

**IPAM**

**THE MARKETING SCHOOL**

**PROJETO PROFISSIONAL**

**ANÁLISE DA CALENDARIZAÇÃO DOS JOGOS E DAS  
ASSISTÊNCIAS DA LIGA NOS – 2014/2016**

**AUTOR:** João Baptista

**ORIENTADOR(A):** Prof. Doutor Daniel Sá

**MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING**

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2017



**THE MARKETING  
SCHOOL**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## AGRADECIMENTOS

À minha namorada, por ser a parceira de todas as lutas e de todos os dias. Por me ter incentivado a tomar este passo, por ser o meu apoio, o meu ombro amigo, a minha palavra de incentivo e a minha chamada à razão, por me ouvir todos os dias e por ser a minha âncora em todas as peripécias da vida. No melhor e no pior, tu estás lá sempre. Obrigado! Fazes de mim uma pessoa melhor.

Aos meus avós e ao meu tio. A saudade aperta todos os dias. Agradeço-vos muito do que eu sou hoje. Obrigado!

Aos meus pais, pela educação, pelos valores, pelo incentivo e pelo exemplo. Este passo também tem muito de vocês.

Aos meus irmãos, porque gosto muito deles.

Ao meu orientador, professor Daniel Sá, pela disponibilidade, pela inspiração e por todas as horas investidas neste projeto. Nunca duvidou deste tema e sempre me incentivou a leva-lo adiante. Este projeto é dos dois. Obrigado!

Aos meus amigos, por toda a paciência, apoio e companheirismo. Por me acompanharem sempre no bom e no mau. Fico a dever-vos um copo.

## RESUMO

O futebol português está saudável e a crescer. No relvado, na indústria, o futebol português é uma referência. Somos campeões da Europa, temos o melhor jogador do mundo, os melhores treinadores, o agente de jogadores mais lucrativo. Somos exportadores de talento, de futebolistas, treinadores e quadros de gestão. Não será à toa que a nova direção da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) assumiu como posicionamento, o lema “Futebol com talento”. O produto futebolístico português é bom e apetecível, no entanto, ainda está longe do produto de outras ligas e urge potencia-lo.

Um dos fatores que urge potenciar, é o das assistências nos estádios de futebol. Um dos fatores que potencia essas assistências é a calendarização. Assim, neste projeto profissional de mestrado é delineado um retrato da atual calendarização da principal competição sob o desígnio da LPFP, a Liga NOS, bem como das respetivas assistências, recorrendo a uma divisão por dia da semana, bloco horário e bloco horário por dia da semana, com o intuito de identificar os principais blocos horários e os que possuem a melhor média de assistência. Esta investigação foi realizada através de uma análise de dados secundários disponibilizados pela LPFP.

Observou-se que os blocos horários com mais jogos da Liga NOS não são exatamente os que possuem melhores assistências e que não vão ao encontro da maioria dos autores mencionados na revisão da literatura desta investigação.

Este projeto profissional oferece um contributo descritivo para os responsáveis pelo futebol em Portugal, sugerindo algumas recomendações e reflexões, oferecendo-se como ponto de partida para uma convergência entre as preferências dos consumidores de futebol em Portugal e a calendarização da Liga NOS e, porventura, para o desenvolvimento de novos estudos nesta área.

**PALAVRAS CHAVE:** Calendarização; Futebol; Desporto; Liga NOS; Liga Portugal.

## ABSTRACT

Portuguese football is healthy and growing. On the pitch, in the industry, the Portuguese football is a reference. We are champions of Europe, we have the best player in the world, the best coaches, the most profitable players agent. We are exporters of talent, footballers, coaches and management cadres. It is no wonder that the new leadership of the Portuguese Professional Football League (LPFP) has taken on the position of "Football with talent". The Portuguese football product is good and appetizing, however, it is still far from the product of other leagues and urges to power it.

One of the factors that needs to be strengthened is that of assists in football stadiums. One of the factors that enhances these assists is scheduling. Thus, in this professional project of masters, it is portrayed the current schedule of the main competition under the design of the LPFP, Liga NOS, as well as the respective assists, resorting to a division by day of the week, block hourly and block by day of the week, in order to identify the main blocks of time and those with the best average of assistance. This investigation was performed through an analysis of secondary data provided by LPFP.

It was observed that the time blocks with more games are not exactly those that have better assists and that do not meet most of the authors present in the review of the literature of this investigation.

This professional project offers a descriptive contribution to the professionals and institutions responsible for football in Portugal, suggesting some recommendations and reflections, emerging as a starting point for a convergence between the preferences of football consumers in Portugal and the NOS League schedule and perhaps for the development of new studies in this area.

**KEYWORDS:** Scheduling; Football; Sport; Liga NOS; Portugal League.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. A Indústria do Desporto.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Estrutura de Receitas dos Clubes de Futebol .....</b>	<b>17</b>
1.2.1. As Receitas da Televisão .....	20
1.2.2. O Valor das Receitas da Televisão .....	23
<b>1.3. O Consumidor de Desporto.....</b>	<b>26</b>
1.3.1. O Envolvimento do Consumidor Desportivo .....	29
1.3.2. Fatores que Afetam as Assistências nos Estádios de Futebol.....	35
1.3.3. Fatores que Afetam as Audiências Televisivas.....	38
1.3.4. As Preferências dos Consumidores - Calendarização .....	42
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Relevância do Estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2. Objetivos.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3. Método de Observação e Recolha de Informação .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Abordagem Metodológica .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5. Amostra .....</b>	<b>49</b>
2.5.1. A “Liga Portuguesa de Futebol Profissional – Liga Portugal” .....	50

2.5.2.	A LIGA NOS.....	50
2.5.3.	Descrição dos Clubes.....	51
2.5.4.	A Calendarização da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.....	53
2.5.5.	Acontecimentos Liga NOS 2014/2015 e 2015/2016.....	53
2.6.	<b>Recolha de Dados.....</b>	<b>54</b>
3.	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
3.1.	<b>Introdução.....</b>	<b>56</b>
3.2.	<b>Enquadramento.....</b>	<b>57</b>
3.3.	<b>Discussão dos Resultados.....</b>	<b>58</b>
3.3.1.	Análise Descritiva.....	58
3.3.2.	Análise com Assistências.....	64
4.	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>81</b>
4.1.	<b>Resposta aos Objetivos da Investigação.....</b>	<b>81</b>
4.1.1.	Resposta ao Objetivo Geral e Objetivo Específico 1.....	81
4.1.2.	Resposta ao Objetivo Específico 2.....	82
4.2.	<b>Resultados e Estado de Arte.....</b>	<b>85</b>
4.3.	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>87</b>
	<b>LIMITAÇÕES, PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA E RECOMENDAÇÕES:.....</b>	<b>89</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1. Modelo comportamento consumidor (adaptado).....	27
Tabela 2. Fatores de comprometimento com um desporto.....	30
Tabela 3. Níveis de adeptos.....	32
Tabela 4. Informações do site da "Liga Portugal".....	47
Tabela 5. Descrição dos clubes da Liga NOS - época 2014/2015 e 2015/2016. ....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Identificação dos adeptos.....	33
Figura 2. Base de dados. ....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por dia da semana - agregado.	58
Gráfico 2. Épocas 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário de forma agregada. ....	59
Gráfico 3. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário/dia da semana - agregado. ....	60
Gráfico 4. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por dia da semana - discriminado. ....	62
Gráfico 5. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário - discriminado. ....	63
Gráfico 6. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário/dia da semana - discriminado. ....	64
Gráfico 7. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por dia da semana. ....	65
Gráfico 8. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por dia da semana. ....	66
Gráfico 9. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário. ....	67
Gráfico 10. 2014/2015 e 2015/2016: Média de assistência por bloco horário. ....	68
Gráfico 11. 2014/2015 e 2015/2016: Assistência por bloco horário/dia da semana. ....	69
Gráfico 12. 2014/2015 e 2015/2016: Assistência média por bloco horário e por dia da semana. ....	70
Gráfico 13. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por dia da semana - discriminado. ....	71
Gráfico 14. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por dia da semana - discriminado. ....	72
Gráfico 15. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário - discriminado. ....	73

Gráfico 16. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por bloco horário - discriminado. ....	74
Gráfico 17. 2014/2015: assistência por dia da semana e por bloco horário. ....	75
Gráfico 18. 2014/2015: média de assistência por dia da semana e por bloco horário.	76
Gráfico 19. 2015/2016: assistência por bloco horário/dia da semana. ....	77
Gráfico 20. 2015/2016 média de assistência por bloco horário/dia da semana. ....	78
Gráfico 21. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário/dia da semana - discriminado. ....	79
Gráfico 22. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por bloco horário/dia da semana - discriminado. ....	80

## INTRODUÇÃO

A indústria do futebol é, de há uns anos a esta parte, gerida como uma indústria de negócio como outra qualquer. Nos inícios da sua atividade e durante algumas décadas, era gerida de modo a que se valorizasse o benefício desportivo ao invés do lucro. Hoje passa-se precisamente o contrário. Hoje atua como uma indústria profissionalizada e com um objetivo concreto, o de gerar receitas e maximizar o lucro. Portugal não foge a esta regra.

No final de 2015, os três grandes do futebol português, Porto, Benfica e Sporting, divulgaram que tinham negociado os seus direitos televisivos com as operadoras NOS e MEO pela quantia de 1372,5 milhões de euros (Expresso, 2015). A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) está também ciente do valor do futebol português e investe forte na sua promoção. A diretora de marketing da LPFP, Rodas (2017), refere que o futebol português está forte e a crescer e que é um negócio atraente para os investidores e patrocinadores, afirmando que neste momento possuímos uma liga de futebol que vale mil e 200 milhões de euros. Refere ainda, que outras das coisas que têm crescido são as assistências nos estádios, com um aumento de 10%.

Por estes e outros motivos, foram surgindo ao longo dos anos diversos estudos sobre as preferências dos consumidores, como forma de adequação da oferta desportiva às necessidades dos consumidores. A calendarização é um dos fatores mencionados e identificados na literatura como fator de afastamento ou incentivo ao consumo de futebol nos estádios, sendo que em Portugal é vulgarmente referenciado, em programas desportivos e em jornais, como um dos principais fatores nocivos às assistências nos estádios portugueses. No entanto, apesar de identificado este fator, a maior parte da literatura não o estuda aprofundadamente, tampouco em Portugal. A literatura sobre as preferências dos consumidores relativamente à calendarização é escassa, os estudos são na maioria dos casos focados em metodologias quantitativas,

e sobre a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, em concreto, são completamente inexistentes.

Se a isto juntarmos a preocupação manifestada publicamente pela nova direção da LPFP, pela busca das melhores formas de potenciar a Liga NOS para investidores e para os adeptos do futebol, tendo como uma das preocupações levar mais gente aos estádios, temos o mote para que se tente perceber qual é o quadro da atual calendarização e assistências da Liga NOS, pretendendo traçar um retrato geral do atual panorama da calendarização, descrevendo-o e analisando-o, tendo como fim último perceber, exatamente, quais os blocos horários que possuem maiores ou menores assistências nos estádios de futebol em Portugal. Este estudo interessará nesse sentido, a todos os profissionais ligados direta ou indiretamente ao negócio do futebol, sendo ainda mais interessante para os profissionais que se inserem dentro destas quatro áreas: clubes de futebol profissional em Portugal, Liga Portuguesa de Futebol Profissional, operadores televisivos e investidores/patrocinadores no negócio do futebol, tendo como fim, servir como referência para o processo de tomada de decisão relativamente à marcação das datas e horários dos jogos da Liga NOS.

Concretamente e em termos objetivos, pretende-se com este estudo descrever e analisar a atual calendarização da Liga NOS, perceber quais são os principais blocos horários da Liga e compreender quais os blocos horários que em termos concretos possuem mais assistências. Para que se atinjam tais objetivos, foi seguida uma metodologia baseada na análise de dados secundários, nomeadamente através dos dados disponibilizados pela LPFP, relativos aos seus jogos e assistências, tendo por base as variáveis, dia da semana, bloco horário e bloco horário por dia da semana.

O presente estudo divide-se em revisão da literatura, onde são abordadas as visões de diversos autores sobre a indústria do futebol e as receitas dos clubes, os

tipos de consumidor de desporto, as suas preferências, os fatores que afetam as assistências nos estádios e as audiências televisivas, sendo por fim referidas as preferências dos consumidores relativamente à calendarização. Na secção seguinte são definidos os objetivos, geral e específicos do estudo, a definição da amostra e o processo de recolha de informação, a metodologia a adotar para a execução do estudo, bem como informações importantes sobre a LPFP. Posteriormente, na fase seguinte, é realizada a análise e discussão dos resultados, onde é mencionado, numa primeira fase, o processo utilizado na análise dos dados e onde posteriormente é realizada uma análise descritiva e uma análise com assistências, tendo por base as variáveis dia da semana, bloco horário e bloco horário por dia da semana. Estes dados são analisados recorrendo a gráficos, sendo analisadas as duas épocas consideradas, 2014/2015 e 2015/2016, de forma agregada e discriminada. Na fase posterior, são realizadas as respetivas conclusões da investigação, através de uma resposta aos objetivos de investigação propostos, estando esta discriminada pelas variáveis consideradas no estudo, acrescentando ainda os pontos das diferenças entre as duas épocas e os picos de assistência observados, sendo no final realizado um cruzamento com a revisão da literatura.

Por fim, são abordadas as principais limitações encontradas no desenvolvimento do presente projeto profissional de mestrado, os passos que se poderiam seguir por forma a tornar esta investigação mais rica e as recomendações para essa execução.

Pretende-se com tudo isto, poder traçar um retrato geral da atual calendarização da Liga NOS e respetivas assistências, traçando um conjunto de recomendações para a Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Como forma de se enquadrar o estudo em causa, é invariavelmente necessário proceder-se ao estudo das ferramentas necessárias ao desenvolvimento do mesmo, e imprescindível a consulta de literatura sobre a temática em causa. A literatura sobre o estudo das preferências dos consumidores desportivos, mais concretamente sobre as suas preferências relativamente aos horários e dia de realização dos jogos, é praticamente inexistente. Assim, optou-se num primeiro ponto por fazer um enquadramento sobre a indústria do desporto, nomeadamente os seus processos, evolução e dimensão. Em seguida, aborda-se a estrutura de receitas dos clubes de futebol, particularmente as suas principais receitas e a sua dependência face às receitas das transmissões televisivas. Como o foco crucial deste estudo são as preferências dos consumidores, optou-se num último ponto por enquadrar o consumidor desportivo, percebendo as especificidades do envolvimento deste com o desporto, os fatores que afetam as assistências e as audiências e ainda a literatura existente sobre as preferências dos consumidores relativamente à calendarização dos jogos.

### 1.1. A INDÚSTRIA DO DESPORTO

O desporto, e nomeadamente o futebol apresentam um impacto muito significativo na economia (Mihaela, Claudiu, & Gabriela, 2012). Os clubes de futebol nos dias que correm, têm essencialmente dois tipos de preocupações: a de obterem bons resultados a nível desportivo e a nível financeiro. Estes dois objetivos andam constantemente de braço dado e fazem parte do quotidiano de qualquer organização desportiva (Pereira, Rezende, Corrar, & Lima, 2004). Na mesma linha de pensamento Morrow e Howieson (2014) referem que a evolução tecnológica e o constante acompanhamento mediático dado aos clubes de futebol, fez com que os clubes de futebol profissional na Europa mudassem drasticamente nas duas últimas décadas. O

escrutínio constante, por parte dos media e dos *stakeholders*, em relação ao processo de tomada de decisão, em complemento com a crescente preocupação com as finanças dos clubes levou a que se criassem complexos sistemas de negócio.

Porém, a importância económica da indústria do desporto até 1960, era muito irrelevante. Contudo, a partir de 1970 esta realidade começou a mudar, como consequência de uma variedade de fatores. O aparecimento da televisão e do investimento privado em atividades desportivas de *indoor*, nomeadamente atividades de *health & fitness*, fizeram com que o desporto começasse a ter relevância a nível económico. O crescimento na preocupação com o bem-estar foi outro dos fatores relevantes para o desenvolvimento económico do desporto (Lera-López & Rapún-Gárate, 2007). Na mesma linha de pensamento, Grundy (2004) refere que nos últimos 15 anos a indústria do futebol cresceu de uma forma fenomenal, muito por culpa do desenvolvimento das estratégias de negócio, aproveitando as receitas dos media, do *merchandising* e dos patrocínios.

Genericamente, a indústria do desporto pode ser entendida como todos os produtores de bens e serviços que fazem parte das seguintes áreas: atividades envolvendo participação no desporto, atividades que envolvem a participação de espectadores em eventos desportivos e atividades envolvendo espectadores desportivos através de meios de comunicação (Humphreys & Ruseski, 2008). Sá e Sá (2009) acrescentam sobre este tema que se forem levados em conta para determinar o tamanho da indústria do desporto, os aspetos profissionais e empresariais, os elementos amadores e os de puro entretenimento, conclui-se que a indústria do desporto é um setor com uma dimensão bastante considerável. Os autores acrescentam que a indústria desportiva é só uma pequena parte de um setor muito maior, o do lazer.

Demonstrativo dessa dimensão, é o estudo do Instituto Nacional de Estatística (2016), que considera que é possível atribuir um número ao valor gerado

pelo desporto para a economia portuguesa. No estudo é referido que durante o triénio de 2010, 2011 e 2012, este sector pesou 1,2% no valor acrescentado bruto da economia nacional. Este valor representa 1794 milhões de euros. Relativamente ao emprego, o peso do desporto na empregabilidade nacional é de aproximadamente 1,4% do emprego. Este mesmo estudo refere que o peso do desporto é idêntico à indústria de fabricação de produtos metálicos, ultrapassando industrias como a da programação informática (1,0%), a indústria do vestuário (0,9%) e da arquitetura, engenharia e técnicas afins (0,8%). Por sua vez, em Espanha, como forma de representar a dimensão da indústria do desporto, Hernández & Martínez del Castillo (1995) referem que passou-se de 9824 empregos na área do desporto em 1973 para 42679 empregos em 1991.

Já a nível mundial, o site Statista (2017) concluiu que o desporto gerou em 2006 uma receita de cerca de 107.52 biliões de dólares. Em 2015, o mesmo site refere que essa receita ascendeu a 145.34 biliões de dólares.

## **1.2. ESTRUTURA DE RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL**

A partir da década de 1990 a comercialização no mundo do futebol profissional acelerou a um ritmo bastante significativo. A necessidade das receitas das transmissões televisivas, das receitas oriundas do merchandising e dos patrocínios, levou a uma comercialização do futebol profissional. O futebol profissional passou para uma indústria orientada para o consumidor, onde o mercado é essencial. Passou de uma industria de utilidade máxima para uma industria de maximização do lucro, orientada para o serviço ao cliente (Dejonghe, 2008). Na mesma linha de pensamento Leach e Szymanski (2015) referem que em alguns países, os clubes de futebol são geridos como associações desportivas, sem *share* nem *stakeholders*, mas em Inglaterra por exemplo, todos os clubes são companhias limitadas, e praticamente sempre o foram desde a sua fundação, tendo assim a obrigação de gerar um grande volume de receitas.

A indústria do futebol foi assim evoluindo para uma estrutura de negócios onde o objetivo primordial é gerar receitas. Esta estrutura moderna das receitas dos clubes de futebol é conceptualizada primeiramente neste século por Andreff & Staudohar (2000). De acordo com estes autores, esta estrutura de receitas consiste em cinco elementos: pressão, globalização, trocas, corporações e capital. No entanto, este modelo é fortemente criticado por uma série de autores. Conforme mencionado por Grundy (2004), esta estrutura de receitas não abrange todas as possibilidades de receitas, na medida em que não leva em linha de conta, por exemplo, a troca de jogadores de futebol, que nos dias de hoje representa uma das maiores fontes de receita dos clubes. Para este autor, os jogadores são um investimento dos clubes. A visão de Andreff & Staudohar (2000) é também criticada por Brown, Nagel, Mcevoy e Rascher (2004), visto que estes consideram que estes autores ignoram a importância das receitas geradas pelos espectadores. Estes autores enfatizam ainda a importância da infraestrutura do estádio no sucesso do negócio dos clubes de futebol. Outra das críticas feitas a Andreff & Staudohar (2000) é a falta de estimativa do valor do setor público nas receitas. Estes autores ignoram completamente o facto de em alguns casos ser o setor público o principal e único financiador de clubes ou ligas, nomeadamente, no que diz respeito à utilização gratuita de infraestruturas, que não é muitas vezes contabilizado (Michie & Oughton, 2005).

Baroncelli e Lago (2006), abordam a evolução da estrutura de receitas dos clubes de futebol, afirmando que em tempos não muito longínquos, efetivamente a principal fonte de receita dos clubes de futebol eram as receitas de bilheteira. No entanto, este autor observou que no período de 2000-2001 esse cenário evoluiu para um foco nas receitas de televisão como a maior fonte de receitas dos clubes, sendo que as receitas das bilheteiras e dos patrocínios variam de país para país. O autor afirma mesmo que paralelamente com as receitas televisivas, são as receitas de bilheteira, a posse de infraestruturas desportivas, os patrocínios e o *merchandising* as maiores fontes de receita dos clubes. Dejonghe (2008) tem a mesma opinião,

acrescentando aos pontos referidos Baroncelli e Lago (2006), o lucro da venda dos jogadores, quando afirma que dentro da estrutura de receitas dos clubes de futebol, as principais fontes de receita são os patrocínios, o *merchandising*, os direitos televisivos, a bilheteira (no dia e dos lugares anuais) e a venda de jogadores. A mesma visão possui a consultora Deloitte Sports Business Group (2015), que considera que as principais receitas dos clubes de futebol estão inseridas dentro de quatro categorias, a venda de jogadores, as receitas geradas no dia do jogo, as receitas das transmissões televisivas e as receitas comerciais. Para esta consultora, as receitas do dia do jogo compreendem as receitas de bilheteira, mas também as receitas de lugares anuais e de camarotes. Por sua vez, as receitas das transmissões televisivas, correspondem às receitas da distribuição dos direitos televisivos das ligas domésticas, taças e competições internacionais. As receitas comerciais, para a consultora, dizem respeito a todas as receitas relacionadas com os patrocínios, *merchandising* e receitas de outras operações comerciais. Por último, a receita das vendas de jogadores diz respeito ao lucro resultante da transação dos passes dos jogadores de futebol. A consultora refere mesmo, que em 2014, em clubes como o Real Madrid, o Manchester United, o Bayern de Munique, o Barcelona e o Paris Saint Germain, clubes que a nível mundial mais receitas tiveram nesse ano, as receitas ascenderam a 519, 488, 488, 484 e 474 milhões de euros respetivamente.

Neste seguimento, começam então a surgir autores com abordagens mais completas à estrutura de receitas dos clubes de futebol. Karpavicius & Jucevicius (2009) dividem a estrutura de receitas dos clubes de futebol em receitas provenientes dos media, da globalização, de trocas, de corporações, de capital, de espectadores e de jogadores. No mesmo seguimento, Ilia (2014) oferece uma das mais completas descrições da estrutura de receitas dos clubes de futebol atualmente. Para este autor, a estrutura das receitas dos clubes de futebol divide-se da seguinte forma:

- **As receitas do dia de jogo:** para este autor, nas receitas do dia do jogo, devem ser considerados a venda de bilhetes (bilhetes de jogo, lugares anuais e camarotes), comida, bebidas e *merchandising*;
- **Os direitos das transmissões televisivas dos jogos do clube:**
- **As receitas comerciais:** mais concretamente, contratos de patrocínio e produtos com a marca do clube;
- **Lucro da alienação de passes de jogadores;**
- **Participação em competições europeias;**
- **Receitas do estádio:** nomeadamente, arrendamento do estádio a outras equipas, concertos, espetáculos, propriedade comercial no estádio (ex.: shopping, hotel) venda dos direitos de *namings*, etc.;
- **Media do clube:** receitas, tais como, canal de televisão do clube, estação de rádio, jornal, site, etc.;
- **Receitas da utilização da marca do clube.**

Esta divisão das receitas vai ao encontro da definida pela UEFA (2012), que considera que receitas relevantes são as receitas definidas como sendo originárias de bilheteira, transmissões televisivas, patrocínios e publicidade, atividades comerciais e outras operações como sendo venda de jogadores, nomeadamente, o lucro obtido pela alienação dos respetivos passes.

### 1.2.1. AS RECEITAS DA TELEVISÃO

Como consequência do avanço tecnológico, hoje em dia é possível transmitir um espetáculo televisivo a nível mundial, através de transmissões televisivas, internet e redes móveis, dando ao marketing um papel fulcral na gestão destes sistemas (Smith, 2012).

Desde o advento da rádio no início do século XX que o desporto tem sido um dos pilares da radiodifusão. Nos Estados Unidos, por exemplo, a primeira radiodifusão de um evento desportivo data de 1921, sendo a transmissão de um combate de boxe. Por sua vez, em Inglaterra, as transmissões começaram a ganhar impulso em 1922 com a constituição do “British Broadcasting Company” (BBC). Em 1927, esse mesmo consórcio transformou-se numa organização pública, no entanto, a primeira transmissão de um evento desportivo em Inglaterra aconteceu apenas em 1927 num jogo entre o Arsenal e o Sheffield United. Dado o seu monopólio e estatuto de utilidade pública da BBC, esta foi-se mostrando relutância em ressarcir os clubes de futebol pelos direitos da transmissão dos seus jogos, o que levou a um crescimento lento na indústria das transmissões televisivas. Muitos países a nível mundial seguiram este exemplo, criando monopólios geridos pelo estado que eram responsáveis pelas transmissões televisivas. Como a qualidade das transmissões televisivas aumentou substancialmente após a II Guerra, a visualização de jogos de futebol através da televisão tornou-se ainda mais atrativa. Porém o monopólio estatal das transmissões televisivas na Europa, originava que os clubes não tivessem incentivos financeiros que os entusiasmasse, tendo inclusive medo que estas lhes retirassem público nos estádios. Por esta altura, na Europa, as transmissões televisivas consistiam principalmente em eventos amadores, como os jogos olímpicos da altura, ou de eventos que tivessem a ver com a pátria, como o mundial de seleções. Inclusivamente, em Espanha, durante a governação de Franco, as transmissões eram utilizadas em épocas politicamente sensíveis, como forma de entretenimento, mantendo as pessoas longe das ruas (Szymanski, 2006).

Dauncey e Hare (2013) referem que o fim dos monopólios começou a alterar este paradigma. Os autores referem-se à importância do monopólio como bloqueador da propagação das transmissões televisivas afirmando que nos anos 80 e 90, na Europa Ocidental, experimentou-se uma série de mudanças como a quebra da hegemonia do estado sobre os meios de difusão e a consequente abertura da

mercantilização da radiodifusão, o que originou um aumento exponencial no número de *players*. Quando a televisão pública era dominante e monopolista, pagavam consideravelmente pouco pelos direitos televisivos aos clubes. Noll (2007) refere mesmo que com o crescimento da televisão comercial, o mercado da televisão ficou mais competitivo, levando a uma grande migração de contratos da televisão pública para a comercial, a um aumento das receitas das vendas dos direitos televisivos e a um aumento da cobertura desportiva. Esta abertura da negociação dos contratos televisivos, levou ainda a que as emissoras públicas, financiadas na sua grande maioria por impostos, tivessem grandes dificuldades em competir com as privadas, que na sua grande maioria são pagas em modo de “*pay tv*” ou “*pay per view*”. O crescimento no número de empresas de radiodifusão comercial, explica a evolução das vendas dos direitos das transmissões desportivas nos últimos 20 anos.

O último fator relevante no desenvolvimento das transmissões televisivas foram os avanços tecnológicos, como a maturidade da radiodifusão por satélite e da tecnologia fibra ótica, que permitiram a digitalização da radiodifusão e a propagação do número de canais televisivos, levando ao aumento do interesse pelas transmissões e ao aumento do número de canais. Outra das razões foi a inserção do *pay tv* e do *pay per view* que passou a permitir aos consumidores optarem pelos canais que mais lhes conviesse (Dauncey & Hare, 2013). Szymanski (2006) refere também a importância destes avanços tecnológicos, afirmando que os avanços tecnológicos em 1970 e 1980 alteraram fundamentalmente a natureza das transmissões desportivas na era moderna, através do cabo e da tecnologia digital, o que tornou a transmissão dos eventos mais interessante para os clubes e para as estações. Ainda sobre este mesmo ponto, Noll (2007) refere que o aparecimento da multiplicidade de canais, veio permitir às estações televisivas transmitirem os jogos sem terem de substituir filmes e novelas, que eram na altura considerados como produtos substitutos dos eventos desportivos. Ainda sobre este ponto o autor acrescenta que aumentaram o potencial número de compradores dos direitos desportivos e, assim, aumentaram

consideravelmente a procura por direitos desportivos, o que se traduziu num aumento exponencial dos montantes pagos pelas cadeias televisivas pelos direitos desportivos dos clubes mais populares, como é o caso do futebol. Szymanski (2006) concorda com esta visão, afirmando que com estas alterações e com a ascensão da competição entre as emissoras por satélite na Europa, chegou-se a um extraordinário aumento do valor dos direitos de transmissão televisiva. Em 1991/1992, antes do primeiro contrato com a British Sky Broadcasting (Sky), os direitos da liga inglesa eram vendidos por 11 milhões de libras, apenas para mostrar uns jogos e *highlights*. Na época seguinte, 1992/1993, ano do primeiro contrato com a Sky, os direitos das transmissões da Liga Inglesa foram vendidos por 304 milhões de libras por cinco temporadas. Em 2006 foi anunciado que a “FA Premier League” receberia 550 milhões de libras por época pela transmissão de todos os jogos da liga inglesa.

Atualmente existem dois tipos de modelos de negociação de direitos televisivos a nível europeu. Por um lado, existem campeonatos onde os direitos são negociados diretamente entre os clubes e as estações televisivas, onde nesse caso são os clubes os detentores dos direitos de transmissão, como é o caso de Portugal, de Itália de Espanha e da Grécia. Por outro lado, existe um segundo modelo, onde os contratos são negociados entre a liga, ou entre os clubes em conjunto com as estações televisivas, como é o caso da Inglaterra ou da Alemanha (Jeanrenaud & Késenne, 2006)

### **1.2.2. O VALOR DAS RECEITAS DA TELEVISÃO**

A importância dos direitos televisivos cresceu tremendamente durante a última década, em grande parte graças ao facto de o pagamento dos direitos televisivos se ter tornado no maior pilar dos clubes de futebol profissional no que diz respeito às suas finanças (Dauncey & Hare, 2013). Sobre este mesmo ponto, Noll (2007) refere que os direitos televisivos são as maiores fontes de receita na maioria

das ligas dos países mais ricos. Nesses países a estrutura dos direitos varia de forma diferente, consoante as políticas de concorrência do desporto e da televisão. Nas maiores nações, a percentagem de receita que advém das televisões corresponde a 50% ou mais. Este crescimento, na maioria dos clubes europeus desenrolou-se nos últimos 10/15 anos. Sobre esse mesmo peso das receitas das transmissões televisivas nas receitas totais dos clubes de futebol, num estudo da Deloitte Sports Business Group (2015), nos clubes Real Madrid, Manchester United, Bayern de Munique, Barcelona e Paris Saint Germain, as transmissões televisivas representaram 37%, 31%, 22%, 38% e 18% das suas receitas respetivamente. Nestes casos, representam a segunda maior fonte de receita destes clubes, suplantado apenas pelas receitas comerciais, que representaram nestes clubes o grosso das receitas.

Na liga Inglesa, na temporada de 1992/1993, insatisfeitos com a distribuição dos direitos televisivos, os principais clubes daquele tempo (Arsenal, Manchester United, Tottenham, Everton e Liverpool), forçaram uma separação dos clubes da primeira divisão, dando forma à “FA Premier League”. A partir desse momento e pela primeira vez, os direitos televisivos passaram a ser comprados por uma *pay-tv*, originando uma explosão das receitas nos anos seguintes. Na temporada seguinte, a temporada de 1993/1994, toda a receita da liga inglesa originária das transmissões televisivas ascendia a 304 milhões de libras. Passados poucos anos, na época de 2002-2003 este valor ascendia a uma quantia de 1.6 mil milhões de libras (Buraimo, Simmons, & Szymanski, 2006). Em 2016, cada jogo da “FA Premier League” estava avaliado em cerca de 13.7 milhões de euros. O montante total do contrato de três anos (2017,2018 e 2019) entre a “FA Premier League” e as estações de televisão “Sky” e “BT Sport” ascende a 6.900.000.000 €, o que representa 2.3 mil milhões de euros de receita por ano e um aumento de 70 % em relação ao contrato celebrado anteriormente com estas estações televisivas (Adriano, 2015).

Em Espanha, na época desportiva de 1995/1996, as estações televisivas “Antena 3” e “Canal +” desenvolveram um novo sistema de *pay-tv*, dando origem a

uma guerra para obter os direitos televisivos dos clubes individualmente. Com a quebra do cartel da “La Liga” – Liga Espanhola de Futebol, que detinha estes direitos, os clubes tiraram partido das novas tecnologias e da competição entre estas duas estações de televisão, originando um aumento das receitas de 72.7 milhões de euros na época de 1995-1996, para 222.2 milhões de euros na época seguinte (1996-1997) (Ascari & Gagnepain, 2006). Atualmente estima-se que os recentes contratos negociados entre as estações televisivas e a “La Liga” ascendam a um valor próximo dos 1.6 mil milhões de euros por ano (Público, 2016).

Por sua vez, em Itália, até ao início dos anos 1990, a receita originária dos direitos televisivos aumentava lentamente ano após ano, constituindo a segunda maior fonte de receita dos clubes italianos. A partir de 1993, com a introdução da *pay-tv*, e da *pay-per-view* em 1996, deu-se um crescimento exponencial nas receitas provenientes das estações televisivas, e desde aí, os direitos televisivos passaram a ser a mais importante fonte de receita dos clubes de futebol deste país. Na época de 1993/1994 estas quantias ascendiam a 93 milhões de euros, passando a 231 milhões na época de 1998-1999. Este valor rebentou quando, por decreto de lei, o governo italiano definiu que os clubes deveriam negociar os seus direitos individualmente com as estações televisivas. Esta alteração, combinada com a disputa entre as estações televisivas pelos direitos, originou que nas épocas de 1999/2000 e 2000/2001 os direitos televisivos mais que duplicassem em relação ao período anterior, passando de 231 milhões para 511 milhões. Este aumento levou a que os direitos televisivos passassem a ser a maior fonte de receita dos clubes italianos, representando aproximadamente 54% das suas receitas totais, enquanto que as receitas de bilheteira passaram a representar apenas 16.2% das suas receitas totais (Baroncelli & Lago, 2006). Atualmente os direitos televisivos da liga italiana – “Serie A”, estão avaliados em 1.7 mil milhões de euros (Freire, 2015).

Por sua vez, na Alemanha, quando no final dos anos 90, a liga alemã vendeu os direitos televisivos a uma estação de *pay-tv*, as receitas aumentaram

exponencialmente num curto espaço de tempo. Em 1999, as receitas televisivas da liga alemã ascendiam a 170 milhões de euros, aumentando para 350 milhões de euros em 2000 (Frick & Prinz, 2006). Em 2016, a liga alemã de futebol – “Bundesliga” vendeu os direitos das transmissões de todos os jogos da primeira divisão por um montante de 1.4 mil milhões de euros por época desportiva (Football Finance, 2016).

Na época de 2011/2012, em Portugal, as receitas dos três principais clubes da “Liga NOS”, Porto, Benfica e Sporting, ascendiam a 32 milhões de euros por ano, em conjunto (Record, 2012). Recentemente, a “NOS” e a “MEO” investiram 1.3 mil milhões de euros pelos direitos televisivos dos três grandes do futebol português, para as próximas dez épocas desportivas, o que representa 130 milhões de euros por época desportiva (Marcela, 2016).

### **1.3. O CONSUMIDOR DE DESPORTO**

Não vai há muito tempo, a preocupação com o consumidor de desporto era descurada por muitas organizações desportivas. Cadeiras desconfortáveis, falta de estacionamento e pouco entretenimento faziam parte do dia a dia dos eventos desportivos. O desenvolvimento da indústria do desporto, levou, porém, a que as organizações desportivas centrassem o papel do consumidor de desporto na sua atividade, efetuando esforços para conhecerem o seu perfil e as suas necessidades. Ao mesmo tempo, foram habituando os seus consumidores a altos níveis de qualidade o que levou a que estes também fossem aumentando os seus níveis de exigência. Assim como forma de responder às expectativas dos consumidores, as organizações foram encontrando novas maneiras de entender o perfil dos seus consumidores e como estes avaliam as suas experiências desportivas (Greenwell, Lee & Naeger, 2007).

Para Sá e Sá (2009) o perfil do consumidor é algo em constante modificação e com características muito peculiares. Cada vez mais o consumidor mostra interesse em participar de uma atividade desportiva, ao invés de ficar como mero espectador.

Genericamente e muito recentemente, o estudo do comportamento do consumidor foi sendo entendido como o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem as suas necessidades (Solomon, Russell-Bennett, & Previte, 2012). Na mesma linha de pensamento Schwarz, Hunter e LaFleur (2012) referem que o comportamento do consumidor de desporto diz respeito à procura, compra, utilização e avaliação de produtos/serviços que espera virem a satisfazer as suas necessidades desportivas. Segundo Schwarz et al. (2012) este processo desenrola-se em três fases:

**Tabela 1. Modelo comportamento consumidor (adaptado).**

<b>PRÉ COMPRA</b>	<b>COMPRA</b>	<b>PÓS COMPRA</b>
FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturais</li> <li>• Sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Perceção</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Crenças e atitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentação</li> <li>• Repetição</li> </ul>
FATORES TEMPORAIS E SITUACIONAIS		

Fonte: (Beech & Chadwick, 2004)

Sá & Sá (2009) tem uma aproximação parecida a este processo, no entanto vai um pouco mais a fundo, dividindo o processo de tomada de decisão do consumidor desportista em seis fases: reconhecimento da necessidade, recolha de informação, avaliação das alternativas, decisão, experiência desportiva e avaliação da experiência. Por sua vez a avaliação da experiência, sendo positiva ou negativa levará a uma saída da atividade ou à reconsideração de alternativas.

Nos processos pré-compra e compra Kotler & Armstrong (2010) referem que a tomada de decisão desportiva é influenciada pela cultura, que inclui crenças, costumes e tradições, sendo a base dos desejos, valores, perceções e comportamentos aprendidos em sociedade.

No entanto, no entretenimento, o desporto é a área que mais gente move e mais adeptos consegue angariar, destacando-se dos restantes por atingir altos níveis de ligações emocionais e de identificação com as organizações desportivas (Uhrich & Benkenstein, 2010). Essas ligações são fatores centrais na perceção do comportamento dos consumidores de desporto, sendo pertinente aborda-los. A ligação especial entre um clube desportivo e um adepto é um deles, sendo gerador de emoções bem mais fortes do que acontece com marcas empresariais, de qualquer setor (Underwood, Bond, & Baer, 2001).

Em muitos casos, os consumidores de desporto sentem-se motivados a consumir um determinado espetáculo desportivo porque se identificam com a equipa e com a sua performance, atitude e resultados, sendo que um aumento ou diminuição destes índices influencia moderadamente o consumo de produtos desportivos de determinada equipa (Kim & Trail, 2010). Eddosary, Ko, Sagas, & Kim (2015) acentuam esta opinião, referindo que a atitude e performance de uma equipa está diretamente relacionada com a intenção de compra de um espetáculo desportivo. O mesmo estudo refere que os grupos de adeptos com menor nível de comprometimento têm mais em conta o nível do jogo e a performance da equipa, ao invés dos consumidores com alto nível de comprometimento que não levam tanto em conta estes fatores e continuam a ter uma participação ativa no produto desportivo. No entanto, o facto de a performance desportiva ter uma razoável preponderância no consumo do produto desportivo, isto não esgota o inúmero número de ações que o gestor de marketing desportivo pode desenvolver (Kim & Trail, 2010).

Assim, assistir a um evento desportivo ao vivo é uma ocasião única para o adepto se envolver com a equipa e tornar-se um fã. É a altura ideal para as organizações desportivas trabalharem a sua relação com o consumidor desportivo. Os clubes devem assim conhecer e diferenciar os seus adeptos, adotando estratégias para tornar a experiência destes grupos mais positivas, sem prejudicarem a dos outros (Greenwell et al., 2007).

### 1.3.1. O ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR DESPORTIVO

Nas mais diversas modalidades desportivas, o objetivo mais veemente é o de alcançar a vitória. No entanto um ciclo de triunfos não garante, por si só, um maior interesse desportivo e conseqüente aumento no consumo do produto. Em Portugal, por exemplo, os clubes grandes, o Porto, o Benfica e o Sporting, quando jogam com equipas pequenas, onde a vitória é praticamente um dado adquirido, têm os seus estádios com muito menos espectadores do que quando jogam entre eles, situação em que reina a incerteza no resultado. Assiste-se a uma necessidade constante de risco, de desejo de superação, de concorrência constante e de clima de incerteza (Dionísio, 2009).

O desporto é um produto incerto, em muito devido à forte ligação que existe muitas vezes entre um adepto e o seu clube, assistindo-se assim muitas vezes a um consumo de produtos desportivos a nível irracional. As prestações desportivas passam muitas vezes para segundo plano, embora não possam ser desvalorizadas. Não raras vezes equipas com menos sucesso desportivo têm tantos ou mais adeptos, do que equipas com boas performances. Isto deve-se à forte ligação emocional, que surge muitas vezes por influências familiares na infância (Dionísio, 2009). O mesmo tipo de pensamento apresentam Sá e Sá (2008) quando referem que mais do que experiências, o desporto é muitas vezes um catalisador de emoções para os seus fãs. O desporto marca a memória dos seus fãs. Com muita dificuldade os produtos e marcas convencionais conseguem atingir o nível emocional que o desporto consegue proporcionar. Para além destas emoções e experiências, consegue dar aos seus consumidores momentos de entretenimento e de bem-estar. Normalmente associado às horas vagas de cada um, a procura de desporto, quer seja prática ou de assistência, é uma forma de proporcionar bons momentos.

Trail, Robinson e Kim (2008) afirmam que apesar de os espectadores poderem possuir a intenção de ir a um evento desportivo, há muitos fatores que

precisam de ser levados em conta e que podem condicionar essa intenção. Sobre esse ponto, Mullin et al. (2014) enumeram os principais fatores que levam os consumidores desportivos a envolverem-se e a comprometerem-se com determinado desporto. Para estes, durante os anos de vida, existe sempre algo que despoleta o interesse de determinada pessoa em envolver-se com um desporto específico.

**Tabela 2. Fatores de comprometimento com um desporto.**

AMBIENTAIS	INDIVIDUAIS
Família	Autoimagem
Grupo de pares	Etapa da vida
Treinadores	Ciclo familiar
Normas sociais e culturais	Caraterísticas físicas
Estrutura da classe social	Aprendizagem
Relações de raça e género	Perceções
Condições climáticas	Motivações
Condições geográficas	Atitudes
Comportamento das empresas desportivas	Processo de tomada de decisão
Oportunidades desportivas	-

Fonte: (Mullin et al., 2014).

Posteriormente Mullin et al. (2014) referem que este tipo de envolvimento dos consumidores para com o desporto pode tomar três tipos de formas.

- **A forma comportamental:** onde o consumidor acaba literalmente por “pôr as mãos na massa”. Este aspeto envolve participar em treinos ou em competições, nomeadamente adeptos que se deslocam a recintos desportivos para verem os jogos da sua equipa, quer seja em casa ou fora;

- **A forma cognitiva:** onde o consumidor desportivo se move no sentido de adquirir informação e conhecimento sobre um desporto. Exemplos disso são jogadores quando ouvem a palestra do treinador, os adeptos organizados de uma claque quando planeiam o próximo jogo, revistas, jornais, rádio e televisão. São meios importantíssimos para o envolvimento cognitivo para os consumidores ávidos por saberem mais sobre o desporto;
- **Forma afetiva:** atitudes, sentimentos, emoções que um consumidor tem em relação a uma atividade. Concentrações e conversas de balneário antes de um jogo, anúncios de marcas desportivas que mexem com as emoções dos consumidores sobre o desporto.

Basicamente, para Mullin et al. (2014) o comprometimento refere-se à frequência, duração, e intensidade do envolvimento com um desporto ou à disposição de gastar dinheiro, tempo e energia em um padrão de envolvimento.

Ainda sobre o comprometimento dos adeptos, Rapp (2004) abordou a temática do comprometimento dos consumidores distinguindo os consumidores em dois tipos: os consumidores e os fãs. Para este autor, os consumidores, são os indivíduos que são consumidores de jogos de futebol apesar de que verem jogos de futebol regularmente na televisão e esporadicamente no estádio, na medida em que olham para o futebol como uma alternativa de lazer, não estando altamente envolvidos com o mundo do futebol. Posteriormente aborda os fãs, como sendo os consumidores que consideram o futebol como parte crucial da sua vida, e que tentam ao máximo participar no mundo do futebol, nomeadamente nos eventos futebolísticos. Mullin et al. (2014) aborda também esta distinção, ao abordar os diferentes níveis de adeptos. Para estes autores o consumo de desporto, nomeadamente nos espetáculos ao vivo, é um processo que se pode desenrolar de várias formas, dividindo os adeptos em sete grupos distintos, conforme se pode observar na tabela seguinte (tabela 3):

**Tabela 3. Níveis de adeptos.**

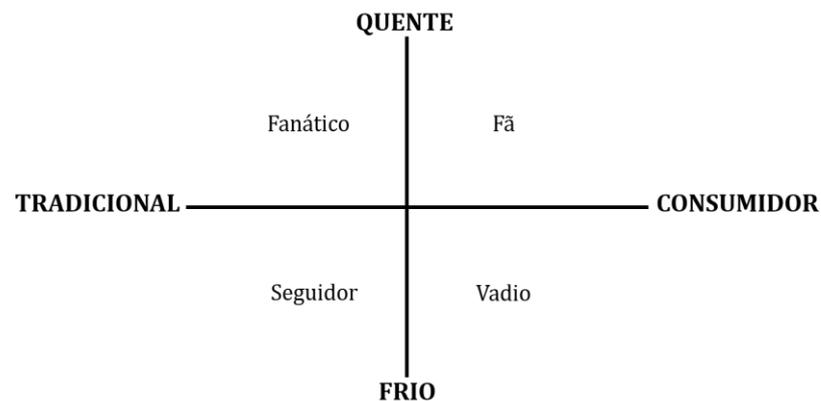
Tipo de adepto	Descrição
Muito uso	Aquele adepto que fielmente acompanha a equipa, quer seja em jogos em casa ou fora, é detentor de lugar cativo ou membro de uma claque organizada
Médio uso	Adepto que não tem um envolvimento tão vincado, mas que normalmente é sócio do clube em causa e que acompanha todos os jogos da equipa em casa
Uso normal	Simpatizantes desportivos que acompanham a maioria dos jogos da sua equipa, mas que acabam por adquirir o bilhete no próprio dia do jogo
Pouco uso	Adeptos que assistiram a pelo menos um jogo da sua equipa, mas que não voltaram a adquirir bilhetes para os jogos. Normalmente são adeptos descontentes com o seu clube, com o treinador ou com a direção
Consumidor externo	Aquele adepto que apesar de não consumir jogos ao vivo, consome os jogos através de outros meios de difusão.
Indiferentes	Aqueles adeptos que são indiferentes ao clube e aos seus feitos, mas que conhecem o clube.
Desinteressados	Aqueles adeptos que são completamente desinteressados relativamente à equipa e à modalidade, e que normalmente nunca experimentaram o produto desportivo.

Fonte: (Mullin et al., 2014)

Giulianotti (2002) procede à semelhança de Mullin et al. (2014) a uma divisão dos diferentes níveis de envolvimento dos adeptos com um clube de futebol,

referindo que os mesmos podem ser divididos consoante a identificação que possuem para com determinado clube desportivo, conforme ilustra a figura seguinte:

**Figura 1. Identificação dos adeptos.**



Fonte: Adaptado de Giulianotti (2002)

Para este autor, os fãs podem ser divididos em quatro quadrantes. O tradicional-quente (fanático), o tradicional-frio (seguidor), o consumidor-quente (fã) e o consumidor-frio (vadio). No eixo horizontal, ou seja, tradicional-consumidor, é medido o investimento que o adepto faz com um clube em específico. Os espectadores tradicionais possuem uma identificação cultural mais longa, mais local e popular. Por sua vez, os adeptos consumidor têm uma relação mais centrada no mercado, refletida na centralidade de consumo de produtos do clube. Já no eixo vertical, o eixo do quente-frio, estão representados os diferentes graus em que o clube é central para a autoformação do indivíduo. Nas formas mais quentes de lealdade estão presentes tipos intensos de identificação e solidariedade com o clube. Nas formas frias é perceptível exatamente o contrário. Giulianotti (2002) definiu cada um dos quatro tipos de adeptos da seguinte forma:

- **O tradicional-quente (fanático):** o autor define esta categoria como sendo o fanático pelo clube de futebol. Este possui um longo, pessoal e emocional investimento com o clube. Este aspeto pode ser complementado, mas nunca

substituído, por um investimento centrado no mercado, onde o adepto adquire produtos do clube, sejam ações, merchandising, etc., como compromisso de solidariedade com o clube. Neste tipo de adeptos, demonstrar apoio para com o clube, das mais variadas formas é considerado obrigatório. O relacionamento destes indivíduos com o clube assemelha-se muito aqueles que estes possuem com a família e amigos próximos. Renunciar ao apoio ao clube, ou a aproximação a clubes rivais é impossível. Estão culturalmente contratualizados com os seus clubes.

- **O tradicional-frio (seguidor):** segundo o autor, estes adeptos são seguidores dos clubes, mas são ao mesmo tempo seguidores dos jogadores, treinadores e de outras pessoas diretamente ligadas ao futebol. O seguidor é definido não por uma viagem permanente e constante ao lado do seu clube, mas ao invés disso, mantem-se a par de todos os desenvolvimentos do seu clube ou pessoas envolvidas por quem estes estão interessados. Podem demonstrar formas pequenas ou grandes de solidariedade com as suas instituições favoritas de futebol.
- **O consumidor-quente (fã):** esta tipologia de envolvimento, está relacionada com os fãs modernos de um clube de futebol, dos seus jogadores e particularmente das suas celebridades. O fã estabelece uma forma de intimidade ou de amor pelo clube e pelos seus jogadores. Demonstra sentimentos quentes em termos de identificação, o sentimento de intimidade é forte e é um elemento chave na identidade do individuo. No entanto, apresenta-se como sendo uma relação mais distante do que aquela que é experimentada pelos fanáticos. O fã vivencia o clube, tradições, jogadores, etc., através de um conjunto de relações baseadas no mercado. Este envolvimento com o clube é assim retratado através do consumo de produtos relacionados com o clube. Podem ser consumos diretos, ou seja, produtos do clube e seus

ativos financeiros, ou consumo indireto, através da compra de direitos de *pay-tv* ou *pay-per-view*.

- **Consumidores-frios (vadio):** este género de adeptos possuem uma identidade pós-moderna de adepto, através do recurso a um conjunto despersonalizado de relacionamentos virtuais com o clube, nomeadamente através do recurso à televisão e à internet. São maioritariamente homens, adotam uma postura de procura de experiências providenciadas pelo futebol, no entanto, afastada. Olha para o clube como se estivesse a olhar para uma vitrine, vivenciando-o maioritariamente pela televisão e pela internet.

Os fãs e consumidores desportivos são as peças fundamentais para a propagação da popularidade do desporto. Estes veem jogos na televisão, ouvem comentários na rádio, leem as notícias nos jornais desportivos, frequentam sites desportivos, compram *merchandising* e fazem grandes deslocações para irem a eventos (Horne, 2007). No entanto, é necessário que exista uma identificação entre os fãs/consumidores e as equipas (Carvalho, 2014). Gray e Wert-Gray (2012) referem mesmo que as evidências sugerem que trabalhar a ligação com os fãs promove maiores benefícios para a organização. Quanto mais identificados estão os consumidores com uma equipa, mais produtos consomem e mais jogos vão ver (Carvalho, 2014). Assim, a base de qualquer estratégia de marketing desportivo deverá ter por base o entendimento da razão que despoleta o interesse dos adeptos em consumirem um espetáculo desportivo (Shank & Lyberger, 2014). É prioritário que os profissionais de Marketing entendam claramente os tipos de envolvimento e comprometimento que os consumidores representam (Mullin et al., 2014).

### 1.3.2. FATORES QUE AFETAM AS ASSISTÊNCIAS NOS ESTÁDIOS DE FUTEBOL

Carvalho (2014) categorizou os principais fatores que afetam as assistências nos estádios de futebol, dividindo-os da seguinte forma:

1. **Fatores demográficos;**

2. **Fanographics:** fatores relativos ao consumidor enquanto fã, como por exemplo, nível de interesse pelo futebol, ou idade com que se tornaram fãs;

3. **Fatores externos:** relacionados com a oferta, ou seja, com o ambiente desportivo do jogo, ações de marketing do clube e questões económicas;

4. **Sociopsicológicos:** identificação com a equipa e proximidade com o estádio;

Anos antes já Hansen e Gauthier (1989) definiriam, através de uma extensa revisão da literatura, 40 fatores que afetam as assistências nos estádios de futebol, dividindo esses fatores em quatro categorias de fatores distintas: económico, demográfico, atratividade do jogo e fatores de preferência residual. Levando em conta esses 40 fatores, os autores efetuaram um estudo a 117 equipas dos Estados Unidos da América, de diferentes ligas e modalidades desportivas. Através desse método, o autor aferiu 29 fatores que afetam as assistências nos recintos desportivos: equipa envolvida no acesso ao *playoff*, equipa envolvida na luta pelo primeiro lugar, equipa envolvida na luta pela permanência, posição da equipa no campeonato, rivalidade com o oponente, record da equipa nos jogos em casa, realização dos jogos ao fim de semana, proximidade da competição durante a época, possibilidade de se quebrar um recorde por parte da equipa ou dos seus atletas, visão em 80% desobstruída do jogo e dos atletas, parte final da época, presença de jogadores estrela da equipa da casa, tamanho da população da área onde se realiza o jogo, jogos à tarde, record da equipa visitante, produção ofensiva da equipa da casa, jogadores estrela da equipa visitante, eventos especiais, estacionamento, acessos facilitados, terceiro quarto da temporada, rendimento médio da população, limpeza das instalações, quebra de records de atletas da equipa visitante, comportamento dos fãs durante o jogo, os anos em que o

*franchise* esteve na região, preço dos bilhetes, registo defensivo da equipa, preço dos lugares anuais.

Na mesma linha, Funk, Ridinger e Moorman (2004) referem as motivações que despoletam o interesse de adeptos ou fãs em assistirem a um espetáculo desportivo, referindo que podem ser divididos entre utilitários e hedónicos. Para os autores, os motivos utilitários dizem respeito a desejos, objetivos ou aspetos tangíveis de um produto desportivo, tais como, preços dos bilhetes, jogadores e treinadores, promoção, calendarização dos jogos, novos estádios, acessibilidades, etc. Por outro lado, os aspetos hedónicos referem-se a todos os motivos experienciais decorrentes de um espetáculo desportivo, que despoletam subjetivas respostas emocionais. Podem ser excitação, fantasia, fuga à rotina, estética, afiliação a grupos, etc.

Os gestores e os *marketeers* devem ter a agilidade de transmitir para os seus consumidores que o seu evento desportivo é melhor que os restantes eventos desportivos e que fundamentalmente, é uma melhor alternativa de entretenimento. Estes devem também ser capazes de mostrar, que apesar de sua equipa poder não apresentar os melhores resultados desportivos, existem outro tipo de incentivos inerentes a um espetáculo desportivo (Trail et al., 2008). Estes autores referem mesmo que na atualidade estes gestores têm lutado arduamente para ganhar e reter o interesse dos seus consumidores, a fim de sobreviver no lucrativo, mas altamente competitivo e em constante mudança, mercado desportivo. Estes autores referem que é necessário desmitificar a ideia de que os eventos desportivos concorrem apenas entre si, na medida em que os principais concorrentes dos eventos desportivos não são, em muitos casos, outros eventos desportivos. Atividades de lazer como a prática desportiva, uma viagem ou ir acampar são atividades que podem concorrer com um evento desportivo, o que por si só é uma atividade de lazer.

Por outro lado, apesar de grande parte da literatura abordar o que leva os consumidores aos estádios, os gestores e *marketeers* desportivos devem também tentar compreender os obstáculos que impedem os seus consumidores de utilizarem os seus serviços (Howard & Crompton, 2004). Sobre esse tema Crawford, Jackson e Godbey (1991) abordam três fatores que restringem os consumidores de assistirem a um espetáculo desportivo: os fatores intrapessoais, interpessoais e barreiras estruturais. Nos fatores intrapessoais, estão incluídos todos os fatores relacionados com os estados psicológicos de um indivíduo e com os atributos que podem influenciar as preferências de lazer (ex. stress, religião, atitudes de um grupo de referência, competências pessoais, etc.). Os fatores interpessoais são criados por relações com outros (ex. o facto de um amigo não ir a determinado evento desportivo). As barreiras estruturais são fatores que são barreiras à participação, tais como, recursos financeiros, temporada, clima, calendário, horário do trabalho, etc. Na mesma linha Fizel e Bennett (1989) foram capazes de identificar quinze fatores que limitam a ida a um evento desportivo, dividindo-os entre os aspetos relacionados com o local e os aspetos fora do local. Para estes autores os aspetos relacionados com o local são as concessões, as casas de banho, os assentos, a limpeza do local, o profissionalismo da equipa e o estacionamento. Por seu lado, os aspetos relacionados com aspetos fora do local, são as alternativas de lazer, os eventos desportivos alternativos, os custos financeiros, a falta de sucesso desportivo da equipa, compromissos sociais, a localização do estádio, outro jogo transmitido na televisão ou na rádio, compromissos de trabalho ou escolar que decorram em horário idêntico.

### **1.3.3. FATORES QUE AFETAM AS AUDIÊNCIAS TELEVISIVAS**

O aparecimento da televisão por satélite e das emissões pela internet trouxe aos espectadores um novo meio de consumir eventos desportivos, trazendo também aos clubes uma nova forma de se envolverem com estes. Quando se leva em linha de

conta o envolvimento do espectador, deve-se ter em linha de conta não só a assistência no estádio, mas também o consumo pelos media (Pritchard & Funk, 2006).

Solberg & Hammervold (2008) através de um estudo efetuado à liga Norueguesa de futebol, observaram que os espectadores de programas televisivos desportivos são na sua generalidade espectadores heterogéneos, no entanto, existem diversos motivos que levam estes consumidores a consumirem programas desportivos. Esses motivos vão desde estar interessados na visualização de um espetáculo desportivo de boa qualidade, até visualizarem o espetáculo apenas com o intuito de manter um interesse e atualização relativo às suas equipas favoritas e aos seus atletas favoritos. Estes autores referem que ver um espetáculo desportivo na televisão é para a maioria das pessoas uma atividade de lazer. A quantidade de programas desportivos que as pessoas veem depende do interesse destes pelos programas em questão em relação com outras atividades alternativas, tanto programas televisivos como outras atividades de lazer.

Borland & Macdonald (2003) fizeram a primeira tentativa de sistematizar as fontes e as determinações que condicionam a procura por eventos desportivos, transmissões desportivas, patrocínio e *merchandising*.

1. A incerteza no resultado e a performance da equipa;
2. A qualidade do campeonato, sendo que quanto mais alta a qualidade maior é a procura. O autor refere que é por esse motivo que geralmente as divisões inferiores têm menos adeptos;
3. As condições dos recintos onde se desenrolam os jogos. Geralmente as assistências são maiores em estádios novos e com melhores condições do que em estádios piores. Os fãs desportivos são também bastante sensíveis a condições climatéricas e à calendarização dos jogos;

4. A sensibilidade ao preço é uma realidade, no entanto, esta varia de equipa para equipa e de país em país;
5. Apesar de o senso comum indicar que as transmissões de jogos na televisão influenciam negativamente as assistências nos estádios, isso pode, no entanto, estimular o interesse pelo espetáculo desportivo e a médio prazo incrementar as assistências no geral.

Sobre este ponto da incerteza no resultado, Alavy, Gaskell, Leach, & Szymanski (2010) testaram as transmissões televisivas da “Premier League”, minuto a minuto, observando que quanto maior a probabilidade de um jogo dar em empate, maior a probabilidade de os espectadores mudarem de canal. Embora a incerteza no resultado tenha uma importância significativa, é a forma como o jogo se vai desenrolando que impulsiona a audiência. Jogos que terminam em vitórias têm uma maior audiência do que os que terminam em empates. As audiências nos jogos são significativamente afetadas pelo progresso do jogo. Forrest, Simmons, & Buraimo (2005) concordam em parte com esta teoria, afirmando que a relação entre a incerteza no resultado e a procura por espetáculos desportivos na televisão, e mais concretamente na “Premier League” existe, mas que só deverá ser levada em conta até um certo ponto. Tanto é, que Buraimo (2008) num novo estudo, tem uma perspetiva contrária à anterior, ao demonstrar que a incerteza no resultado não tem grande impacto na audiência na televisão, conforme se supunha, enquanto que a qualidade dos jogadores envolvidos e a assistência nos estádios, fatores esses de excitação para os adeptos, estão positivamente ligados ao aumento das audiências. O autor destaca ainda a importância da calendarização nas transmissões. Para este autor, os jogos transmitidos aos domingos e segundas parecem atrair mais espetadores e as transmissões são mais elevadas em janeiro e fevereiro. Babatunde & Simmons (2015) refutam também em parte a teoria do equilíbrio competitivo, através da análise a oito épocas da “Premier League” onde observaram que o equilíbrio competitivo teve um impacto significativo nas audiências televisivas

apenas nas primeiras duas épocas consideradas, observando a possibilidade de que com o tempo as pessoas desenvolveram, junto com o aumento da qualidade do talento da “Premier League”, uma preferência por jogos com uma grande quantidade de jogadores de alto nível ou superestrelas, independentemente da distribuição desse talento pelos diferentes clubes. Nessa mesma linha seguem Caruso, Addesa, & Domizio (2016) através da sua análise à Série A Italiana, onde observam que os fãs italianos não estão particularmente interessados no balanço competitivo dos jogos, muito provavelmente devido à forte atitude de compromisso, visto que estes tendem a ver muitos jogos que envolvem a sua equipa, independentemente da força do adversário. Mesmo quando não são jogos que envolvam a sua equipa diretamente, os espetadores italianos parecem ser atraídos por jogos com grande quantidade de talento e também por jogos que envolvam lutas por equipas do topo da tabela. Os resultados sugerem que tanto os fãs mais comprometidos como os não comprometidos tendem a não ver mais futebol por causa do balanço competitivo. Na mesma linha seguem Feddersen & Rott (2011), que analisaram as transmissões de todos os jogos da seleção alemã de futebol, observando que os alemães dão preferência a jogos onde estejam presentes jogadores com alto nível de qualidade, e a oponentes altamente desafiantes, e que fatores como a hora do jogo e o clima têm alguma influência sobre a audiência televisiva.

García & Rodríguez (2002) referem-se ainda à muito badalada influência das transmissões televisivas nas assistências dos estádios, que através de estudo feito aos jogos da liga espanhola entre 1993 e 1996, que os jogos fora do fim de semana que passavam na televisão tinham uma significativa diminuição nas assistências nos estádios. Este efeito é ainda maior quando os jogos são transmitidos em canal aberto. Por outro lado Forrest, Simmons, & Szymanski (2004) observaram que na Liga Inglesa, nos jogos realizados entre 1992 e 2001, aos Domingos e Segundas, não existe uma significativa influência das transmissões nos espectadores dos estádios.

#### 1.3.4. AS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES - CALENDARIZAÇÃO

Os resultados desportivos, a performance de uma equipa e o equilíbrio do jogo não determinam por si só a quantidade de público que se desloca a um estádio. Em adição a esta óbvia influência dos resultados desportivos, a calendarização dos jogos também afeta a quantidade de público que se desloca aos estádios, o interesse do público pela competição, o lucro para as estações televisivas, os patrocinadores e os anunciantes (Goossens & Spijksma, 2009). Carvalho (2014) através de um estudo efetuado à Liga Belga de Futebol – “Jupiler League” e à “Liga Portuguesa de Futebol – Liga NOS”, corrobora a importância do estudo dos horários dos jogos de futebol, afirmando que um dos pontos que levam os fãs dos clubes a afastarem-se dos estádios são precisamente a falta de tempo e os horários incompreensíveis, que se realizam muitas vezes à noite ou à tarde num dia antes de trabalho.

Szymanski (2001) e García e Rodríguez (2002) sobre este tema, concluíram com os seus estudos, que o dia da realização dos jogos de futebol é um fator muito importante na explicação das assistências nos estádios e na audiência televisiva. Sugerem que os jogos realizados durante a semana atraem menos público e que se deve favorecer a realização de jogos ao final da tarde, evitando os jogos de manhã ou à noite, na medida em que atraem menos público. Numa perspetiva diferente, Souza (2004) refere que ao contrário do que o senso comum normalmente diz, o dia da semana não afeta significativamente o público presente nos eventos desportivos. Refere também que jogos a meio da semana não mostram assistências significativamente menores do que aqueles realizados aos sábados e domingos. Wang, Goossens e Vandebroek (2016) aprofundaram mais este tema, através de um estudo de caso da Liga Belga de Futebol – “Jupiler League”, onde foram analisados os melhores dias, horas e meses do ano para a realização de jogos de futebol, tanto do ponto de vista do consumidor do produto pela televisão ou ao vivo. Desse estudo destacaram-se os seguintes pontos:

- Agosto não é um mês apreciado pelos espetadores televisivos de futebol. Inversamente, outubro é um dos meses com mais interesse;
- Os espetadores televisivos não apreciam jogos às quartas-feiras às 20.30, aos sábados às 18 e aos domingos às 14.30. Inversamente, apreciam jogos aos sábados às 20 e aos domingos às 18. Apreciam também jogos às 20.30 de sexta-feira;
- Para o espectador de estádio, março é o mês mais popular. Agosto continua a não ser um bom mês, muito por força de uma grande parte da população se encontrar de férias. Quartas e domingos às 20.30 não são bons dias para ir ao estádio, na medida em que os dias seguintes são dias de trabalho. Sábado às 18 e as 20 e domingos às 14.30 e às 18 são os horários mais apreciados para ir ao estádio. À semelhança das audiências televisivas, os espetadores também gostam das sextas às 20.30.

Porém, as estações televisivas têm uma palavra muito forte a dizer sobre este tema, na medida em que devido à forte concorrência do mercado, e ao crescente número de espetadores televisivos, têm desembolsado nos últimos anos montantes exorbitantes pelos direitos de transmissão das partidas, o que levou a que estas tivessem uma grande preponderância na gestão horária dos jogos (Wang et al., 2016).

García & Rodríguez (2002) levam também em linha de conta esta preponderância, afirmando que as pessoas substituem a experiência ao vivo pela televisiva, porque é barata e porque os horários são muitas vezes inconvenientes.

## 2. METODOLOGIA

Na segunda fase deste projeto profissional de mestrado será abordada a melhor metodologia a adotar, como forma de se estudar o problema de investigação, permitindo responder de forma concreta e objetiva aos objetivos propostos. Numa primeira fase será explicada a relevância do estudo em causa. Em seguida serão propostos os objetivos que se pretende ver atingidos com o desenvolvimento da presente investigação. Posteriormente, serão explicados os métodos de observação e recolha de dados. Passa-se ainda pela definição da abordagem metodológica mais correta para o desenvolvimento da presente dissertação. Em último lugar é definida a amostra sobre a qual o estudo irá incidir.

### 2.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O futebol é um fenómeno. Move multidões, move gerações, é gerador de indústrias de milhões. Eventos como a final do Europeu e do Mundial de seleções, a final da Liga dos Campeões, são televisionados para milhares de milhões de pessoas, sejam estes adeptos dos clubes em causa ou não. Para estas finais, ou fases finais, dezenas de milhares de adeptos percorrem longas distâncias para verem os seus clubes do coração. Durante uma fase final de uma grande competição, esse tempo pode mesmo ascender a um mês. Estes fatores, conjuntamente com outros bastante importantes, criam uma indústria de negócio fantástica, onde a otimização das receitas é uma necessidade, como em qualquer outro negócio.

Em campeonatos grandes, como o Inglês, o Espanhol e o Alemão, o futebol vive-se de todas as maneiras, seja nos estádios, na televisão, seja na venda de *merchandising* dos clubes. Existe um fervilhar pelo futebol que se traduz em receitas significativas para os principais *players* da indústria. Os estádios estão cheios, muitos deles apresentam taxas de ocupação muito próximas da totalidade, as televisões fazem contratos milionários com estes clubes, ascendendo a milhares de milhões de

euros, vendendo ainda *merchandising* do clube e dos jogadores a um ritmo alucinante. O Borussia de Dortmund, apresenta-se como a referência das assistências nos estádios, com uma taxa de ocupação de 99%, levando ao seu estádio uma média de 81178 adeptos por jogo. O Manchester United, com a sua media de 75.286 adeptos por jogo, atinge também uma fantástica taxa de ocupação do seu estádio, próximo dos 100% (Finance Football, 2016).

Depois temos Portugal. Um dos países de referência do futebol, a nível Europeu e Mundial, o país de símbolos como Eusébio, Paulo Futre e Luís Figo, o país que tem o melhor jogador do mundo (Cristiano Ronaldo), o país que tem o muitas vezes consagrado melhor treinador do mundo (José Mourinho), o país que tem o empresário do futebol que mais fatura em transferências de jogadores (Jorge Mendes) e fundamentalmente o país campeão Europeu de seleções. O país que tem ainda, conquistadas neste século, três competições europeias de clubes, juntamente com mais algumas presenças em finais. Este país de tanto futebol, leva tão pouca gente aos estádios. Portugal, no top-20 dos clubes Europeus que mais gente levam aos seus estádios, apresenta apenas um representante, o “Benfica”. Este clube aparece na 12<sup>a</sup> posição, com uma média de 50.322 adeptos por jogo em casa. À frente deste, aparecem clubes com bastante menos representatividade no futebol Europeu, como o Hamburgo ou o Schalke 04 (Finance Football, 2016). É caso para dizer, que alguma coisa vai mal no futebol português, mais concretamente no que diz respeito à potencialização da qualidade que existe no futebol deste país. É preciso perceber o que restringe os adeptos em Portugal de irem aos estádios. Sobre este ponto, a literatura oferece já uma série de fatores que são levados em conta no consumo de espetáculos desportivos e uma série de fatores que restringem os adeptos de se deslocarem aos estádios, no entanto, a calendarização dos jogos de futebol é um dos aspetos menos estudados. Se for levado em linha de conta a amostra deste estudo, a Liga NOS, então os estudos são praticamente nulos. Urge, portanto, como forma de potenciar o quadro futebolístico português e como forma de acrescentar

conhecimento a uma área com tanta escassez de informação, estudar o fenómeno da calendarização e das assistências da Liga NOS, por forma a que sejam retiradas um conjunto de recomendações para a Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

## 2.2. OBJETIVOS

O principal objetivo deste estudo passa por retratar, através da análise à calendarização da Liga NOS, de que forma é que a atual calendarização da Liga NOS é distribuída durante as duas épocas consideradas (2014/2015 e 2015/2016), por dia da semana, por bloco horário e por bloco horário por dia da semana. Posteriormente, esta distribuição é cruzada com as assistências registadas nesses jogos, por forma a que se retrate as assistências por dia da semana, por bloco horário e por bloco horário por dia da semana, tendo como fim último perceber quais os blocos horários com mais assistências da Liga NOS. Assim, como forma de se tornar o estudo mais farto, este foi dividido no objetivo geral, que responde à questão de partida deste estudo e em específicos, que abordam questões temáticas consideradas fundamentais para o enriquecimento e aproveitamento deste estudo. Os objetivos propostos são os seguintes:

**Objetivo geral:** descrever e analisar a atual calendarização da Liga NOS.

**Objetivo específico 1:** perceber quais os principais blocos horários da Liga NOS.

**Objetivo específico 2:** compreender quais os blocos horários que têm mais assistência.

## 2.3. MÉTODO DE OBSERVAÇÃO E RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Para o desenvolvimento da presente dissertação, os métodos de observação e recolha de informação serão os dados disponibilizados pela Liga Portugal no seu site institucional e oficial. Considera-se que tais dados serão suficientes para o estudo, visto que o portal da Liga Portugal disponibiliza uma grande quantidade de dados

detalhados e suficientes para o desenvolvimento do estudo. Tratar-se-á, assim, de uma análise de dados secundários disponibilizados pela Liga Portugal.

Refira-se que a Liga Portugal fornece dados detalhados sobre cada jogo que se realizou na Liga NOS, desde a época de 2009/2010, conforme se poderá observar pela análise da tabela seguinte (tabela 4):

**Tabela 4. Informações do site da "Liga Portugal".**

Informações do site da "Liga Portugal"	
Época	Equipas
Jornada	Resultado
Jogo	Marcadores dos golos (e altura do jogo)
Data	Onze iniciais
Hora	Suplentes
Local	Substituições
Canal de transmissão televisiva	Disciplina
Equipa de arbitragem	Treinadores
Duração do jogo	Número de espectadores (taxa de ocupação)
Média de golos por jogo	Golos totais da jornada
Classificação por jornada	Assistência da jornada
Assistência média por jogo	Cartões amarelos e respetiva média por jogo
Cartões vermelhos e respetiva média por jogo	Espectadores na última jornada
Número de jogos em casa	Percentagem média de ocupação dos estádios
Acumulado de espectadores	Ranking dos clubes com maiores assistências
Ranking dos jogos com maiores assistências	Ranking das jornadas com maiores assistências

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se poderá observar pela análise da tabela acima descrita (tabela 4), os dados disponibilizados sobre todos os jogos da Liga NOS são bastante diversificados e completos.

#### **2.4. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Como forma de responder ao objetivo geral e específicos 1 e 2, é necessário definir a metodologia mais conveniente a adotar.

Na maioria de estudos semelhantes a este, as metodologias adotadas são as metodologias quantitativas ou qualitativas. Usualmente, essas investigações incidem no estudo das preferências dos consumidores sobre a calendarização, através do recurso a inquéritos, entrevistas ou *focus group*, não focando nos dados que as respetivas ligas de futebol fornecem. Ao optarmos por mais um estudo quantitativo ou qualitativo, consideramos que não acrescentaríamos nada de substancial à literatura do tema. Porém, também não encontramos nenhum modelo científico que servisse de base ao estudo dos dados disponibilizados pela Liga Portugal, sobre a calendarização e as assistências. Assim, optou-se por não utilizar nenhuma dessas metodologias, optando-se antes por uma metodologia descritiva, assente numa análise de dados secundários, dados esses retirados do site da Liga Portugal sobre a Liga NOS, tendo como fim último fornecer pistas e recomendações para a Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Assim, esta investigação trata-se, por essas mesmas razões, de um Projeto Profissional de Mestrado.

Dos dados disponibilizados pela Liga Portugal, serão utilizados os dados referentes à época em causa, à jornada, à equipa visitada, ao dia da semana, ao bloco horário e à assistência. Através destes dados, será elaborada uma tabela dinâmica em folha de Excel que permita descrever e analisar a atual calendarização e assistências da Liga NOS. As variáveis consideradas são: o dia da semana, o bloco horário e o bloco horário por dia da semana. Numa primeira fase descritiva, são obtidos o número de jogos por dia da semana, por bloco horário e por bloco horário por dia da semana,

permitindo traçar o retrato do atual estado da calendarização dos jogos na Liga NOS. Posteriormente, serão acrescentados a estes dados as assistências, permitindo identificar quais os blocos horários que possuem maior volume e média de assistência.

Saliente-se que, de forma a tornar a análise dos horários mais coerente, os horários de realização dos jogos foram divididos em blocos horários, da seguinte forma: **11-13; 13-15; 15-17; 17-19; 19-21; 21-23**. Os horários foram divididos desta forma, visto constituírem os principais blocos horários de realização de jogos na Liga NOS.

De seguida, partindo da tabela dinâmica, serão analisados, sob a forma de gráficos, os dados obtidos, divididos pelas variáveis: dia da semana, bloco horário e bloco horário por dia da semana. Posteriormente, a estes dados serão acrescentadas as assistências totais e médias, por cada uma das variáveis consideradas. As épocas serão ainda analisadas de forma agregada e discriminada.

## **2.5. AMOSTRA**

Para a realização deste estudo, utilizar-se-á como amostra os jogos da Liga NOS, nas épocas desportivas de 2014/2015 e 2015/2016. Não será utilizada a atual época desportiva (2016/2017), visto que à data da realização do presente estudo a época ainda se encontrava a decorrer, o que não permite que daí sejam retirados todos os dados necessários. Não serão também levadas a estudo mais épocas desportivas, visto que tornaria o estudo demasiado extenso e de difícil exequibilidade. Decidiu-se optar por duas épocas, como forma de tornar o estudo mais rico, aumentando o espaço temporal, o número de épocas e consequentemente o número de jogos, fomentando-se a comparação, diminuindo ainda a relevância de outros fatores que poderão constituir limitações para este estudo.

Serão assim, analisados os dados fornecidos pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, dados esses que estão abertos ao público e disponíveis no site da Liga Portugal, referentes a todos os jogos destas duas épocas desportivas. Serão, portanto, analisados todos os jogos das 20 equipas envolvidas nestas duas épocas desportivas. A análise será feita às 34 jornadas que se disputam durante a época, num total de 68 jornadas nas duas épocas consideradas, divididos por 9 jogos por jornada, o que perfaz um total de 306 jogos por época desportiva, totalizando 612 jogos a serem analisados.

### **2.5.1. A “LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL – LIGA PORTUGAL”**

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) – “Liga Portugal” é uma associação de direito privado e sem fins lucrativos. Exerce as competências como órgão autónomo da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), através do quadro de Lei de Bases do Sistema Desportivo. É seu presidente o Dr. Pedro Proença de Oliveira Alves Garcia desde 30 de julho de 2015. A LPFP é de momento responsável pela organização de todas as competições de futebol profissionais que se disputem no âmbito da Federação Portuguesa de Futebol. É encarregue de organizar três competições: “Liga NOS”, a “LEDMAN Liga Pro” e a “Taça da Liga”. Todas estas competições em conjunto abarcam 37 clubes e 42 equipas profissionais (Liga Portugal, 2016).

### **2.5.2. A LIGA NOS**

A Liga NOS é a principal competição da LPFP. É uma competição que reúne os 18 clubes que competem no escalão máximo do futebol profissional e disputa-se em 34 jornadas, ao fim das quais é determinado o campeão pelo somatório do maior número de pontos. Duas equipas qualificam-se diretamente para a Liga dos Campeões, outra disputa o acesso na terceira pré-eliminatória. Duas qualificam-se para a Liga Europa. Os dois últimos classificados da Liga NOS descem à LEDMAN

LigaPro. Atualmente, o campeão em título é o Sport Lisboa e Benfica, sendo que já o é há quatro anos consecutivos. O patrocinado oficial da liga é a empresa de comunicações NOS (Liga Portugal, 2016).

### **2.5.3. DESCRIÇÃO DOS CLUBES**

Conforme já foi mencionado, um dos pontos que levou a que fossem consideradas na elaboração deste estudo, duas épocas desportivas, foi o facto de isto permitir que o número de clubes levados a estudo fosse mais amplo. Isto deve-se à circunstância de por época descerem dois clubes à Ledman LIGA PRO e subirem dois clubes à Liga NOS, o que altera ligeiramente a amostra deste estudo, passando de uma amostra de 18 clubes, para uma amostra de 20 clubes.

Nas duas épocas desportivas levadas a estudo (2014/2015 e 2015/2016), os clubes que competiram na Liga NOS estão presentes na tabela seguinte (tabela 5):

**Tabela 5. Descrição dos clubes da Liga NOS - época 2014/2015 e 2015/2016.**

Clube	Localização	Estádio	Lotação	2014/2015 espectadores e média	2015/2016 espectadores e média
SL Benfica	Lisboa	Estádio da Luz	65647	824.845 (75.06%)	855.474 (77.85%)
FC Porto	Porto	Estádio do Dragão	50035	541.403 (63.15%)	549.512 (64.60%)
Sporting CP	Lisboa	Estádio José Alvalade	50095	594.800 (69.91%)	679.790 (79.90%)
SC Braga	Braga	Estádio Municipal de Braga	30286	181.588 (35.27%)	189.862 (36.88%)
Vitória SC	Guimarães	Estádio D. Afonso Henriques	30165	270.408 (53.01%)	211.182 (41.40%)
Os Belenenses	Lisboa	Estádio do Restelo	19856	56.159 (16.64%)	75.833 (22.47%)
CD Nacional	Região Autónoma da Madeira	Estádio da Madeira	5200	36.763 (38.71%)	42.327 (44.57%)
FC P. Ferreira	Paços de Ferreira	Estádio da Mata Real	6404	51.893 (47.67%)	47.625 (43.75%)
Marítimo M.	Região Autónoma da Madeira	Estádio dos Barreiros	10600	77.618 (70.74%)	104.474 (85.35%)
Rio Ave FC	Vila do Conde	Estádio dos Arcos	9065	50.458 (32.74%)	56.125 (36.42%)
Moreirense FC	Moreira de Cónegos	Estádio Comendador Joaquim de Almeida Freitas	9000	36.563 (34.95%)	38.161 (36.48%)
GD Estoril Praia	Estoril	Estádio António Coimbra da Mota	8000	35.211 (27.08%)	47.506 (34.93%)
Boavista FC	Porto	Estádio do Bessa Séc. XXI	28263	78.436 (15.38%)	97622 (19.14%)
Vitória FC	Setúbal	Estádio do Bonfim	13468	57.909 (25.29%)	75406 (32.93%)
Académica	Coimbra	Estádio Cidade de Coimbra	30000	87.621 (17.33%)	91.012 (18.00%)
FC Arouca	Arouca	Estádio Municipal de Arouca	7000	29.202 (36.50%)	49.006 (44.47%)
Gil Vicente FC	Barcelos	Estádio Cidade de Barcelos	12504	53.553 (26.18%)	-
FC Penafiel	Penafiel	Estádio Municipal 25 de Abril	5300	26.846 (30.19%)	-
CD Tondela	Tondela	Estádio João Cardoso	5000	-	56.499 (44.13%)
União da Madeira	Funchal	Estádio do Centro Desportivo da Madeira	2325	-	38.292 (66.10%)

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da tabela anterior (tabela 5) é possível observar os diferentes clubes que participaram na Liga NOS nas duas épocas consideradas neste estudo, bem

como a sua localização, estádio, capacidade do estádio, número de espectadores totais nas duas épocas e respetiva média.

#### **2.5.4. A CALENDARIZAÇÃO DA LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL**

Segundo a Liga Portugal (2017) no Artigo 42º do Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, a Liga estabelece, em coordenação com a Federação Portuguesa de Futebol, até ao dia 15 de junho de cada ano, o período no qual se devem desenrolar as provas oficiais, incluindo as datas referentes às dos jogos das competições internacionais de clubes e de seleções, excetuando os anos de realização de Campeonatos da Europa e do Mundo. Mais concretamente sobre a calendarização dos jogos e, para o caso sobre a calendarização dos jogos da Liga NOS, o Artigo 43º deste mesmo regulamento estabelece que a Liga promove todos os anos um sorteio das competições e comunica aos clubes, até dia 15 de julho de cada ano, o programa dos jogos, com a indicação das datas, horas e locais de realização. No entanto, estas datas são posteriormente alvo de negociação, entre os clubes, a Liga e os operadores televisivos, para o estabelecimento das datas e horas dos jogos correspondentes a cada jornada.

#### **2.5.5. ACONTECIMENTOS LIGA NOS 2014/2015 E 2015/2016**

Para o coerente desenvolvimento desta dissertação e, visto que têm impacto no objeto de estudo, importa perceber os principais acontecimentos que decorreram nessas duas épocas:

- **Liga NOS - 2014/2015:** na temporada de 2014/2015 o SL Benfica tornou-se bicampeão nacional, com um total de 85 pontos conquistados ao cabo de 34 jornadas disputadas. Em segundo lugar, e com conseqüente acesso direto à fase de grupos da Liga dos Campeões, ficou o FC Porto, com um total de 82 pontos conquistados. O acesso ao *playoff* da Liga dos Campeões, foi garantido pelo Sporting CP, que garantiu o terceiro lugar com 76 pontos conquistados.

Por via do 4º lugar, o SC Braga conquistou o acesso direto à fase de grupos da Liga Europa. Os acessos à 3ª pré-eliminatória da Liga Europa foram garantidos por Vitória SC e Os Belenenses, que beneficiou do facto de o vencedor da Taça de Portugal 2014/2015 ter garantido o acesso ao *playoff* da Liga dos Campeões, dando assim ao 6º posto da liga o acesso à pré-eliminatória da Liga Europa. Por terem ficado na 17ª e na 18ª posição, o Gil Vicente e o Penafiel, foram despromovidos à Ledman LIGA PRO.

- **Liga NOS - 2015/2016:** na época 2015/2016, o SL Benfica voltaria a sagrar-se campeão nacional, conquistando assim o tricampeonato, ao amearhar 88 pontos, ao cabo de 34 jornadas disputadas. Em segundo lugar, e com conseqüente acesso direto à fase de grupos da Liga dos Campeões, ficou o Sporting CP, com 86 pontos amearhados. Em terceiro lugar, e com acesso ao *playoff* da Liga dos Campeões, ficou o FC Porto, com um total de 73 pontos conquistados. Em quarto lugar, com acesso direto à fase de grupos da Liga Europa, ficou o SC Braga. Os dois últimos lugares de acesso à pré-eliminatória da Liga Europa pertenceram ao Arouca e ao Rio Ave, que ficaram na 5ª e 6ª posição respetivamente. Os clubes que desceram nesta época à Ledman LIGA PRO foram o União da Madeira e a Académica, que ficaram no 17º e 18º posto respetivamente.

## 2.6. RECOLHA DE DADOS

Para a elaboração do presente estudo, foram recolhidos, entre os meses de março e abril, todos os dados indispensáveis à correta construção deste. Os dados foram recolhidos do site da Liga Portugal, neste caso em [www.ligaportugal.pt](http://www.ligaportugal.pt). Os dados disponibilizados pela Liga Portugal são totalmente abertos ao público, logo não foi necessária a requisição de qualquer tipo de autorização. Foram apenas recolhidos dados sobre a Liga NOS, respeitantes às épocas 2014/2015 e 2015/2016

relativamente a: época, jornada, data de realização do jogo, horário, clube visitado e assistência, conforme se pode observar pela Figura 2.

Figura 2. Base de dados.

	A	B	C	D	E	F
1	época	Jornada	Clube Visitado	Dia da semana	Bloco Horário	Assistência
2	2014/2015	1	Porto	Sexta	19-21	48036
3	2014/2015	1	Gil Vicente	Sábado	17-19	2586
4	2014/2015	1	Académica	Sábado	19-21	19029
5	2014/2015	1	Rio Ave	Domingo	15-17	1959
6	2014/2015	1	Nacional	Domingo	15-17	1770
7	2014/2015	1	Penafiel	Domingo	17-19	1691
8	2014/2015	1	Braga	Domingo	19-21	12838
9	2014/2015	1	Benfica	Domingo	19-21	42536
10	2014/2015	1	Arouca	Segunda	19-21	1290
11	2014/2015	2	Guimarães	Sexta	19-21	14151
12	2014/2015	2	Marítimo	Sábado	17-19	3231
13	2014/2015	2	Paços de Ferreira	Sábado	17-19	5785
14	2014/2015	2	Sporting	Sábado	19-21	37752
15	2014/2015	2	Belenenses	Domingo	15-17	2013
16	2014/2015	2	Estoril	Domingo	17-19	1748
17	2014/2015	2	Setúbal	Domingo	17-19	2235
18	2014/2015	2	Boavista	Domingo	19-21	10702
19	2014/2015	2	Moreirense	Segunda	19-21	2767

Fonte: Elaboração própria.

No total, foram colhidos dados sobre 612 jogos da Liga NOS, todos de forma individual, sendo compilados numa folha de Excel. Através destes dados, foi construída uma base de dados em Excel, que posteriormente, através da construção de tabelas e gráficos dinâmicos permitiu a elaboração deste estudo. As variáveis posteriormente levadas em conta na elaboração deste estudo foram: dia da semana, bloco horário e assistência.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. INTRODUÇÃO

Após definida a metodologia a utilizar no desenvolvimento do presente estudo e efetuada a recolha dos dados necessários ao seu desenvolvimento, torna-se essencial agregar e analisar os dados recolhidos.

Conforme mencionado anteriormente, foram recolhidos do website da Liga Portugal os dados referentes à Liga NOS, nomeadamente época, jornada, data de realização do jogo, horário, clube visitado e assistência. Foram elaborados gráficos dinâmicos, tendo em linha de conta as variáveis dia da semana, bloco horário e assistência.

Durante a recolha dos dados e posterior elaboração dos gráficos, foram observados alguns *outliers* que apesar de pontualmente discutidos nesta análise e discussão dos resultados, não serão considerados para as conclusões finais. Foram considerados *outliers* em todos os blocos horários por dia da semana com um número de jogos inferior a 30 jogos, uma vez que é essa a média de jogos por bloco horário. No entanto, apesar de não serem analisados, esses dados estarão presentes em alguns gráficos, com um caráter meramente ilustrativo. Esses *outliers* foram os seguintes:

#### **Segunda-feira:**

- **Bloco 11-13:** 1 jogo realizado;
- **Bloco 17-19:** 3 jogos realizados;
- **Bloco 21-23:** 9 jogos realizados.

#### **Terça-feira:**

- **Bloco 21-23:** 1 jogo realizado. Note-se que este foi o único jogo disputado em duas épocas à terça-feira.

#### **Quarta-feira:**

- **Bloco 15-17:** 4 jogos realizados;
- **Bloco 17-19:** 2 jogos realizados;
- **Bloco 19-21:** 4 jogos realizados.

#### **Quinta-feira:**

A quinta-feira não possui qualquer jogo realizado nas duas épocas consideradas.

#### **Sexta-feira:**

- **Bloco 15-17:** 1 jogo realizado;
- **Bloco 17-19:** 1 jogo realizado;
- **Bloco 21-23:** 1 jogo realizado.

#### **Sábado:**

- **Bloco 11-13:** 1 jogo realizado;
- **Bloco 21-23:** 1 jogo realizado.

### **3.2. ENQUADRAMENTO**

Os dados recolhidos foram agregados e analisados de três formas distintas, tendo em vista responder aos objetivos da investigação. Numa primeira fase, foi feita uma análise descritiva aos dados recolhidas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, tendo como objetivo retratar o panorama atual da calendarização dos jogos de futebol da Liga NOS. Assim, foram analisadas as duas épocas de forma agregada, sendo analisadas as variáveis: dias da semana, blocos horários e blocos horários por dia da semana. Ainda nessa fase, foi feita com as mesmas variáveis, uma divisão discriminada das duas épocas analisadas (2014-2015 e 2015-2016). Numa segunda fase, foram utilizadas as mesmas variáveis (dias da semana, blocos horários e blocos horários por dia da semana) sendo que a estas foram acrescentadas as

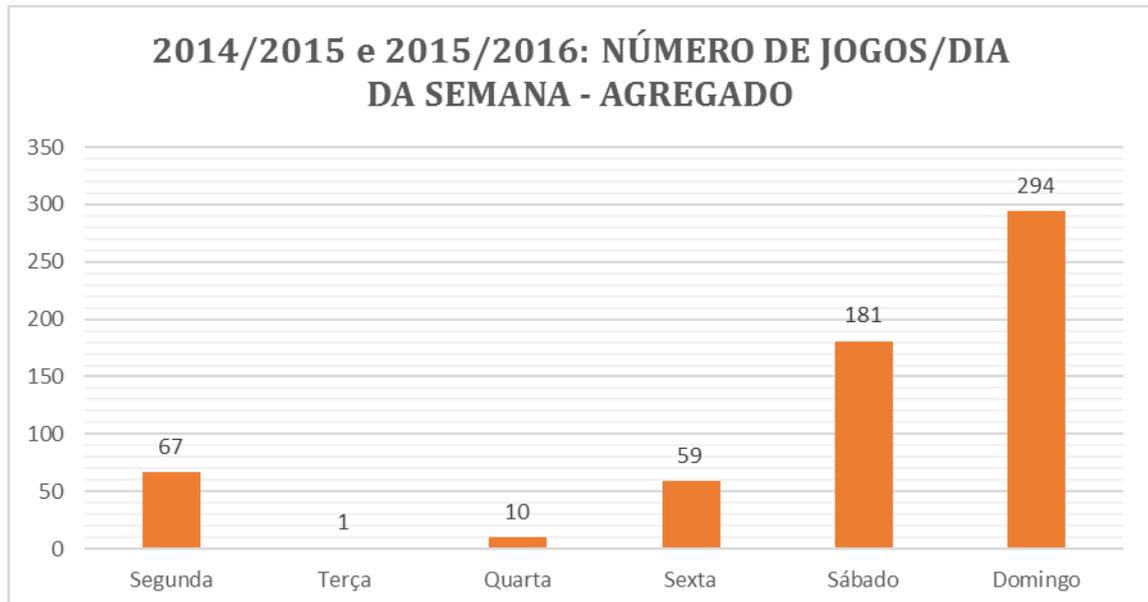
assistências e as médias. Esta análise foi também efetuada de forma agregada e discriminada.

### 3.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.3.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta primeira análise, será feito um retrato da calendarização da Liga NOS nas épocas 2014/2015 e 2015/2016, de forma agregada. Foram considerados o número de jogos por dia da semana, o número de jogos por bloco horário e o número de jogos por bloco horário em cada dia da semana, conforme se pode observar pela análise dos gráficos seguintes (Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3).

Inicia-se então, a análise dos dados secundários obtidos da Liga Portuguesa de Futebol, com a identificação do número de jogos por cada dia da semana, nas duas épocas consideradas.

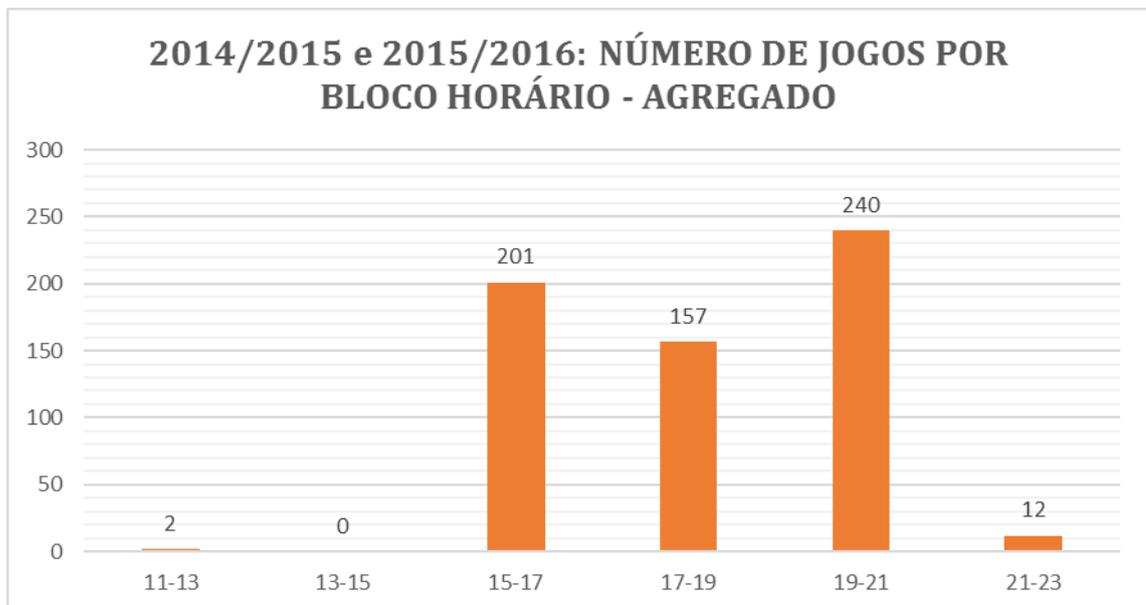


**Gráfico 1. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por dia da semana - agregado.**

Fonte: Elaboração própria.

Pela análise ao Gráfico 1, identifica-se que existe uma clara propensão pela marcação de jogos ao domingo nas duas épocas analisadas, com um total de 294 jogos marcados. Em seguida, existe também uma considerável opção pela marcação de jogos ao sábado, com um total de 181 jogos marcados. A segunda e a sexta equivalem-se bastante no número de jogos marcados, apresentando um total de 67 e 59 jogos marcados, respetivamente. Importa ressaltar a clara preferência pela marcação de jogos ao fim de semana.

Identificadas as preferências na marcação de jogos por dia da semana, importa perceber em que blocos horários são marcados os jogos da Liga NOS.



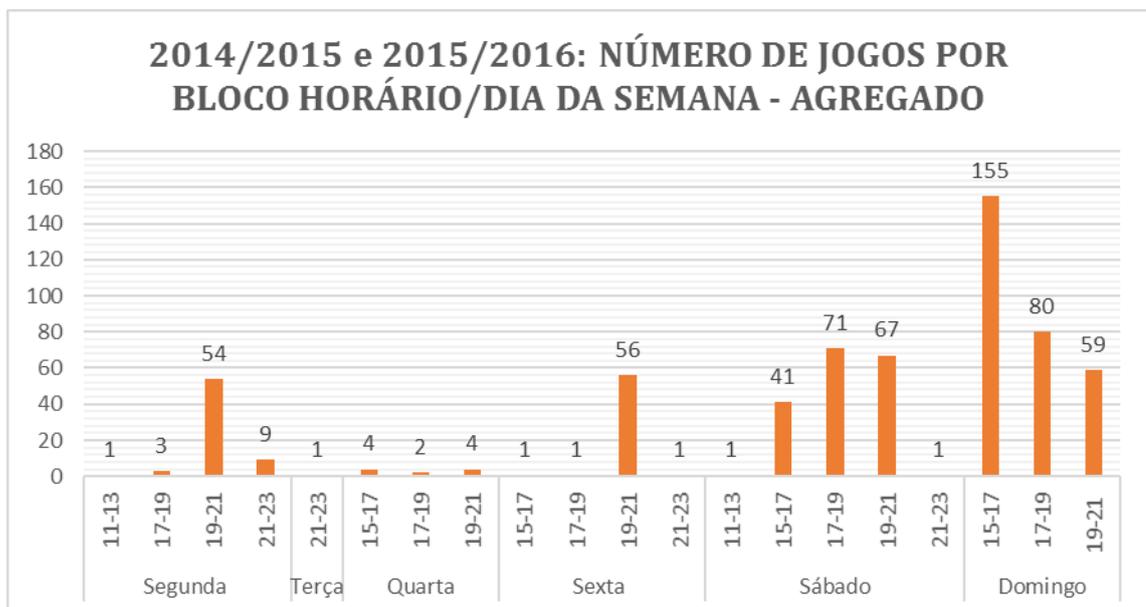
**Gráfico 2. Épocas 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário de forma agregada.**

Fonte: Elaboração própria.

Se na marcação de jogos por dia da semana existem diferenças consideráveis, pela análise do Gráfico 2 percebe-se que, no que toca a blocos horários, existe uma uniformização. Dentro destes blocos horários, destaca-se o bloco horário das 19-21 horas, com 240 marcações, sendo imediatamente seguido pelo das 15-17 horas com

201 marcações. Muito próximo deste, segue também o das 17-19 horas, com 157 marcações que, no entanto, já apresenta alguma diferença se levarmos em conta o bloco horário das 19-21 horas.

Analisado o número de jogos por dia da semana e por bloco horário, torna-se importante perceber, exatamente, quais os blocos horários por dia da semana que possuem um número mais elevado de marcação de jogos.



**Gráfico 3. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário/dia da semana - agregado.**

Fonte: Elaboração própria.

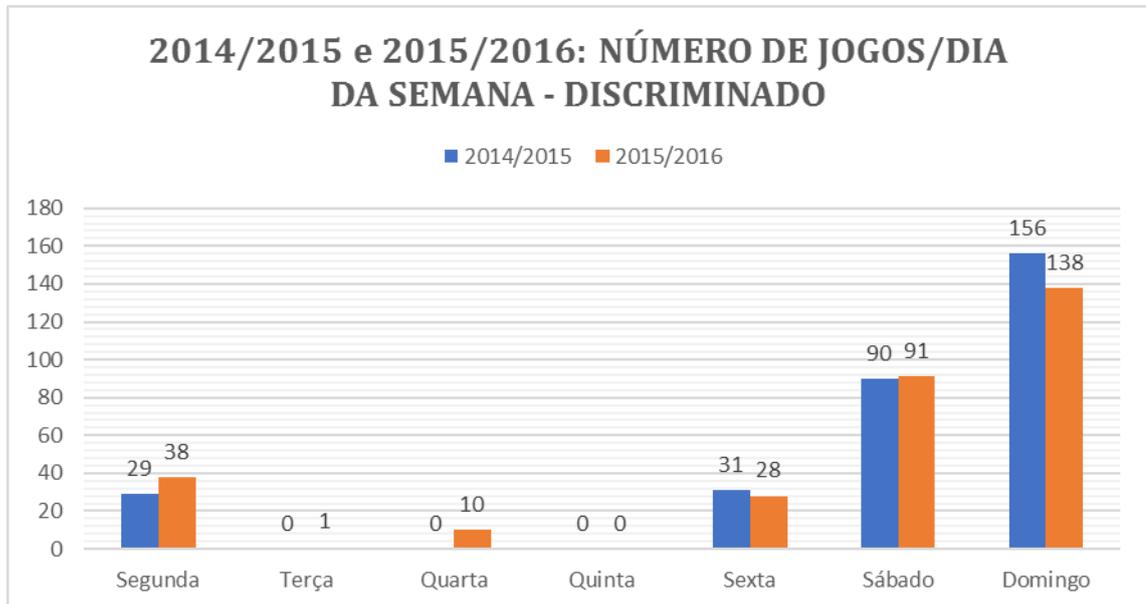
Assim, pela análise ao Gráfico 3, percebemos que existe uma clara preferência pela marcação de jogos ao domingo das 15 às 17 horas. Estas marcações representam praticamente o dobro das marcações do horário seguinte, o das 17 às 19 ao domingo, com 155 marcações contra 80 respetivamente. Aliás, após o horário das 15-17 ao domingo, existe uma quase uniformização na marcação de jogos, sendo que apenas o das 15-17 horas, ao sábado, possui um número mais reduzido de marcações, nomeadamente 41 marcações.

Importa ainda referir a clara preferência pela marcação de jogos ao fim de semana e que os jogos fora do fim de semana, à segunda e à sexta, têm em comum o facto de terem os seus jogos marcados no bloco horário das 19-21, quase de forma semelhante, com 54 e 56 jogos marcados respetivamente.

Ressalve-se o facto de os jogos ao sábado terem uma marcação bastante uniforme, crescendo com o avançar do dia e que ao domingo o comportamento nas marcações processa-se de forma contrária, apresentando um decréscimo com o avançar do dia.

Por último, o domingo, o dia da semana com mais jogos marcados (294), apresenta uma manifesta preferência da marcação dos jogos pelo bloco horário das 15-17 horas, com 155 marcações. Os blocos horários das 17-19 e das 19-21, apresentam também uma marcação de jogos bastante razoável, com 80 e 59 marcações, respetivamente.

Analisados os dados de forma agregada, torna-se essencial a observação dos dados de forma discriminada. Assim, nos próximos gráficos (Gráfico 4, Gráfico 5 e Gráfico 6), analisaremos as mesmas variáveis analisadas anteriormente, mas com as duas épocas discriminadas.

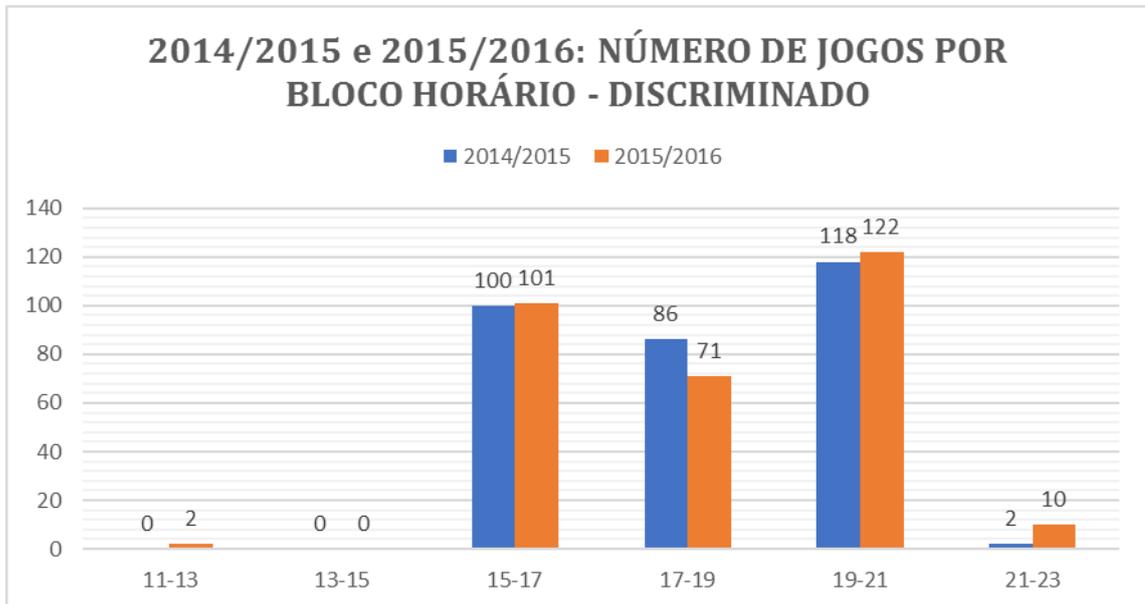


**Gráfico 4. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

Pela verificação do Gráfico 4, salientam-se a semelhança na marcação de jogos nas duas épocas. Existe um ligeiro acréscimo de jogos à segunda-feira na época 2015/2016 face à época anterior e um ligeiro decréscimo de jogos ao domingo face à época anterior.

Torna-se, também, fundamental analisar a marcação de jogos nas duas épocas, por bloco horário.

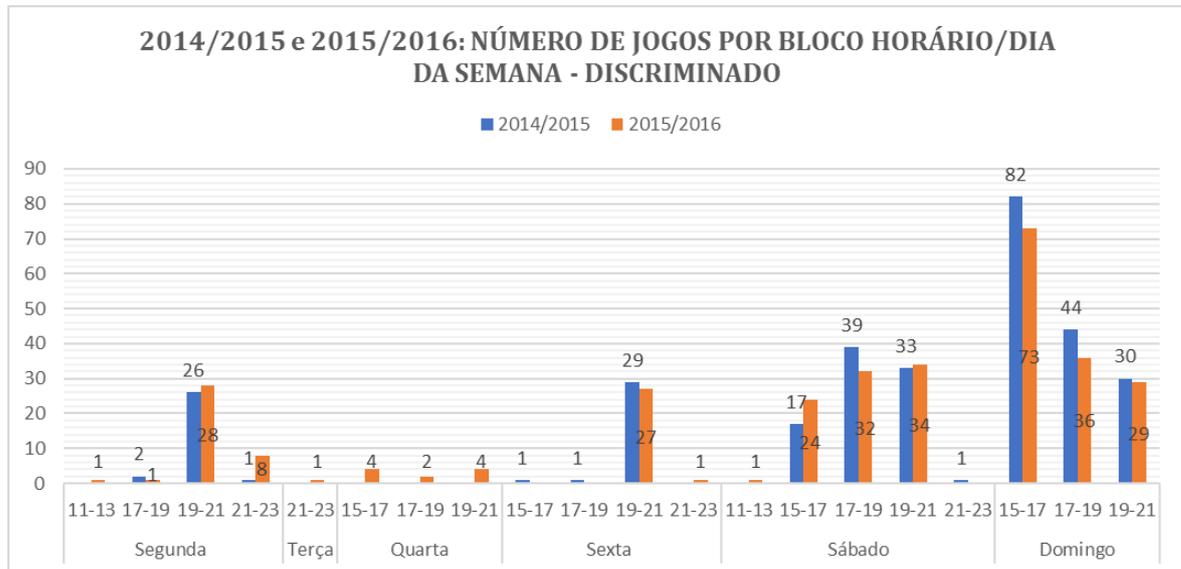


**Gráfico 5. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

Neste Gráfico 5, a nota de destaque é também a homogeneidade na marcação dos jogos, à semelhança do observado no Gráfico 4. Existem algumas pequenas diferenças, sendo a diferença mais acentuada o decréscimo da marcação de jogos no bloco horário das 17-19.

Adiante, no Gráfico 6, iremos analisar dia a dia da semana, a marcação de jogos por bloco horário de forma discriminada.



**Gráfico 6. 2014/2015 e 2015/2016: número de jogos por bloco horário/dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

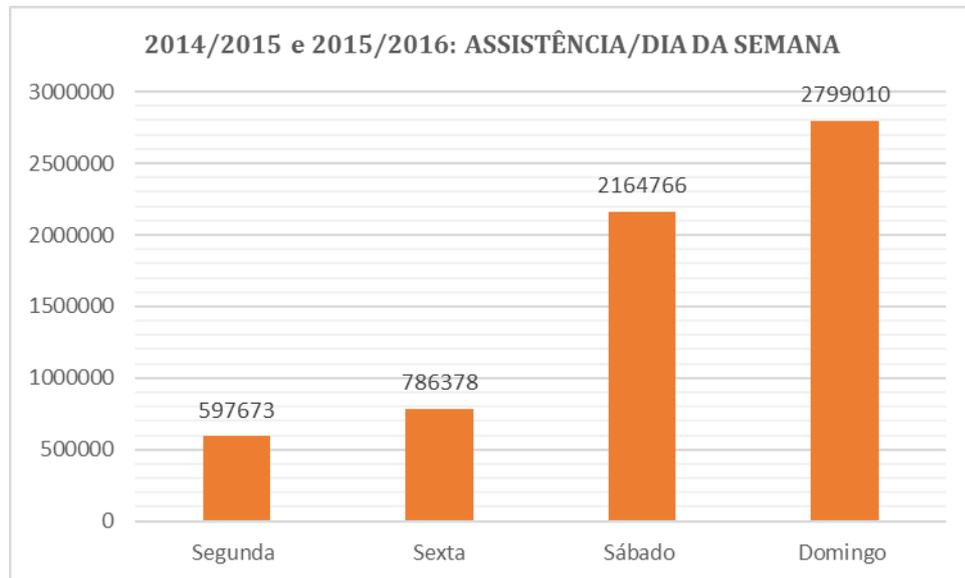
Pela análise do Gráfico 6, percebe-se, mais uma vez, a uniformização na marcação de jogos, dia a dia da semana, por bloco horário, entre as duas épocas. Destaca-se o decréscimo, relativamente uniforme, por bloco horário ao domingo, com todos os blocos horários a perderem algumas marcações, o aumento de jogos ao sábado das 15-17 e o decréscimo de jogos ao sábado das 17-19. As outras alterações são bastante residuais.

### 3.3.2. ANÁLISE COM ASSISTÊNCIAS

Começamos por iniciar esta análise referindo o volume de assistência total da Liga NOS nas duas épocas consideradas. No total, a Liga teve nos seus estádios 6.423.167 espectadores nas duas épocas consideradas, tendo 3.117.459 em 2014/2015 e 3.305.708 em 2015/2016.

Concluída a análise descritiva, que permitiu perceber de que forma se desenrola a marcação de jogos na Liga NOS, por dia da semana, por bloco horário e

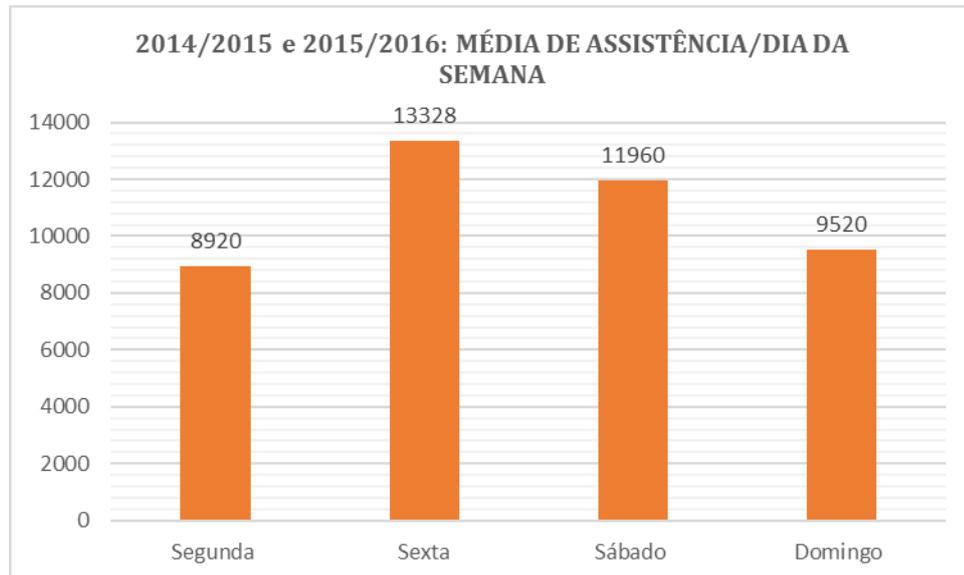
por horário por dia da semana, torna-se relevante perceber como é que se comportam as assistências em cada uma dessas variáveis.



**Gráfico 7. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por dia da semana.**

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Gráfico 7, que diz respeito às assistências por dia da semana, identifica-se que o dia com o maior número de assistência, nas duas épocas estudadas, é claramente o domingo. O sábado apresenta, também, uma assistência muito relevante. A sexta e a segunda estão bastante distantes do sábado e do domingo no volume de assistência, porém, algo próximas entre elas, apresentando uma diferença de 188.705 espectadores, o que em duas épocas não será muito significativo. No entanto, visto que estes dados são em bruto, não contemplando o número de jogos, procedeu-se à análise da média de assistência por cada dia da semana.

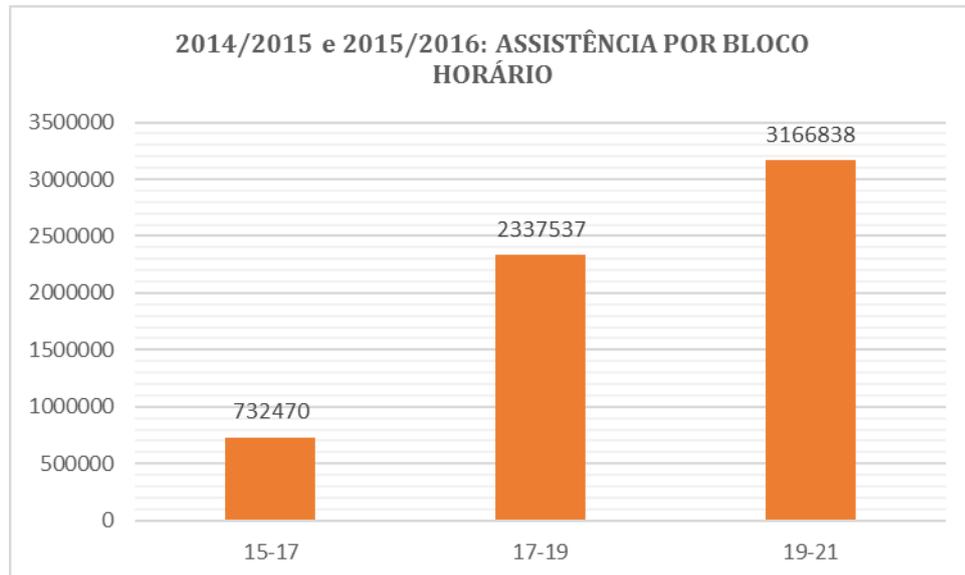


**Gráfico 8. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por dia da semana.**

Fonte: Elaboração própria.

Pela observação do Gráfico 8, percebe-se que o dia da semana que apresenta a média mais alta é a sexta-feira, bastante distanciado do domingo, que é o dia da semana com maior volume de assistência. Note-se ainda, que este é seguido do sábado e que o domingo é, apenas, o terceiro dia da semana com melhor média de assistência. Isto não vai ao encontro do gráfico anterior (Gráfico 7), visto que nesse gráfico o dia com maior número de assistência era o domingo, seguido do sábado e da sexta. Note-se também, que a segunda feira é, juntamente com o domingo, o dia da semana com a pior média de assistência, estando até bastante próximos.

É ainda necessário analisar a assistência por bloco horário.

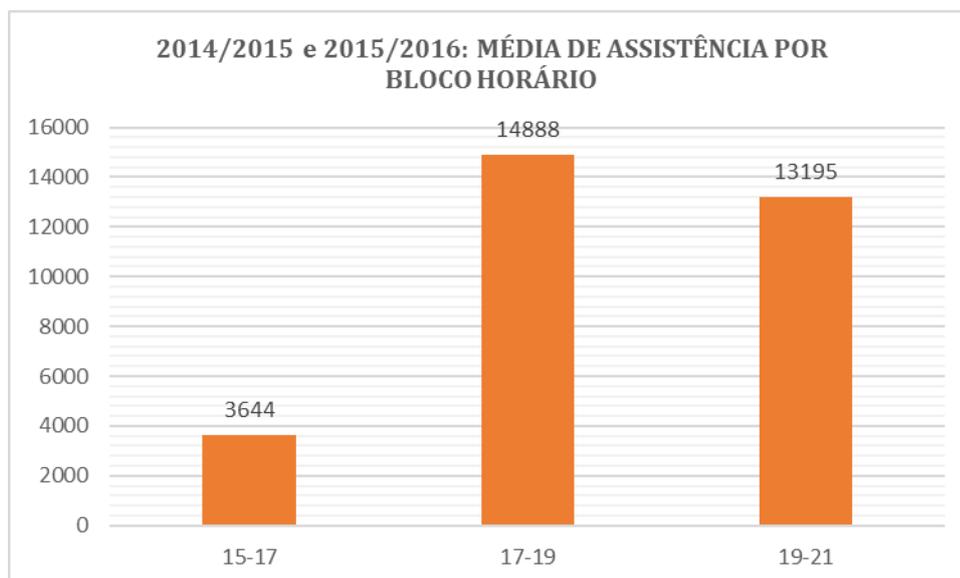


**Gráfico 9. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário.**

Fonte: Elaboração própria.

A respeito da assistência por bloco horário nas duas épocas, o Gráfico 9 demonstra-nos que o bloco horário com maior volume de assistência é claramente o das 19-21 horas. De seguida e com uma já grande diferença no número de espectadores (829.301), temos o bloco horário das 17-19. O bloco horário das 15-17 apresenta um número muito escasso de espectadores, se tivermos em conta os outros dois blocos horários analisados.

À semelhança das assistências por dia da semana, é importante retirar as médias de assistência por bloco horário para que melhor se perceba qual o bloco horário que em média leva mais gente aos estádios.

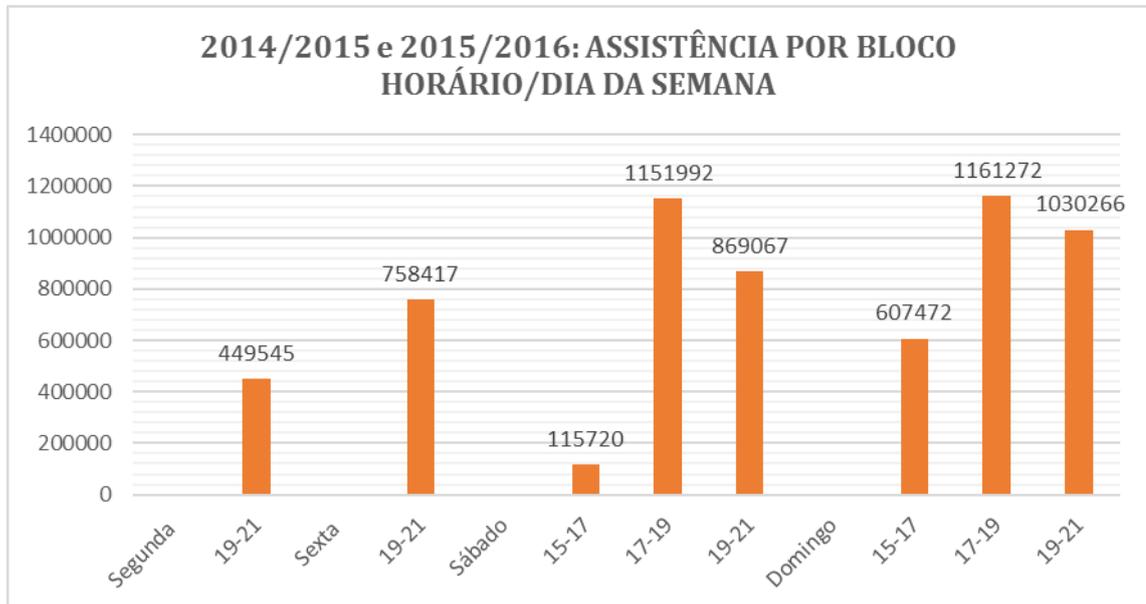


**Gráfico 10. 2014/2015 e 2015/2016: Média de assistência por bloco horário.**

Fonte: Elaboração própria.

Levando em linha de conta a média, existem de imediato diferenças relevantes, comparativamente aos dados em bruto. Logo à primeira vista e conforme se pode inferir pelo Gráfico 10, o bloco horário das 19-21, que tinha um volume muito maior de espectadores nos dados em bruto, em média é o segundo bloco-horário com maior número de espectadores. O bloco horário que apresenta melhor média é o das 17-19, com uma diferença de 1693 espectadores por jogo comparativamente ao das 19-21. Note-se que o bloco horário das 15-17 tem simultaneamente um volume baixo de assistência e uma média baixa de assistência por jogo.

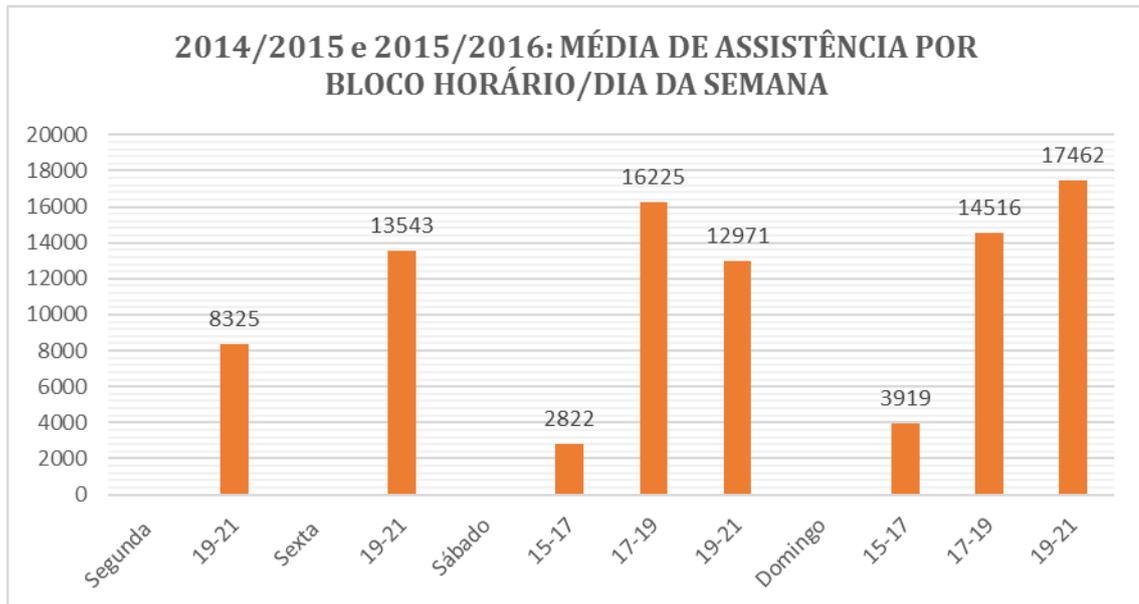
Indispensável é, perceber exatamente quais os blocos horários em função do dia da semana que têm o maior volume de assistências, bem como os que apresentam a maior média de assistências, para que melhor se possa compreender quais são exatamente os horários que têm mais espectadores nos estádios da Liga NOS, conforme se poderá aferir pela análise dos Gráficos 11 e 12.



**Gráfico 11. 2014/2015 e 2015/2016: Assistência por bloco horário/dia da semana.**

Fonte: Elaboração própria.

Se por um lado o Gráfico 11 demonstra que existem blocos horários com um volume de assistências manifestamente reduzido, demonstra também que existem blocos horários que se destacam dos demais pelo seu elevado volume de assistência, como são o caso do das 17-19 ao domingo, o das 17-19 ao sábado e o das 19-21 ao domingo. Nota de destaque, também, para a baixíssimo volume de assistência no bloco horário das 15-17 ao sábado. A média destas assistências dará uma análise mais realista sobre o comportamento das assistências por bloco horário por dia da semana.

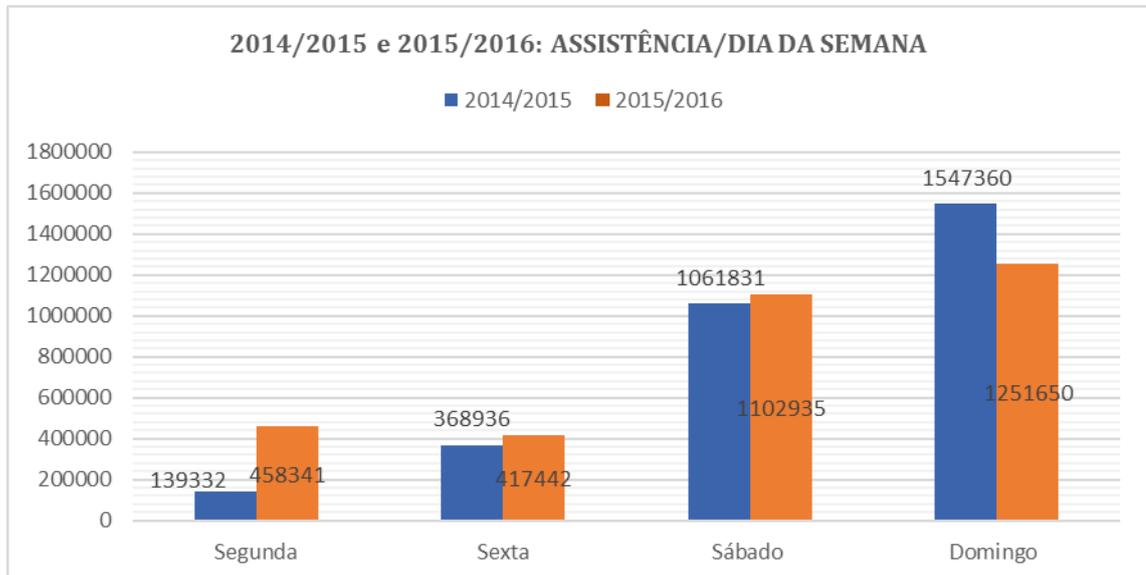


**Gráfico 12. 2014/2015 e 2015/2016: Assistência média por bloco horário e por dia da semana.**

Fonte: Elaboração própria.

A decomposição do gráfico 12 permite ajuizar que a média de assistência não segue exatamente a mesma linha do volume. O valor mais alto que encontramos é o do domingo das 19-21 horas, seguido do sábado das 17-19. Bem próximos, num segundo plano, temos os horários como o de domingo das 17-19, de sexta das 19-21 e ao sábado das 19-21. Note-se que num terceiro plano, encontramos horários como o domingo das 15-17 e sábado das 15-17, com médias baixíssimas. A segunda-feira das 19-21 encontra-se num plano intermédio entre o segundo plano e o terceiro plano.

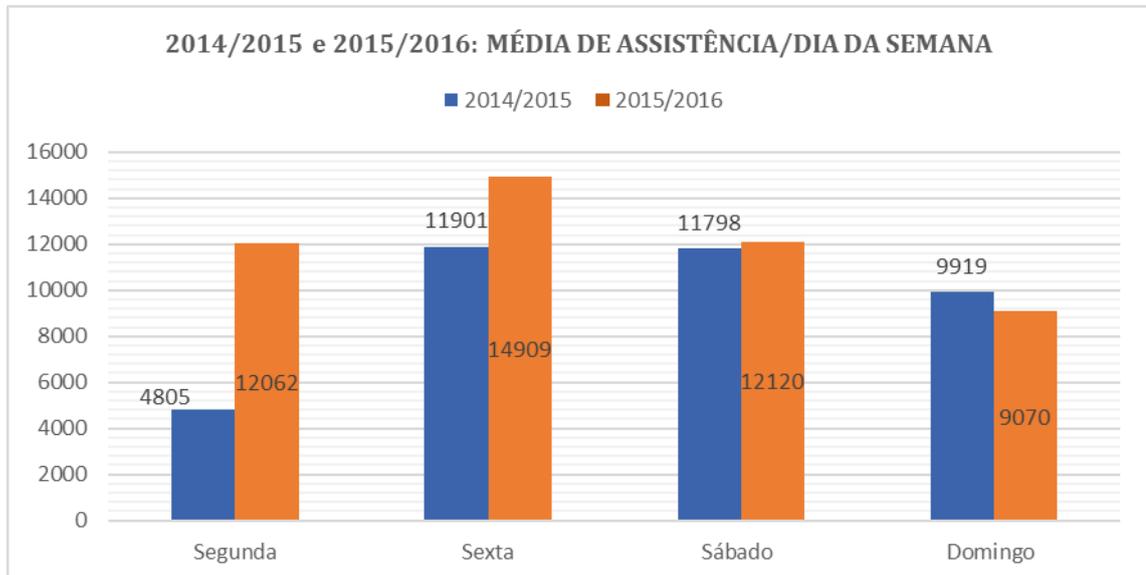
Passaremos agora a uma análise às épocas de uma forma discriminada, por forma a que se perceba se existem diferenças significativas entre as duas épocas.



**Gráfico 13. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 13 demonstra-nos que existe um aumento bastante significativo do número de espectadores à segunda-feira, de uma época para a seguinte. Consegue-se ainda visualizar o acentuado decréscimo no número de adeptos nos estádios ao domingo, de uma época para a outra, cerca de 295.000 espectadores de diferença. Os jogos à sexta e ao sábado apresentam um número bastante idêntico de espectadores entre as duas épocas analisadas. É, no entanto, imprescindível perceber como se comporta a média de assistências de uma época para a outra, no que se refere às assistências por dia da semana.

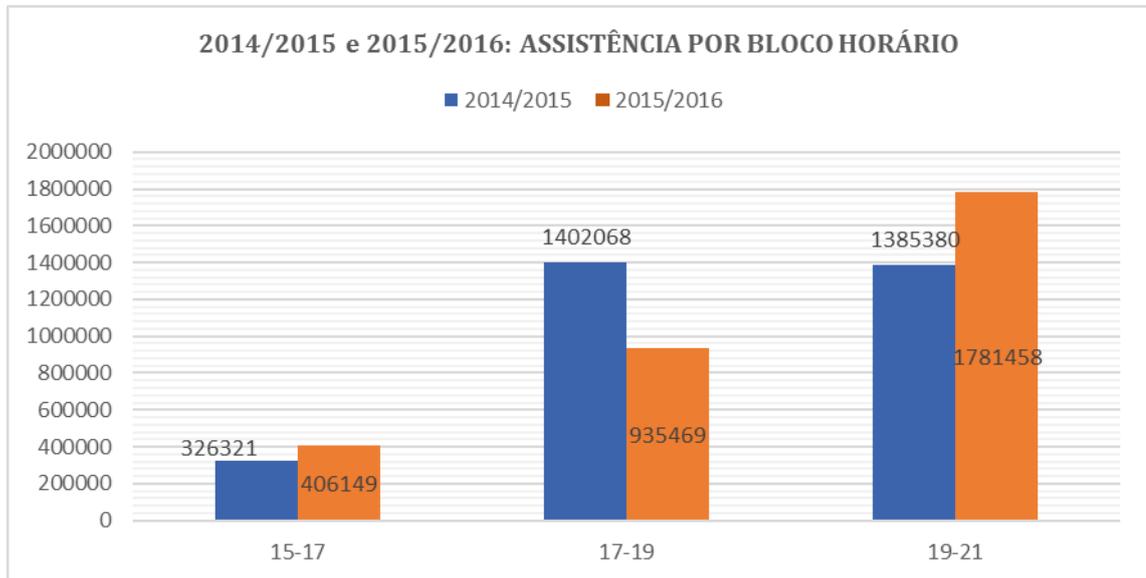


**Gráfico 14. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o gráfico 14, percebe-se que existe um aumento quase generalizado na média de assistência por dia da semana de um ano para o outro. A única exceção, que apresenta uma diminuição média de 849 espectadores de uma época para a outra, é o domingo. Destaque-se a segunda-feira, com um aumento médio de 7257 espectadores por jogo, bem como a sexta com um aumento de 3008 espectadores de 2014/2015 para 2015/2016.

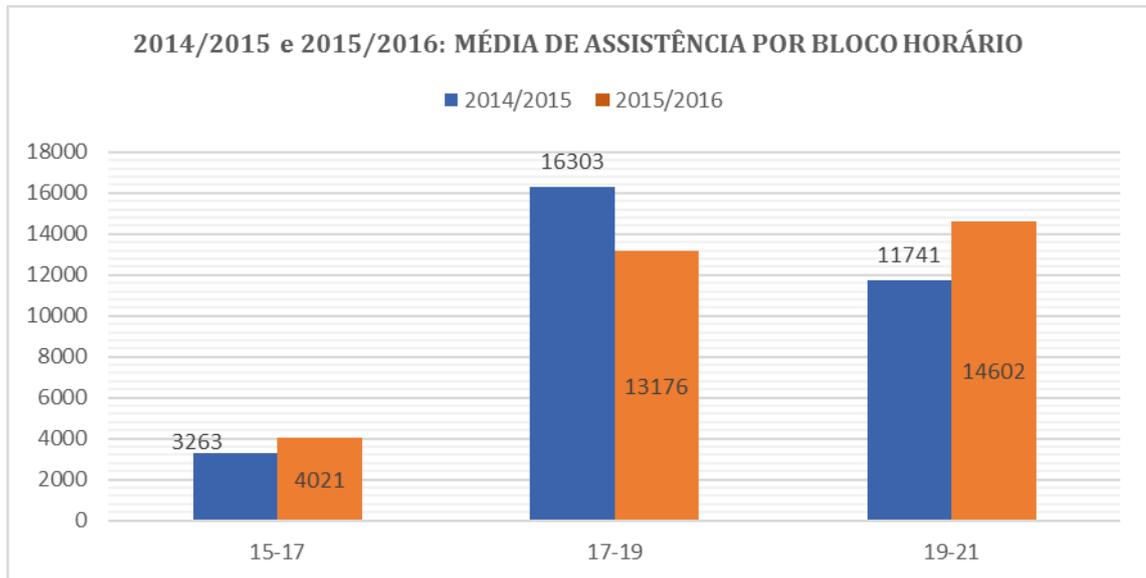
Passaremos, agora, a uma análise do comportamento das assistências nas duas épocas, levando em linha de conta os blocos horários.



**Gráfico 15. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 15 impele-nos a reconhecer que existem algumas diferenças consideráveis no número total de assistência por bloco horário, nomeadamente nos blocos horários das 17-19 e das 19-21. Se por um lado, no das 17-19, o número de espectadores decai consideravelmente, em 466.599 espectadores, aumenta também vincadamente no bloco horário das 19-21, em 396.078. O bloco horário das 17-19, que em 2014/2015 era o que tinha maior volume de assistência, passa claramente para segundo plano, perdendo em 845.989 espectadores para o bloco horário das 19-21 horas. Mais uma vez, como forma de se tornar esta análise mais realista, importa perceber a média de assistência por bloco horário nas duas épocas.

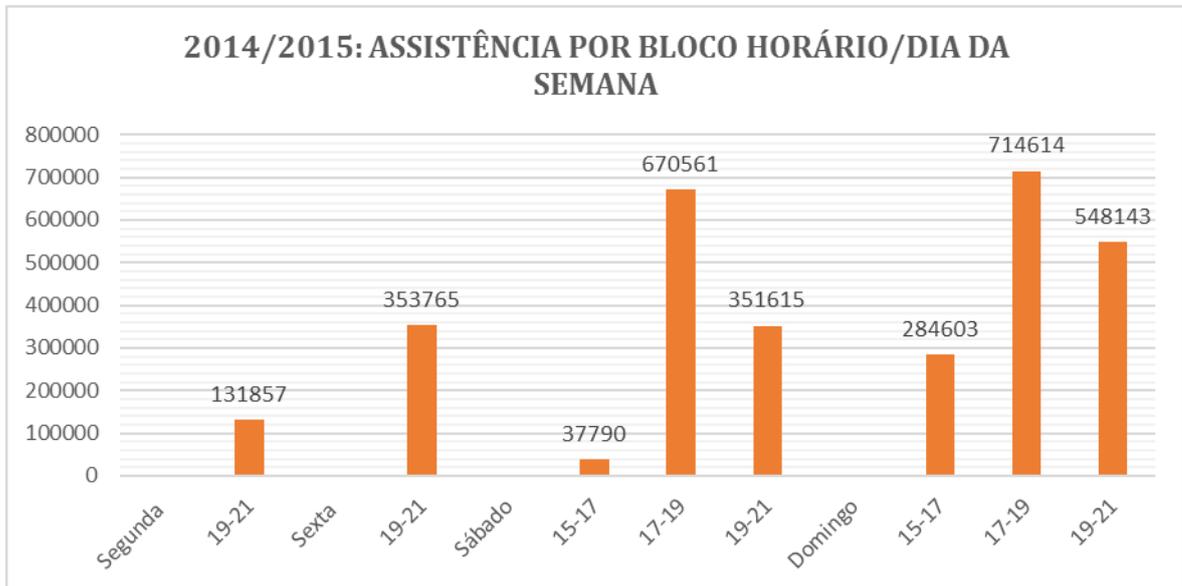


**Gráfico 16. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por bloco horário - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 16, percebemos que este segue a mesma tendência do Gráfico 15. O bloco horário das 17-19 perde em termos de média, 3127 espectadores por jogo, ao passo que o bloco horário das 19-21 ganha 2861 espectadores em média por jogo. O bloco horário das 17-19 deixa de ser o bloco horário com melhor média de assistência, sendo ultrapassado pelo das 19-21. Note-se ainda que mesmo assim não atinge os valores da média de assistência de 16.303 espectadores de 2014/2015.

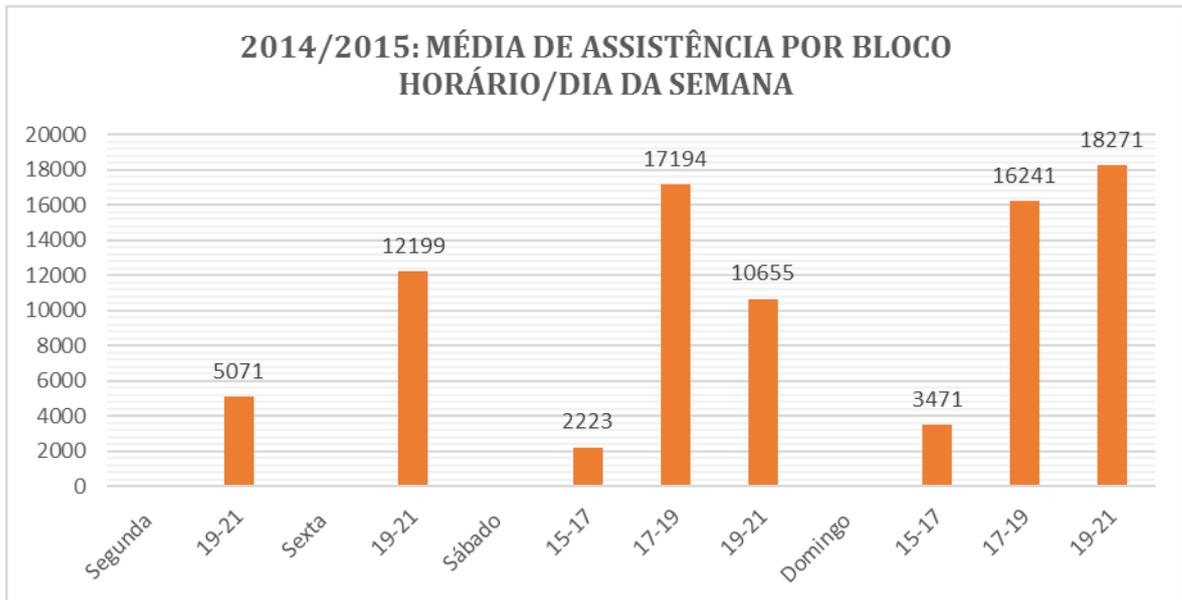
Analisar-se-á agora, de forma discriminada e separada, por forma a que sejam mais perceptíveis as informações dos gráficos, as épocas 2014/2015 e 2015/2016, no que se refere à assistência por dia da semana e por bloco horário.



**Gráfico 17. 2014/2015: assistência por dia da semana e por bloco horário.**

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao gráfico 17, que respeita à época 2014/2015, salienta-se o acentuado volume de espectadores em três blocos horários por dia da semana: o domingo das 17-19, o sábado das 17-19 e o domingo das 19-21. Num segundo plano, temos os blocos horários de sexta das 19-21, de sábado das 19-21 e de domingo das 15-17, com um volume razoável de assistência. Perceberemos agora, em termos de média, o comportamento destas assistências, como forma de aferir se estas seguem o mesmo comportamento.

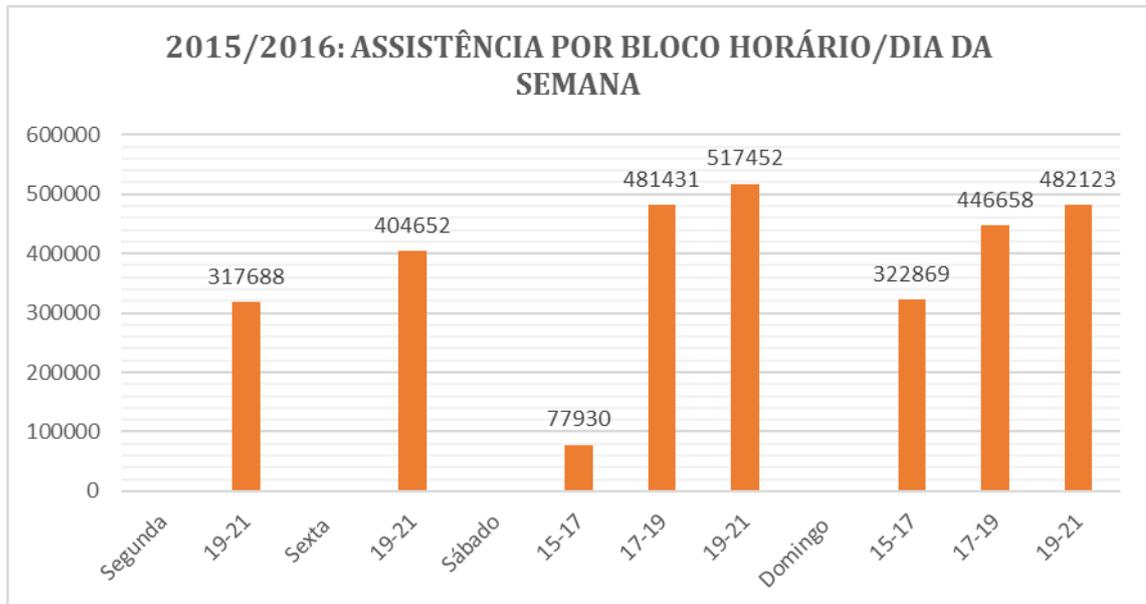


**Gráfico 18. 2014/2015: média de assistência por dia da semana e por bloco horário.**

Fonte: Elaboração própria.

Pelo estudo do Gráfico 18, conseguimos perceber que os blocos horários por dia da semana com melhor média de assistência são os mesmos do Gráfico 17, no entanto, por uma ordem diferente. O domingo das 19-21 é o horário com melhor média, seguido pelo sábado das 17-19 horas e pelo domingo das 17-19. Note-se que existe uma inversão, na medida em que o horário que tem maior volume de assistência, o de domingo das 17-19, é o terceiro em termos de melhor média. Por sua vez, o horário das 19-21 horas ao domingo, que tinha de entre os três o volume mais baixo de assistência, apresenta a melhor média de assistência, com uma média de 18271 espectadores por jogo. O horário de domingo apresenta 1077 espectadores a mais do que aquele que o segue de sábado.

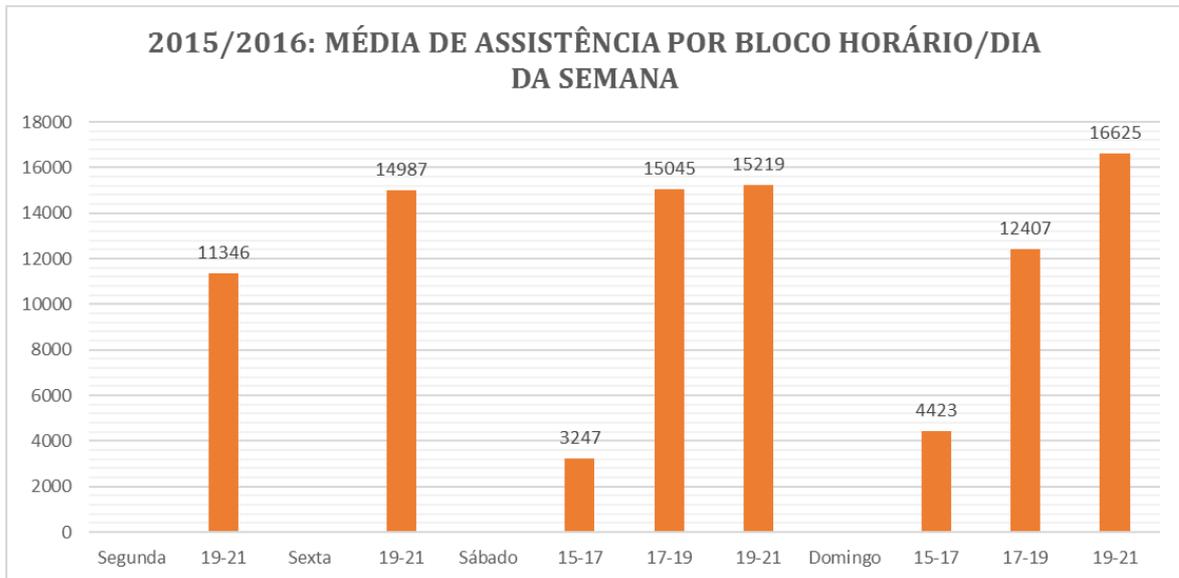
Passaremos agora a efetuar a mesma análise, porém para a época 2015/2016.



**Gráfico 19. 2015/2016: assistência por bloco horário/dia da semana.**

Fonte: elaboração própria.

Através da análise ao gráfico 19, saltam à vista os três blocos horários ligeiramente destacados dos demais: sábado das 19-21, domingo das 19-21 e sábado das 17-19. Num segundo plano, temos os blocos horários das 17-19 ao domingo e das 19-21 à sexta-feira. Salienta-se, na mesma linha da época anterior, o baixo volume de assistência ao sábado das 15-17 horas. No entanto, importa perceber em termos de média, como se traduz este volume.

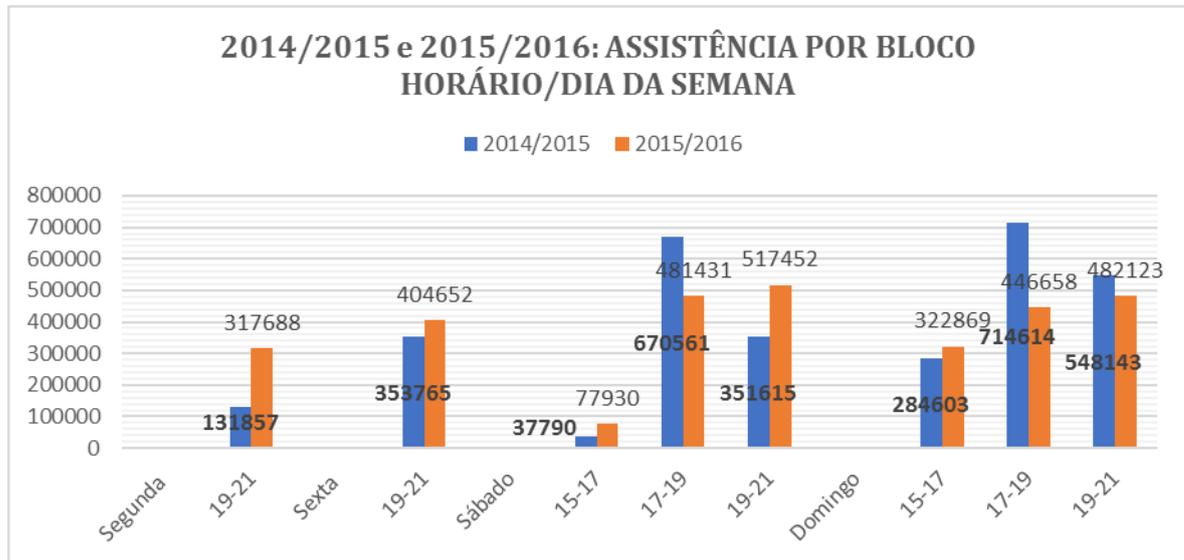


**Gráfico 20. 2015/2016 média de assistência por bloco horário/dia da semana.**

Fonte: Elaboração própria.

Observando o Gráfico 20, conseguimos inferir que, à semelhança da época anterior, as médias não seguem alinhadas com o volume de assistências. Temos o bloco horário das 19-21 horas ao domingo, que se destaca dos outros, com uma média de 16.625 espectadores por jogo. Muito próximos uns dos outros, seguem nesta época, os blocos horários de sábado das 19-21 e 17-19 horas e de sexta das 19-21 horas. Registe-se, a média baixíssima de assistência nos blocos horários de sábado das 15-17 e de domingo das 15-17. Ressalve-se ainda, que as médias não seguem alinhadas com o volume, na medida em que, o bloco horário com melhor média de assistência, o de domingo das 19-21, em termos de volume é o segundo bloco com maior volume e que o bloco com maior volume de assistência, o de sábado das 19-21 horas, é o segundo bloco horário com melhor média de assistência. O sábado das 17-19 horas está alinhado entre o volume e a média.

Importa agora entender, as diferenças entre volume de assistência e média, entre as duas épocas consideradas neste estudo.

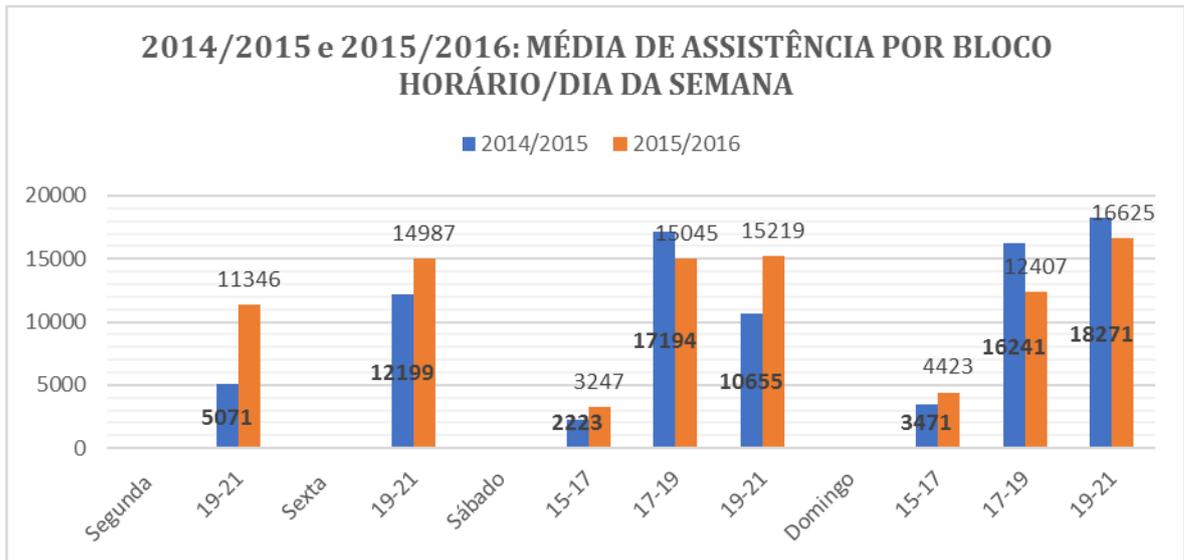


**Gráfico 21. 2014/2015 e 2015/2016: assistência por bloco horário/dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

A análise do Gráfico 21 permite-nos observar que existe um crescimento substancial na assistência nos blocos horários de segunda feira das 19-21 horas e de sábado das 19-21 horas. É também possível observar grandes decréscimos nas assistências nos blocos horários de sábado das 17-19 horas e de domingo das 17-19 horas.

É significativo perceber, de que forma se comporta a média entre as duas épocas levadas a investigação.



**Gráfico 22. 2014/2015 e 2015/2016: média de assistência por bloco horário/dia da semana - discriminado.**

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de média, de uma época para a outra, e conforme pode ser observado pelo Gráfico 22, identifica-se uma clara subida na média de espectadores por jogo no horário de segunda-feira das 19-21 horas, ao sábado das 19-21 horas e à sexta das 19-21 horas. Em termos de decréscimos na média, saliente-se o de domingo das 17-19 horas, o de sábado das 17-19 horas e o de domingo das 19-21 horas.

## 4. CONCLUSÕES

Arrancamos esta fase de conclusões, com algumas notas importantes. Em primeiro lugar, é necessário afirmar que para o desenvolvimento deste projeto de mestrado deixámos um substancial número de variáveis fora de consideração, por questões de exequibilidade e porque este projeto pretende descrever o atual estado da calendarização, fornecendo recomendações e pistas para a Liga Portuguesa de Futebol e essencialmente porque não foram identificados na literatura modelos científicos que servissem de base a esta análise.

Iniciaremos então, estas conclusões, por responder aos objetivos a que nos propusemos com o desenvolvimento deste estudo.

### 4.1. RESPOSTA AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objetivos propostos, aos quais pretendemos desenvolver resposta com o desenvolvimento deste estudo, passam por descrever e analisar a atual calendarização da Liga NOS, especificando esta análise ao ponto de objetivarmos que queríamos perceber quais os principais blocos horários da Liga NOS e compreender quais os blocos horários que possuem mais assistência na Liga.

#### 4.1.1. RESPOSTA AO OBJETIVO GERAL E OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Começaremos então, por responder ao objetivo geral, retirando e analisando os principais traços que fomos identificando ao longo deste estudo, sobre a calendarização da Liga NOS, mais concretamente nas duas épocas consideradas, a época futebolística 2014/2015 e a época 2015/2016.

Descritivamente, a Liga NOS possui características bastante semelhantes às suas congéneres europeias. Os jogos desta liga são marcados preferencialmente ao fim de semana, 475 jogos, com especial incidência ao domingo com 294, seguido pelo sábado com 181. Ao sábado, a marcação de jogos tende a aumentar consoante o

decorso do dia. O inverso sucede ao domingo, onde a marcação de jogos vai diminuindo com o desenrolar do dia. Relativamente aos blocos horários dos jogos, existe uma relativa predominância na marcação de jogos ao fim da tarde, entre as 19-21 horas. Dos horários considerados, o das 17-19 é o que apresenta menor número jogos. Ainda descritivamente, o bloco horário por dia da semana com mais marcações de jogos é o de domingo das 15-17 horas, com 155 jogos. Em sentido contrário, encontramos o horário de sábado das 15-17 horas, com apenas 41 marcações. De uma época para a outra, salienta-se o assinalável aumento de jogos à segunda feira e o decréscimo no número de jogos em todos os blocos horários de domingo, em detrimento da marcação de jogos em horários e dias da semana que consideramos *outliers* no início deste estudo. Em suma, a Liga NOS tem essencialmente oito blocos horários nos quais marca a maioria dos seus jogos, distribuídos por quatro dias da semana. São eles a segunda-feira das 19-21 horas, a sexta-feira das 19-21 horas, o sábado das 15-17, das 17-19 e das 19-21 horas e por fim o domingo das 15-17, das 17-19 e das 19-21 horas. Ficamos assim, capazes de responder ao objetivo geral e ao objetivo específico 1.

#### **4.1.2. RESPOSTA AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

Como forma de resposta ao objetivo específico 2, torna-se necessário captar os dados obtidos para resposta ao objetivo geral e específico 1 e acrescer a estes dados as assistências identificadas.

##### **a. Por dia da semana:**

No que se refere às assistências, a Liga NOS tem mais pessoas nos seus estádios ao domingo, seguido do sábado, o que fará todo o sentido visto tratarem-se dos dias com mais marcações de jogos. Por esse facto e para que se torne o estudo mais real, levaremos, agora, em linha de conta a média. A Liga tem, em média, nos

seus estádios, mais gente à sexta feira, sendo seguida pelo sábado e posteriormente pelo domingo.

#### **b. Bloco horário:**

Já no que diz respeito aos blocos horários, o horário com mais gente nos estádios é o das 19-21 horas, sendo que o que possui menos pessoas e de forma bastante distanciada é o das 15-17 horas. Em termos reais, levando em consideração a média, contemplamos que o horário que apresenta melhor média é o das 17-19 horas seguido do das 19-21 horas. À semelhança do que acontece no volume de pessoas, o horário que apresenta a pior média é o das 15-17 horas, bastante distanciada do seguinte. Torna-se ainda interessante perceber, que o horário que possui a maior média de assistência, o das 17-19, é o horário com o menor número de jogos marcados.

#### **c. Bloco Horário/Dia da semana:**

Apresentaremos agora a uma clara definição dos blocos horário por dia da semana que possuem uma maior afluência de pessoas aos estádios. No que diz respeito ao volume de assistências, o horário por dia da semana que leva mais gente aos estádios é o de domingo das 17-19 horas. Faz sentido tendo em conta o elevado número de marcações de jogos. Por outro lado, o horário de domingo das 15-17 horas, apesar de possuir muitos jogos (155 jogos) possui um volume muito reduzido de assistência. O horário que apresenta menor volume de assistência no total das duas épocas é o sábado das 15-17 horas. No entanto, e mais uma vez, para que se tenha uma visualização mais realista dos horários que efetivamente levam mais gente aos estádios da Liga NOS, vale a pena perceber a média por bloco horário e dia da semana. Em média, o bloco horário por dia da semana que leva mais gente aos estádios é o de domingo das 19-21 horas, seguido do de sábado das 17-19 horas. Note-se que, cruzando com as marcações dos jogos, o domingo das 19-21 não é claramente o horário que possui mais marcações de jogos (59) e que o sábado das 17-

19 é apenas o terceiro horário com mais marcações de jogos (71). No sentido contrário, em termos médios, os horários que levam menos gente aos estádios são os de domingo e sábado das 15-17 horas.

#### **d. Diferenças entre as épocas:**

Em termos de diferenças entre as duas épocas, temos algumas relevantes, no que diz respeito às assistências. A marcação de mais jogos às segundas-feiras, traduziu-se num grande aumento no volume de espectadores e num aumento da média, o que torna este dia como potencialmente interessante. A redução de jogos ao domingo em detrimento dos dias da semana considerados *outliers*, gerou uma grande redução no número de espectadores. Salta ainda à vista, o surgimento com uma boa média do horário de sexta das 19-21 horas.

#### **e. Picos de assistência:**

Salientamos ainda, os picos registados nas assistências, no que diz respeito aos dias da semana, blocos horários e blocos horários por dias da semana. O dia da semana que atingiu o maior volume de assistências foi o domingo de 2014/2015 com 1.547.360 espectadores. Por sua vez, o dia da semana que atingiu as melhores médias foi a sexta-feira de 2015/2016 com uma média de 14.909 espectadores por jogo. No que concerne aos blocos horários, o bloco horário com maior volume de espectadores foi o das 19-21 horas de 2015/2016, com 1.781.458 espectadores. Por outro lado, o bloco horário que apresentou a melhor média foi o das 17-19 de 2014/2015 com 16.303 espectadores por jogo. Por último, no que respeita às assistências em função do bloco horário por dia da semana, o maior volume de espectadores foi alcançado em 2014/2015, ao domingo, no bloco horário das 17-19, com 714.614 espectadores. Por seu turno, o bloco horário por dia da semana com melhor média foi em 2014/2015, ao domingo, das 19-21 horas, com 18.271 espectadores por jogo.

#### **f. Outras notas:**

Por fim, terminamos esta análise com uma grande nota para os horários de sábado e domingo das 15-17, que são simultaneamente nas duas épocas, os horários que possuem simultaneamente o pior volume e média de assistências, pese embora o facto de representarem sensivelmente um terço do total de jogos marcados pela Liga NOS. Saliente-se ainda, que o bloco horário por dia da semana com mais jogos marcados é o de domingo das 15-17 horas com 155 marcações, o que acentua esta nota negativa. Este horário das 15-17 apresenta uma diferença em termos de volume na ordem dos 1.600.000 espectadores para o horário seguinte (17-19) e de menos 9551 espectadores em média por jogo para o horário seguinte, o que é manifestamente muito.

#### **4.2. RESULTADOS E ESTADO DE ARTE**

Como fase final destas conclusões, é indispensável obter um cruzamento entre os resultados obtidos e a literatura estudada no início desta investigação. Utilizaremos os dados mais relevantes desta investigação, nomeadamente aqueles que responderam em concreto aos objetivos propostos e cruzaremos com a informação disponível na literatura. Importa ainda mencionar, que para a análise seguinte consideramos a sexta-feira das 19-21 como sendo um horário que entra nos horários de fim de semana, visto que antecede um dia de fim de semana e porque se desenrola fora do horário comum de trabalho, o das 9 às 18 horas.

Iniciamos então, o cruzamento entre os dados obtidos e a literatura, com a afirmação de Szymanski (2001) e García e Rodríguez (2002) sobre este tema, que concluíram com os seus estudos que o dia da realização dos jogos é um fator muito importante nas assistências nos estádios. Estes autores sugerem que jogos realizados durante a semana atraem menos público e que se deve favorecer a realização de jogos ao final da tarde, evitando jogos de manhã ou à noite, porque atraem menos público. Ora, a nossa investigação entra em acordo com a primeira parte da afirmação, visto

que observamos que os jogos à segunda-feira possuem, efetivamente, a pior assistência de entre os quatro dias considerados, o que sugere que os dias da semana atraem menos público aos estádios. Nesse sentido, vamos ao contrário do que afirma Souza (2004), visto que este autor refere que o dia da semana não afeta significativamente o público presente nos eventos desportivos, sendo que observamos no desenvolvimento desta investigação que o dia da semana analisado, a segunda feira, possui diferenças significativas para os dias de fim de semana, mais significativas para sexta e sábado.

Por outro lado, relativamente aos horários dos jogos, a nossa investigação já não entra em acordo com Szymanski (2001) e García e Rodríguez (2002), dado que os autores referem que se deve privilegiar o final da tarde, em detrimento da manhã ou da noite. Se relativamente aos jogos de manhã não temos amostra na nossa investigação, também observamos que, efetivamente, o horário com melhor média de assistência é o do fim da tarde, das 17-19. No entanto, observamos que o horário das 19-21 é o segundo melhor horário em termos de assistência média, a uma distância não muito significativa do das 17-19 e que o dia da semana por bloco horário com melhor média de assistência acontece inclusivamente num horário das 19-21, um horário já noturno, ao domingo. Em parte, confirma-se a versão de que se deve favorecer os jogos ao final da tarde e que este é o melhor horário, mas não é exatamente verdade que o horário da noite deva ser evitado. Esse detrimento a acontecer, deverá considerar os jogos do início da tarde, das 15-17 horas.

Por fim, numa análise mais detalhada de Wang, Goossens e Vandebroek (2016), temos alguns pontos de convergência entre a nossa investigação e a dos autores. Os autores referem que os domingos às 20:30 não são bons dias para ir ao estádio, no entanto, observamos no desenvolvimento desta investigação precisamente o oposto, visto que o domingo das 19-21 horas é o horário com melhor média de assistências da nossa investigação, apesar de o dia seguinte ser dia de trabalho. Por outro lado, os autores referem que sábado às 18 e às 20 e domingos às

14.30 e às 18 são horários apreciados pelos consumidores. Em relação aos horários de sábado, a nossa investigação entra em acordo no horário das 18, visto que o horário de sábado das 17-19 é o segundo horário com melhor média de assistência da nossa investigação, até bastante próximo do melhor horário, o de domingo das 19-21 horas, possuindo uma média significativamente alta. Por outro lado, no que toca ao horário das 20, a nossa investigação não entrará totalmente de acordo na afirmação dos autores, visto que na nossa investigação esse será o quinto melhor horário. No entanto, não sendo dos melhores, apresenta uma média relativamente boa. Já no que diz respeito aos horários de domingo, a nossa investigação entra em total desacordo com o horário das 14:30 referido pelos autores, visto que observamos durante a nossa investigação que o horário das 15-17 horas, o horário que mais se aproxima deste, é juntamente com o de sábado nesse mesmo horário, o horário com pior média de assistência. Já no horário das 18, observamos na nossa investigação que se trata de um bom horário, cifrando-se como a terceira melhor média de assistência, pelo que aceitamos a afirmação dos autores. Por último, os autores referem que os espectadores gostam do horário das sextas às 20.30 e nós na nossa observação concluímos que apesar de não se tratar de um horário excelente, possui também uma boa média de assistência, cifrando-se na quarta posição do nosso estudo.

#### **4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Finalizando, existe uma clara identificação de que os principais blocos horários da Liga NOS, ou seja, os blocos horários que possuem um maior número de jogos, não estão alinhados com os blocos horários com as melhores médias de assistência, identificando-se inclusivamente, blocos horários com médias de assistência muito fracas e que possuem um elevadíssimo número de marcações de jogos. Através desta análise descritiva, é possível observar quais os blocos horários que apresentam as melhores médias, permitindo à LPFP, bem como aos outros dois agentes envolvidos nas negociações dos horários dos jogos, as operadoras televisivas

e os clubes de futebol, inspecionar os dados desta investigação e aquando de terem que optar por determinado horário em detrimento doutro, optem por aquele horário que apresenta a melhor média de assistência. Este estudo sugere também, que a elevada concentração de jogos permanentemente nos mesmos blocos horários e com baixas assistências, indicia que deverá ser feita uma experimentação e uma distribuição mais uniforme por outros blocos horários, procurando atingir uma convergência entre as preferências dos consumidores de futebol nos estádios e a calendarização da Liga NOS.

Em suma, sugere-se que se interprete as respostas dadas nesta investigação ao objetivo específico número 2, que se vislumbre as respostas dadas ao objetivo geral e objetivo específico número 1 e que se tente formular um calendário onde seja cada vez mais recorrente a convergência entre os blocos horários com maior número de jogos e os blocos horários que possuem as melhores médias de assistência.

## **LIMITAÇÕES, PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA E RECOMENDAÇÕES:**

Iniciámos esta fase, por descrever as principais limitações encontradas no desenvolvimento do presente projeto profissional de mestrado. Em primeiro lugar, torna-se pertinente mencionar a escassez de modelos científicos que sirvam de base ao estudo das preferências dos consumidores da Liga Portuguesa de Futebol Profissional relativamente à calendarização dos jogos. Durante a exaustiva revisão da literatura, foram encontradas algumas metodologias que abordavam esta problemática, no entanto, sem nunca se enquadrarem dentro do pretendido, permitindo assim, acrescentar conhecimento científico. Foram também encontrados modelos matemáticos que analisam a otimização da calendarização tendo como fim último o aumento do espetáculo. Idealmente, tornar-se-ia ainda mais interessante este estudo, se os dados das assistências nos estádios se cruzassem com os das audiências televisas, dado esse que não nos foi possível obter. Ainda mais completo seria, se a este dado acrescentássemos fatores como a importância desportiva do jogo ou a classificação das equipas em cada uma das jornadas. No entanto, entraríamos por um campo bastante amplo e vago, de difícil exequibilidade, que não se enquadraria dentro de um projeto de mestrado e que implicaria anos de investigação, sendo que dessa forma teríamos que envolver uma enormidade de fatores que incentivam ou limitam as assistências nos estádios de futebol, que estão identificados nesta revisão da literatura, mas que tornariam a investigação numa tarefa hercúlea.

Assim, sugere-se para investigações futuras, que sejam cruzados os dados das assistências nos estádios de futebol com as audiências televisivas, por forma a que se perceba o alinhamento entre elas, as principais diferenças e de que forma é que uma afeta proporcionalmente a outra.

## BIBLIOGRAFIA

- Adriano, N. (2015). Cada jogo televisionado da Premier League passa a valer... €13,7 milhões. E não, não é engano. *Expresso*. Retrieved from <http://expresso.sapo.pt/desporto/cada-jogo-televisionado-da-premier-league-passa-a-valer-8364137-milhoes-e-nao-nao-e-engano=f910323>
- Alavy, K., Gaskell, A., Leach, S., & Szymanski, S. (2010). On the edge of your seat: Demand for football on television and the uncertainty of outcome hypothesis. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 75–95.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 76–89. <http://doi.org/10.1177/1527002505282869>
- Babatunde, B., & Simmons, R. (2015). Uncertainty of outcome or star quality? Television audience demand for English Premier League football. *International Journal of The Economics of Business*, 22(3), 449–469.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28. <http://doi.org/10.1177/1527002505282863>
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Pearson Education. Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=j\\_ce4uikJSIC](https://books.google.pt/books?id=j_ce4uikJSIC)
- Borland, J., & Macdonald, R. (2003). Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478–502. <http://doi.org/http://oxrep.oxfordjournals.org/content/by/year>
- Brown, M., Nagel, M., Mcevoy, C., & Rascher, D. (2004). Revenue and Wealth Maximization in the National Football League: The Impact of Stadia. *Methodology*, 13(4), 227–235.

- Buraimo, B. (2008). Stadium Attendance and Television Audience Demand in English League Football. *Managerial and Decision Economics*, 29, 513–523. <http://doi.org/10.1002/mde>
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29–46. <http://doi.org/10.1177/1527002505282911>
- Caruso, R., Addesa, F., & Domizio, M. Di. (2016). The Determinants of the TV Demand of Soccer: Empirical Evidence on Italian Serie A For The Period 2008-2015. *Munich Personal RePEc Archive*.
- Carvalho, M. de. (2014). *What brings people into the stadium ?* Universidade do Porto.
- Crawford, D. W., Jackson, E. L., & Godbey, G. (1991). A hierarchical model of leisure constraints. *Leisure Sciences*, 13(4), 309–320. <http://doi.org/10.1080/01490409109513147>
- Dauncey, H., & Hare, G. (2013). Sport and media: representing and conceptualising identity and community. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, 14, 5–14. <http://doi.org/10.1051/sm/2013072>
- Dejonghe, T. (2008). The Importance of Market Size in the Consumer Service Professional Football: The Belgian Case, (8).
- Deloitte Sports Business Group. (2015). Commercial breaks: Football money league, (January), 1–38. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF%5Cnhttp://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-football-money-league-2015.pdf>
- Dionísio, P. (2009). *Casos de sucesso em Marketing Desportivo*. Livros d’Hoje.
- Eddosary, M., Ko, Y. J., Sagas, M., & Kim, H. Y. (2015). Consumers intention to attend soccer events: application and extension of the theory of planned behavior.

- Psychological Reports*, 117(1), 89–102.  
<http://doi.org/10.2466/01.05.PR0.117c13z7>
- Expresso. (2015). Afinal, quem fez o melhor contrato? Retrieved June 5, 2016, from <http://expresso.sapo.pt/dossies/diario/2015-12-29-Afinal-quem-fez-o-melhor-contrato->
- Feddersen, A., & Rott, A. (2011). Determinants of Demand for Televised Live Football: Features of the German National Football Team. *Journal of Sport Economics*, 12(3), 352–369.
- Finance Football. (2016). Top-20 Assistências no Futebol Europeu 2015-2016. Retrieved January 17, 2017, from <http://financefootball.com/2016/05/30/top-20-assistencias-no-futebol-europeu-2015-2016/>
- Fizel, J. L., & Bennett, R. W. (1989). The impact of college football telecasts on college football attendance. *Social Science Quarterly (University of Texas Press)*, 70(4), 980–988. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=SPH333630&lang=es&site=ehost-live&scope=cite>
- Football Finance. (2016). Liga alemã vendeu direitos televisivos por valor recorde. Retrieved from <http://financefootball.com/2016/06/09/direitos-televisivos-bundesliga-rendem-464-mil-milhoes/>
- Forrest, D., Simmons, R., & Buraimo, B. (2005). Outcome Uncertainty and the couch potato audience, 52(4), 641–661.
- Forrest, D., Simmons, R., & Szymanski, S. (2004). Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels. *Review of Industrial Organization*, 24(3), 243–265. <http://doi.org/10.1023/B:REIO.0000038274.05704.99>
- Freire, T. (2015). “Premier League” já gera mais receita que a liga italiana e espanhola juntas. Retrieved from

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/premier\\_league\\_ja\\_gera\\_ma\\_is\\_receita\\_que\\_a\\_liga\\_italiana\\_e\\_espanhola\\_juntas](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/premier_league_ja_gera_ma_is_receita_que_a_liga_italiana_e_espanhola_juntas)

- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What Crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60–75. <http://doi.org/10.1177/1527002505282868>
- Funk, D. C., Ridinger, L. L., & Moorman, A. M. (2004). Exploring Origins of Involvement: Understanding the Relationship Between Consumer Motives and Involvement with Professional Sport Teams. *Leisure Sciences*, 26(1), 35–61. <http://doi.org/10.1080/01490400490272440>
- García, J., & Rodríguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sport Economics*, 3(1), 18–38.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and, 26(1), 25–46.
- Goossens, D., & Spieksma, F. (2009). Scheduling the belgian soccer league. *Interfaces*, 39(2), 109–118. <http://doi.org/10.1287/inte.1080.0402>
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275–281. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.00999.x>
- Greenwell, T. C., Lee, J., & Naeger, D. (2007). Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 190–198.
- Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry. *Journal of Strategic Change*, 13(8), 405–422. <http://doi.org/10.1002/jsc.696>
- Hansen, H., & Gauthier, R. (1989). Factors Affecting Attendance at Professional Sport Events. *Journal of Sport Management*, 3, 15–32.

- Hernández, J. L., & Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional y mercado de trabajo en el deporte. *Reis*, (47), 138. <http://doi.org/10.2307/40183412>
- Horne, J. (2007). The Four “Knowns” of Sports Mega-Events. *Leisure Studies*, 26(1), 81–96. <http://doi.org/10.1080/02614360500504628>
- Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2004). *Financing Sport*. Fitness Information Technology. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=TTZkQgAACAAJ>
- Humphreys, B., & Ruseski, J. (2008). The Size and Scope of the Sports Industry in the United States Estimates of the Size of the Sports Industry in the United States, 5143(8), 8–14.
- Ilija, S. (2014). Application of Income Approach for Valuation of Football Club. *Social Networks and the Economics of Sports*, pp. 1–170. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-08440-4>
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Conta Satélite do Desporto*.
- Jeanrenaud, C., & Késenne, S. (2006). *The Economics of Sport and the Media*. Edward Elgar Publishing Limited. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=P6BYIHnyhdgC>
- Karpavicius, T., & Jucevicius, G. (2009). The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (3), 86–95.
- Kim, Y. K., & Trail, G. (2010). Constraints and Motivators: A New Model to Explain Sport Consumer Behavior. *Journal of Sport Management*, 24, 190–210.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=ZW2u5LOmbs4C>
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25–50. <http://doi.org/10.1111/sjpe.12065>

- Lera-López, F., & Rapún-Gárate, M. (2007). The Demand for Sport: Sport Consumption and Participation Models. *Journal of Sport Management*, 21(1), 103–122. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23507362&site=ehost-live>
- Liga Portugal. (2016). A Liga hoje. Retrieved June 5, 2016, from [www.ligaportugal.pt](http://www.ligaportugal.pt)
- Liga Portugal. Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (2017). Retrieved from <http://ligaportugal.pt/media/7444/regulamento-das-competicoes-2016-2017.pdf>
- Marcela, A. (2016). Investimento da NOS e da PT no futebol é maior do que receitas da pay TV. *Diário de Notícias*.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance-an International Review*, 13(4), 517–531. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>
- Mihaela, C., Claudiu, C. S., & Gabriela, P. M. (2012). Strategic marketing planning in sports- A perspective of quality of life improvement. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 807–813.
- 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. <http://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing 4th Edition*. Human Kinetics Publishers. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=AYF-AwAAQBAJ>
- Noll, R. (2007). Broadcasting and Team Sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 400–421.

- Pereira, C., Rezende, A., Corrar, L., & Lima, E. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. *IV Congresso USP de Controladoria E Contabilidade*.
- Pritchard, M., & Funk, D. (2006). Symbiosis and Substitution in Spectator Sport. *Journal of Sport Management*, 20(299), 299–321.
- Público. (2016). Novo acordo sobre direitos de TV impulsiona La Liga. Retrieved January 17, 2017, from <https://www.publico.pt/2016/09/30/desporto/noticia/novo-acordo-sobre-direitos-de-tv-impulsiona-la-liga-1745796>
- Rapp, A. M. (2004). Explaining the Bankruptcy “ Crisis ” in English Football. *Most*, (May).
- Record. (2012). Receitas dos direitos televisivos dos clubes. Retrieved from <http://www.record.pt/multimedia/infografias/detalhe/receitas-dos-direitos-televisivos-dos-clubes-777749.html>
- Rodas, S. (2017, June 25). Futebol é negócio apetecível. *Jornal OJOGO*, p. 20,21.
- Sá, C., & Sá, D. (2009). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*. Edições IPAM.
- Sá, D., & Sá, C. (2008). *Sports marketing, as novas regras do jogo*. Edições Instituto Português de Administração de Marketing. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=bj4Va0aMghwC>
- Schwarz, E. C., Hunter, J. D., & LaFleur, A. (2012). *Advanced theory and practice in sport marketing: Second edition*. *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing: Second Edition*. <http://doi.org/10.4324/9780203123386>
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective, 5th edition*. Taylor & Francis.
- Smith, A. (2012). *Introduction to Sport Marketing*. Taylor & Francis. Retrieved from

- <https://books.google.pt/books?id=Z9IJBAAAQBAJ>
- Solberg, H. A., & Hammervold, R. (2008). TV Sports Viewers - Who Are They?: A Norwegian Case Study. *NORDICOM Review*, 29(1), 95–110. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=32778761&amp%5Cnlang=de&site=ehost-live>
- Solomon, M., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). *Consumer Behaviour*. Pearson Higher Education AU. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=ajDiBAAAQBAJ>
- Souza, F. (2004). *Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros*. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Statista. (2017). Global sports market - total revenue from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/194122/sporting-event-gate-revenue-worldwide-by-region-since-2004/>
- Szymanski, S. (2001). Income Inequality , Competitive Balance And The Attractiveness Oe Team Sports : Some Evidence And A Natural Experiment Erom English Soccer. *The Economic Journal*, 111(2), 69–84. <http://doi.org/10.1111/1468-0297.00599>
- Szymanski, S. (2006). The Economic Evolution of Sport and Broadcasting. *The Australian Economic Review*, 39(4), 428–434.
- Trail, G. T., Robinson, M. J., & Kim, Y. K. (2008). Sport Consumer Behavior : A Test for Group Differences on Structural Constraints. *Sport Marketing Quarterly*, 17(4), 190–200. <http://doi.org/Article>
- UEFA. (2012). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. (UEFA, Ed.), UEFA (2012th ed.). Retrieved from

[http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf)

Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2010). Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct. *Journal of Sport Management, 24*(2), 211–237.

Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice, 9*(1), 1–13. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40470193>

Wang, C., Goossens, D., & Vandebroek, M. (2016). The Impact of the Soccer Schedule on TV Viewership and Stadium Attendance: Evidence From the Belgian Pro League. *Journal of Sports Economics*.  
<http://doi.org/10.1177/1527002515612875>