidades.

No campo das limitações, esta investigação apresenta algumas restrições que podem e devem ser colmatadas em pesquisas futuras. O facto de a recolha de dados ser realizada apenas com recurso à netnografia, e recorrendo somente a dados secundários, é de facto uma limitação, que devido às circunstâncias explicadas no capítulo da metodologia, tornou-se a opção mais viável. Desta forma, avançar com entrevistas, *focus groups*, e hipoteticamente com a técnica da observação durante um desafio real, podem ser técnicas a explorar em futuros estudos, e que trarão conclusões pertinentes.

Ademais, este estudo foi aplicado somente à realidade portuguesa e à sua principal liga nacional (a única em que está implementado o vídeo-árbitro), conhecendo-se apenas as opiniões dos adeptos e não dos restantes *stakeholders*.

Em síntese, esta dissertação foi realizada em contexto de mestrado, apresentando uma duração e recursos limitados, existindo obviamente restringimentos na realização da mesma. Pretende-se assim que seja um ponto de partida para estudar esta temática em futuros trabalhos, sobre diversos pontos de vista.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- abola. (2020). LAMPARD DEIXA APELO: «É PRECISO REFLETIR SOBRE O VAR». Retrieved July 4, 2020, from [https://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/851897?fb=1&fbclid=IwAR3ndGfwyc2sAtnaCw5bXcW82qlx\\_dTkLzvnKEISb2Nvr0ymeoTmFYB1Q8I](https://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/851897?fb=1&fbclid=IwAR3ndGfwyc2sAtnaCw5bXcW82qlx_dTkLzvnKEISb2Nvr0ymeoTmFYB1Q8I)
- Abramitzky, R., Einav, L., Kolkowitz, S., & Mill, R. (2012). ON THE OPTIMALITY OF LINE CALL CHALLENGES IN PROFESSIONAL TENNIS\*. *International Economic Review*, 53(3), 939–964. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2354.2012.00706.x>
- Adeninyi, A. (2019). *Technologizing the Cognitive: Video Assistant Refereeing in world football (soccer)*. Retrieved from [https://www.academia.edu/37313299/TECHNOLOGIZING\\_THE\\_COGNITIVE\\_VIDEO\\_ASSISTANT\\_REFEREEING](https://www.academia.edu/37313299/TECHNOLOGIZING_THE_COGNITIVE_VIDEO_ASSISTANT_REFEREEING)
- Almeida, H. M. R. de, Oliveira, D. A. N. de, Alberty, A. F., Nascimento, E. F. V.-B. C. do, Amorim, S. S., Gomes, A. F. P., & Ferreira, P. J. B.-H. G. (2014). Marketing desportivo, envolvimento, lealdade e compromisso psicológico. *Estudos Do ISCA, IV(10)*, 1–21. Retrieved from <https://proa.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/5770>
- Bandeira, G. A., & Hijós, M. N. (2017). Significados das emoções no futebol brasileiro e argentino: um diálogo em contextos etnográficos distintos. *FuLiA / UFMG*, 1(2), 80–102. <https://doi.org/10.17851/fulia.v1i2.10995>
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios* (4th ed.). Lisboa: Pactor.
- Barros, M. K. de. (2018). *O VAR e o tempo: a dinâmica das transmissões esportivas com a utilização do árbitro de vídeo na Recopa Sul-Americana de 2018*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Retrieved from <https://docplayer.com.br/116861538-O-var-e-o-tempo-a-dinamica-das-transmissoes-esportivas-com-a-utilizacao-do-arbitro-de-video-na-recopa-sul-americana-de.html>
- Baynast, A. de, Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25*

- anos: o marketing na era digital (17ª edição). Alfragide: Dom Quixote.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods* (5ª). Oxford: Oxford University Press.
- Benevides, B. Í. L., Santos, S. M. Dos, Cabral, A. C. de A., Ribeiro, R. A., & Holt, N. L. de S. (2015). Demanda por Futebol no Brasil e na Inglaterra. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 9(2), 96–112. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i2.454>
- Bezerra, M. F., Feitosa, P. R., & Gomes, J. S. (2017, July). Internacionalização De Clubes De Futebol: Paralelo Entre Clubes Europeus E Brasileiros. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión (RIGC)*, XV(30), 1–19. Retrieved from [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n\\_30/marcio-ferreira\\_josir-gomes\\_paulo-feltosa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n_30/marcio-ferreira_josir-gomes_paulo-feltosa.pdf)
- Bisceglia, M., Caputi, A. G., Grilli, L., & Pacelli, V. (2018). Internal Balance and International Competitiveness: Sports Leagues Decision Models. *Italian Economic Journal*, 4(3), 567–578. <https://doi.org/10.1007/s40797-018-0079-1>
- Booth, R. (2005). Comparing Competitive Balance in Australian Sports Leagues: Does a Salary Cap and Player Draft Measure Up? *Sport Management Review*, 8(2), 119–143. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70036-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70036-X)
- Boschilia, B., Vlastuin, J., & Júnior, W. M. (2008). Implicações da Espetacularização do Esporte na Atuação dos Árbitros de Futebol. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 30(1), 57–73. Retrieved from <http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/191>
- Broglio, P. A. S., & Mazzei, L. C. (2019, February 14). Análise comparativa entre os modelos de gestão da liga norte-americana de futebol e campeonato brasileiro de futebol. *Revista Dos Trabalhos de Iniciação Científica Da UNICAMP*, (26). <https://doi.org/10.20396/revpibic2620181126>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5ª). Oxford: Oxford University Press.
- Carlos, L.-P., Ezequiel, R., & Anton, K. (2019). How does Video Assistant Referee (VAR) modify the game in elite soccer? *International Journal of Performance Analysis in*

- Sport*, 19(4), 646–653. <https://doi.org/10.1080/24748668.2019.1646521>
- Catteeuw, P., Gilis, B., Wagemans, J., & Helsen, W. (2010). Offside decision making of assistant referees in the English Premier League: Impact of physical and perceptual-cognitive factors on match performance. *Journal of Sports Sciences*, 28(5), 471–481. <https://doi.org/10.1080/02640410903518184>
- Cavalcanti, A. H. (2016). Futebol Como Teatro Trágico: Uma Visão Das Torcidas A Partir De Nelson Rodrigues. *PROMETEUS*, 9(20), 85–109. Retrieved from <https://seer.ufs.br/index.php/prometeus/article/view/5314/0>
- Christofides, E., Muise, A., & Desmarais, S. (2009). Information Disclosure and Control on Facebook: Are They Two Sides of the Same Coin or Two Different Processes? *CyberPsychology & Behavior*, 12(3), 341–345. <https://doi.org/10.1089/cpb.2008.0226>
- Collins, H. (2010). The Philosophy of Umpiring and the Introduction of Decision-Aid Technology. *Journal of the Philosophy of Sport*, 37(2), 135–146. <https://doi.org/10.1080/00948705.2010.9714772>
- Collins, H., & Evans, R. (2008). You cannot be serious! Public understanding of technology with special reference to “Hawk-Eye.” *Public Understanding of Science*, 17(3), 283–308. <https://doi.org/10.1177/0963662508093370>
- Collins, H., & Evans, R. (2011). Sport-decision aids and the “CSI-effect”: Why cricket uses Hawk-Eye well and tennis uses it badly. *Public Understanding of Science*, 21(8), 904–921. <https://doi.org/10.1177/0963662511407991>
- Constantino, J. M. (2013). Dentro e fora do estádio: o espetáculo, a globalização e o seu significado social. *Revista USP*, (99), 31–44. Retrieved from <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i99p31-44>
- Corrêa, M. D. V., & Rozados, H. B. F. (2017). A netnografia como método de pesquisa em Ciência da Informação. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 22(49), 1. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n49p1>
- Cruz, G. P. R., Machado, A. A., Tertuliano, I. W., & Oliveira, V. de. (2018). O árbitro de

- futebol e a importância dos aspectos psicológicos: olhares da psicologia do esporte. *Caderno de Educação Física e Esporte*, 16(1), 269–279. <https://doi.org/10.36453/2318-5104.2018.v16.n1.p269>
- Dawson, P., Massey, P., & Downward, P. (2019). Television match officials, referees, and home advantage: Evidence from the European Rugby Cup. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.002>
- DeCook, K. (2013). Badger Business: Understanding the Fan Experience Through Customer Journey Mapping. *Journal of Undergraduate Research*, XVI, 1–9. Retrieved from <https://www.uwlax.edu/globalassets/offices-services/urc/jur-online/pdf/2013/decook.kate.marketing.pdf>
- Delaware North. (2015). *The Future of Sports*. Retrieved from <http://futureof.org/wp-content/uploads/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>
- Deloitte Sports Business Group. (2020). *Eye on the prize: Football Money League*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>
- Drummond, L., Araujo Jr., A. F. de, & Shikida, C. D. (2010). Campeonato Brasileiro de Futebol e Balanço Competitivo: uma análise do período 1971-2009. *Revista Brasileira de Futebol*, 03(2), 73–87. Retrieved from <http://www.seer.ufv.br/seer/rbf/index.php/RBFutebol/article/view/76>
- Duggal, M. (2014). Hawk Eye Technology. *Journal of Global Research Computer Science & Technology*, I(II), 30–36. Retrieved from [http://www.retawprojects.com/uploads/hawk\\_eye\\_technology.pdf](http://www.retawprojects.com/uploads/hawk_eye_technology.pdf)
- Ecer, F., & Boyukaslan, A. (2014). Measuring Performances Of Football Clubs Using Financial Ratios: The Gray Relational Analysis Approach. *American Journal of Economics*, 4(1), 62–71. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20140401.06>
- Elsworthy, N., Burke, D., & Dascombe, J. Ben. (2014). Factors relating to the decision-making performance of Australian football officials. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 14(2), 401–410.

<https://doi.org/10.1080/24748668.2014.11868730>

- Ernst & Young. (2019). *Anuário do Futebol Profissional Português Época 2017-18*. Retrieved from <http://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20182019/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues/#>
- Fagundes, A. F. A., Veiga, R. T., Sampaio, D. de O., & Sousa, C. V. e. (2012). A Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing - REMark*, 11(2), 94–119. <https://doi.org/10.5585/remark.v11i2.2327>
- Faria, V. L. de, Sobral, F., Tenreiro, F. J. S., Couceiro, J. P., Carraça, A., Marivoet, S., ... Cruz, C. (2000). *O Negócio Emergente do Futebol Português*. Porto: Vida Económica.
- FC Paços de Ferreira. (2020). Resultado Final. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/fcpf.pt/photos/a.10151849276976043/10157757061091043/?type=3&theater>
- FC Porto. (2020). Resultado Final. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/FCPorto/photos/a.99084629484/10158132126049485/?type=3&theater>
- Fort, R., & Quirk, J. (2010). Optimal Competitive Balance in Single-Game Ticket Sports Leagues. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 587–601. <https://doi.org/10.1177/1527002509359906>
- Foulkes, G., Anderton, J., & Morgan, S. (2014). Goal line technology: the final frontier. In *The sports monograph: critical perspectives on socio-cultural sport, coaching and Physical Education* (pp. 111–120). Preston: SSTO Publications.
- Fowler, S. (2013). How Feasible is Officiating Technology in Football? In *Interactive Multimedia Conference*. Southampton. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/908c/7a96ffc733d4181e21da007b7240780618fc.pdf>
- Freire, V. R. (2019). “ The video is wrong ”: notas etnográficas sobre a introdução do árbitro de vídeo na Copa do Mundo televisionada. In *Anais da VII Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia* (pp. 1–17). Florianópolis: Universidade

- Federal de Santa Catarina. Retrieved from <https://ocs.ige.unicamp.br/ojs/react/article/view/2713>
- Galak, E., Zoboli, F., & Junior, H. S. D. (2018). O árbitro de vídeo: política, futebol e corpos em imagens (em movimento). *Arquivos Em Movimento*, 14(1), 83–96. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1747954119858696>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Ghosh, S., Sasmal, S., Bhui, S., Dutta, S., Mukherjee, S., Majumder, A., & Ganguly, B. (2019). Radio Frequency Identification based Goal Line Technology for Quick Decision Making in a Football Match. In *2019 Devices for Integrated Circuit (DevIC)*. Karlyani: IEEE. <https://doi.org/10.1109/DEVIC.2019.8783918>
- Gil Vicente Futebol Clube. (2020). Resultado Final. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/gvfcoficial/photos/a.169942089718190/2978144542231250/?type=3&theater>
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- Gomes, D. (2017). *Kick Off* (1ª edição). Lisboa: Prime Books.
- Gomez-Gonzalez, C., Corral, J. del, Jewell, R. T., García-Unanue, J., & Nessler, C. (2019). A Prospective Analysis of Competitive Balance Levels in Major League Soccer. *Review of Industrial Organization*, 54(1), 175–190. <https://doi.org/10.1007/s11151-018-9667-3>
- Greenwell, T. C., Brownlee, E., Jordan, J. S., & Popp, N. (2008). Service Fairness in Spectator Sport: The Importance of Voice and Choice on Customer Satisfaction. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 71–78. Retrieved from <http://fitpublishing.com/content/service-fairness-spectator-sport-importance-voice-and-choice-customer-satisfaction-pp-71-78>
- Greenwell, T. C., Greenhalgh, G., & Stover, N. (2013). Understanding spectator

- expectations: an analysis of niche sports. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(3/4), 144–157.  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.059720>
- Haugen, K. K. (2019). Video-Assisted Refereeing in Association Football – Possible Adverse Effects on Uncertainty of Outcome. *OA Journal - Sports*, 1(1), 1–3.  
<https://doi.org/10.24294/sp.v1i1.176>
- Hill, B., & Green, B. C. (2000). Repeat Attendance as a Function of Involvement, Loyalty, and the Sportscape Across Three Football Contexts. *Sport Management Review*, 3(2), 145–162. Retrieved from  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352300700830>
- Holmes, B. (2018). The video-assisted ref's a.... *New Scientist*, 238(3182), 40–41.  
[https://doi.org/10.1016/S0262-4079\(18\)31068-6](https://doi.org/10.1016/S0262-4079(18)31068-6)
- Horowitz, I. (1997). The Increasing Competitive Balance in Major League Baseball. *Review of Industrial Organization*, 12(3), 373–387.  
<https://doi.org/10.1023/A:1007799730191>
- Humphreys, B., & Ruseski, J. (2008). The Size and Scope of the Sports Industry in the United States. *International Association of Sports Economists*. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/24131556\\_The\\_Size\\_and\\_Scope\\_of\\_the\\_Sports\\_Industry\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/24131556_The_Size_and_Scope_of_the_Sports_Industry_in_the_United_States)
- Kesenne, S. (2000). Revenue Sharing and Competitive Balance in Professional Team Sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 56–65.  
<https://doi.org/10.1177/152700250000100105>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5–33.  
<https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Kolbinger, O., & Link, D. (2016). The use of vanishing spray reduces the extent of rule

- violations in soccer. *SpringerPlus*, 5(1572), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3274-2>
- Kozinets, R. (2015). *Netnography: Redefined* (2<sup>a</sup>). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>
- Kozinets, R. V., Scaraboto, D., & Parmentier, M.-A. (2018). Evolving netnography: how brand auto-netnography, a netnographic sensibility, and more-than-human netnography can transform your research. *Journal of Marketing Management*, 34(3–4), 231–242. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1446488>
- Larsen, A., Fenn, A. J., & Spenner, E. L. (2006). The Impact of Free Agency and the Salary Cap on Competitive Balance in the National Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/1527002505279345>
- Larson, B. V., & Steinman, R. B. (2009). Driving NFL Fan Satisfaction and Return Intentions With Concession Service Quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(4), 418–428. <https://doi.org/10.1080/15332960903199430>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11–23. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-530X2005000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2005000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)
- Lewis, M. (2008). Individual Team Incentives and Managing Competitive Balance in Sports Leagues: An Empirical Analysis of Major League Baseball. *Journal of Marketing Research*, 45(5), 535–549. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.5.535>
- Liga Portugal. (2020). *Trabalhos Pós-Graduação 2018-19*. Retrieved from <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20192020/publicacoes/trabalhos-pos-graduacao-2018-19/>
- Lima, G. B., Garcia, S. F. A., Silveira, A. G., & Galli, L. C. do L. A. (2016). Caracterização da Gestão de Marketing em Clubes de Futebol: Um Estudo de Caso no Interior de São Paulo. *FACEF Pesquisa*, 19(2), 180–195. Retrieved from

- <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1188>
- Madrigal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205–227. <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949745>
- Magalhães, M., Horta, P., Valente, L., & Costa, J. (2017). Sports museums as part of the touristic and cultural itineraries: the case of FC Porto and the Dragão stadium. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 669–674. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-09-2017-0048/full/html>
- Marques, A. (2006). Espectáculo desportivo na sociedade globalizada. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(5), 25–28. Retrieved from [http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/7\\_Anais\\_p25.pdf](http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/7_Anais_p25.pdf)
- Martinez, M., & Willner, J. (2017). Competitive Balance and Consumer Demand in the English Football League. *Applied Finance and Accounting*, 3(2), 49–60. <https://doi.org/10.11114/afa.v3i2.2411>
- Martins, F. F., & Casas, A. L. Las. (2017). O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians. *Revista de Administração Do Unifatea*, 15(15), 6–193. Retrieved from <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/780>
- Mather, G. (2008). Perceptual uncertainty and line-call challenges in professional tennis. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 275(1643), 1645–1651. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0211>
- Mihaela, C., Claudiu, C. S., & Gabriela, P. M. (2012). Strategic Marketing Planning in Sports - A Perspective of Quality of Life Improvement. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, 1(2), 807–812. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2012i2p807-812.html>
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal of Sport Management*, 28(5), 515–528. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>

- Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. da, & Bastos, S. A. P. (2009). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *UNIFACS*, 10(1), 53–71. Retrieved from <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/575>
- Nunes, R., & Shigunov, V. (2002). Auto-estima do árbitro de futebol profissional do estado de Santa Catarina. *Revista de Educação Física/UEM*, 13(2), 71–79. <https://doi.org/10.4025/reveducfisv13n2p71-79>
- O Jogo. (2018). “O VAR pode matar o futebol”, atira Falcao. Retrieved January 13, 2020, from <https://www.ojogo.pt/internacional/noticias/interior/o-var-pode-matar-o-futebol-atira-falcao-9228566.html>
- O Jogo. (2019). Keizer: as arbitragens, o VAR e a posição sobre o processo de Sérgio Conceição. Retrieved July 3, 2020, from <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/sporting/noticias/keizer-as-arbitragens-o-var-e-a-posicao-sobre-o-processo-de-sergio-conceicao-10934356.html>
- Oliveira, E. R. de, & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica.
- Owen, P. D. (2010). Limitations of the relative standard deviation of win percentages for measuring competitive balance in sports leagues. *Economics Letters*, 109(1), 38–41. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2010.07.012>
- Owen, P. D., & King, N. (2015). Competitive Balance Measures In Sports Leagues: The Effects Of Variation In Season Length. *Economic Inquiry*, 53(1), 731–744. <https://doi.org/10.1111/ecin.12102>
- Pandey, S. (2018). Sports Technology of the Future. *Science Reporter*, 55(9), 19–22. Retrieved from <http://nopr.niscair.res.in/handle/123456789/44962>
- Pérez-González, B., Pérez-Espés, C., Barahona, V. C., & Ruiz, P. G. (2016). Estudo Comparativo do Balanço Competitivo em Cinco Ligas de Futebol Europeias no Período 2000-2015. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6(1), 73–84. Retrieved from <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article>

&op=viewArticle&path%5B%5D=2712

- Petrović, L. T., Milovanović, D., & Desbordes, M. (2015). Emerging technologies and sports events. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2012-0021>
- Pina, J. A. e, Passos, A., Araújo, D., & Maynard, M. T. (2018). Football refereeing: An integrative review. *Psychology of Sport and Exercise*, 35, 10–26. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.10.006>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Changing the game: Outlook for the global sports market to 2015*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure/publications/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.html>
- Proni, M. W. (1998). Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. *Conexões*, 1(1), 82–94. <https://doi.org/10.20396/conex.v1i1.8638015>
- Proni, M. W., & Libanio, J. P. M. (2016, November). O Futebol Brasileiro na Bolsa de Valores? *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 1(2), 178–200. Retrieved from <http://cev.org.br/arquivo/biblioteca/4034847.pdf>
- Ragazzo, C., & Defanti, F. (2019). Alternativas Regulatórias para Equilíbrio Competitivo: Soluções Autorregulatórias e Legislativas para Distribuição Equitativa de Cotas de Transmissão de Televisão. *Revista Direito Público*, 16, 38–66. Retrieved from <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3386>
- Rebelo, A., Silva, S., Pereira, N., & Soares, J. (2002). Stress físico do árbitro de futebol no jogo. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 2(5), 24–30. <https://doi.org/10.5628/rpcd.02.05.24>
- Record. (2019). Nuno Espírito Santo e o VAR: «Está a arruinar aquilo que é o verdadeiro

- espírito do jogo». Retrieved January 13, 2020, from <https://www.record.pt/internacional/paises/inglaterra/detalhe/nuno-espírito-santo-e-o-var-esta-a-arruinar-aquilo-que-e-o-verdadeiro-espírito-do-jogo>
- Righeto, C., & Reis, H. H. B. dos. (2017). Os Árbitros de Futebol e a Mídia Esportiva: A Interpretação de Árbitros Paulistas sobre os Comentários da Mídia acerca do Trabalho da Equipe de Arbitragem. *Movimento*, 23(1), 281–294. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.61652>
- Rio Ave Futebol Clube. (2020). Fim do Jogo. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/rioavefc/photos/a.369583993109629/2702891846445487/?type=3&theater>
- Rodrigues, E. (2006). *Futebol para executivos* (1ª). São Paulo: Verus Editora.
- Rodrigues, R. B., Sousa, C. V. e, & Fagundes, A. F. A. (2018). Aspectos Emocionais e Experienciais Influenciadores da Ida do Torcedor aos Estádios de Futebol de Belo Horizonte-MG. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(01), 31–48. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3490>
- Roelands, B., & Pauw, K. De. (2019). Technological Impact on Human Performance. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 14(1), 1–1. Retrieved from <https://doi.org/10.1123/ijsp.2018-0941>
- Roşca, V. (2013). Systemic Relationship Marketing: Co-creating Sports Brand Equity with Fans and Other Stakeholders. *Review of International Comparative Management*, 14(3), 490–499. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v14y2013i3p490-499.html>
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Player's Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/1825886?seq=1>
- Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2015). Delivering sports events: the arena concept in sports from a network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785–794. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2013-0131>
- Ryall, E. (2012). Are there any Good Arguments Against Goal-Line Technology? *Sport, Ethics and Philosophy*, 6(4), 439–450.

<https://doi.org/10.1080/17511321.2012.737010>

- Sá, D., & Sá, C. (2008). *Sports Marketing - As Novas Regras do Jogo*. Porto: IPAM.
- Samuel, R. D., Galily, Y., Guy, O., Sharoni, E., & Tenenbaum, G. (2019). A decision-making simulator for soccer referees. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(4), 480–489. <https://doi.org/10.1177/1747954119858696>
- Sanderson, A. R., & Siegfried, J. J. (2003). Thinking about Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 4(4), 255–279. <https://doi.org/10.1177/1527002503257321>
- Santiago, H. H. de O., Arruda, M. T. A. de L., Dantas, P. A. C., & Oliveira, M. de F. S. (2014). A influência do marketing boca a boca na decisão de compra dos clientes de uma instituição de ensino. *Revista EXPO PEP*, 1(01), 1–13. Retrieved from <http://150.165.111.246/revistapetadmin/index.php/EXPOPEP/article/view/62>
- Santos, A. R. M. dos, Carvalho, T. G. P. de, Silva, P. P. C. da, Silva, M. L., & Freitas, C. M. S. M. de. (2017). Símbolos e Rituais do Futebol Espetáculo: uma análise das emoções no campo de jogo. *Motrivivência*, 29, 162–180. Retrieved from <https://www.ludopedio.com.br/biblioteca/simbolos-e-rituais-do-futebol-espetaculo-uma-analise-das-emocoes-no-campo-de-jogo/>
- Santos, R., Soares, A., & Ferreira, M. (2012). Reflexões sobre os erros das arbitragens no futebol brasileiro: existe possibilidade de aperfeiçoamento? *The Brazilian Journal of Soccer Science*, 1(5), 59–74. <https://doi.org/10.1590/S0066-782X2007001500009>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6<sup>a</sup>). Harlow: Pearson Education.
- Segatelli, P. B., & Lima, C. F. de. (2016). Marketing Esportivo: A Indústria do Esporte. *Revista Conexão Eletrônica*, 13(1). Retrieved from <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1066>

- Shoham, A., Dalakas, V., & Lahav, L. (2015). Consumer Misbehavior: Aggressive Behavior by Sports Fans. *Services Marketing Quarterly*, 36(1), 22–36. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.976506>
- Silva, A. I. da, & Oliveira, M. C. de. (2012). Fatores que podem interferir na tomada de decisão do árbitro de futebol. *Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia Do Exercício*, 6(32), 113–127. Retrieved from <http://www.rbpfex.com.br/index.php/rbpfex/article/view/371>
- Silva, C. D. da, Abad, C. C. C., Macedo, P. A. P., Fortes, G. O. I., & Nascimento, W. W. G. do. (2018). Equilíbrio Competitivo no Futebol: Um Estudo Comparativo entre Brasil e as Principais Ligas Europeias (2003-2016). *Journal of Physical Education*, 29(1), 1–11. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v29i1.2945>
- Silva, E. C. da, & Casas, A. L. Las. (2018). Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores. *Revista de Ciências Da Administração*, 20(52), 155–168. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p155>
- Slack, L. A., Maynard, I. W., Butt, J., & Olusoga, P. (2013). Factors Underpinning Football Officiating Excellence: Perceptions of English Premier League Referees. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(3), 298–315. <https://doi.org/10.1080/10413200.2012.726935>
- Sousa, B. M., & Vieira, C. B. (2018). Um Estudo Sobre a Afetividade Aplicada ao Fenómeno do Futebol: Abordagem na Ótica dos Consumidores. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(2), 293–312. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.282>
- Souza, F. A. P. de, & Angelo, C. F. de. (2005). O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. *Revista de Administração*, 40(3), 280–288. Retrieved from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16846/o-fim-do-passe-e-seu-impacto-sobre-o-desequilibrio-competitivo-entre-as-equipes-de-futebol>
- Souza, G. F. de, & Araújo, L. R. (2018). Comparação Estatística de Competitividade de

- Campeonatos Nacionais de Futebol. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 10(40), 589–595. Retrieved from <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/638>
- Spacov, Y., Rocco Jr, A. J., Cardoso, M. V., & Reis, L. C. dos. (2016). A FIFA Fan Fest e as diferentes formas de consumo do produto futebol durante a Copa do Mundo 2014: socialização, pertencimento e entretenimento. *Logos*, 23(1), 45–59. <https://doi.org/10.12957/logos.2016.22284>
- Sport Lisboa e Benfica. (2020). Resultado. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/SLBenfica/photos/a.10150161579895716/10163125353190716/?type=3&theater>
- Sporting Clube de Portugal. (2020). Final do Jogo. Retrieved June 1, 2020, from <https://www.facebook.com/SportingClubePortugal/photos/a.402235511554/10156683395321555/?type=3&theater>
- Statista. (2020). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2020. Retrieved May 7, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Surujlal, J., & Jordaan, D. B. (2013). Goal line technology in soccer: Are referees ready for technology in decision making? *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 19(2), 245–257. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.910.6797&rep=rep1&type=pdf>
- Svantesson, D. J. B. (2014). Could technology resurrect the dignity of the FIFA World Cup refereeing? *Computer Law & Security Review*, 30(5), 569–573. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2014.07.004>
- Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187. <https://doi.org/10.1257/002205103771800004>
- Theodorakis, N. (2014). Customer Experience in Spectator Sports. In *Customer experience management* (1<sup>a</sup>, pp. 205–219). Kendall Hunt Publishers.

- Theodorakis, N., Tsigilis, N., Al-Emadi, A., Wann, D., & Lianopoulos, Y. (2016). Sport Spectator Identification Scale: An Item Response Analysis Approach. *International Journal of Sport Management*, 17(2), 1–19. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/300113458\\_Sport\\_Spectator\\_Identification\\_Scale\\_An\\_Item\\_Response\\_Analysis\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/300113458_Sport_Spectator_Identification_Scale_An_Item_Response_Analysis_Approach)
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11–12), 478–509. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1255731>
- Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2010). Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct. *Journal of Sport Management*, 24(2), 211–237. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.211>
- Varela, A., Lebre, E., Carrera, F., Sousa, F., Pinto, F., Araújo, J., ... André, P. (2014). *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva*. (M. Arraya & M. N. da Silva, Eds.). Lisboa: Visão e Contextos.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Visão de Mercado. (2019). «Não gosto do VAR. Amo o futebol como ele é. Prefiro com erros, é mais empolgante». Retrieved January 13, 2020, from <https://blogvisaodemercado.pt/2019/08/nao-gosto-do-var-amo-o-futebol-como-ele-e-gosto-mais-com-erros-e-mais-empolgante/>
- Vrooman, J. (2009). Theory of the Perfect Game: Competitive Balance in Monopoly Sports Leagues. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 5–44. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9202-7>
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66–76. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876049410065624/full/html>

- Westerbeek, H. M., & Shilbury, D. (1999). Increasing the Focus on “Place” in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*, 2(1), 1–23. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(99\)70087-2](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(99)70087-2)
- Weston, M. (2015). Match performances of soccer referees: the role of sports science. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, (87), 113–117. <https://doi.org/10.1051/sm/2014011>
- Winand, M., & Fergusson, C. (2018). More decision-aid technology in sport? An analysis of football supporters’ perceptions on goal-line technology. *Soccer & Society*, 19(7), 966–985. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267629>
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361. <https://doi.org/10.1123/jism.24.3.338>
- You, J. (2017). Influence of Rules Change on Football. In *2nd International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economical Subjects* (Vol. 159, pp. 30–32). Paris, France: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/jahp-17.2017.7>
- YouGov. (2020). *YouGov - VAR*. Retrieved from <https://yougov.co.uk/topics/sport/articles-reports/2020/02/04/var-has-made-game-less-enjoyable-watch-according-t>
- Zerozero. (2019). Presidente da UEFA classifica VAR como uma «confusão» e propõe mudanças. Retrieved June 15, 2020, from <https://www.zerozero.pt/news.php?id=270179>