



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como otimizar o produto televisivo dos clubes de Futebol Profissional em Portugal

Projeto de consultoria da Liga Portugal

Rui Jorge Machado de Melo Sárria

Católica Porto Business School
Setembro de 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como otimizar o produto televisivo dos clubes de Futebol Profissional em Portugal

Projeto de consultoria da Liga Portugal

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Rui Jorge Machado de Melo Sárria

sob orientação de
Professora Joana César Machado

Católica Porto Business School
Setembro de 2021

Agradecimentos

Quero agradecer o apoio de várias pessoas que, sem elas, esta tese não teria sido concluída.

Aos meus pais, que me garantiram todas as condições para poder atingir todas as metas traçadas por mim, sejam elas a nível pessoal, académico ou profissional. Ao lado deles, aprendi diariamente a ser uma pessoa melhor e o amor que sinto por eles é algo inestimável. A eles, devo-lhes tudo.

À minha irmã gémea, a pessoa que mais gosto na vida, agradeço todos os bons momentos que me proporcionou, todas as lições que me deu e todo o amor recebido por ela.

À minha querida avó, pelo amor e apoio incondicional.

À minha segunda família, os meus amigos de Viana, que me acompanharam em todos os momentos da minha vida e sem eles não era a pessoa extremamente feliz e concretizada que sou hoje.

Aos meus companheiros da Liga Portugal, que me receberam extraordinariamente bem desde o primeiro dia e que têm sido uma grande companhia a nível profissional e pessoal.

Quero ainda deixar um forte agradecimento ao Simão, que partiu no início deste ano. Ensinou-me a importância de algo muito importante na vida, a liberdade. Um irmão que vai ficar para sempre comigo.

Um sincero obrigado à professora Joana César Machado, pela orientação e acompanhamento nesta tese.

Resumo

O mundo dos patrocínios desportivos é uma indústria em forte crescimento. Todas as épocas desportivas, as marcas investem milhões de euros em entidades desportivas.

O futebol surge como um desporto que cativa milhões de fãs por todo o mundo, que criam laços muito fortes com as equipas e jogadores que apoiam, o que gera milhares de notícias anualmente e atraindo muitos investidores.

A Liga Portugal, através do recente programa de consultoria, deseja otimizar o produto televisivo para conseguir um dos objetivos fundamentais no desporto, na ótica de uma entidade organizadora: atração de novas marcas e adeptos.

A exigência e presença junto das sociedades desportivas da Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG* está cada vez maior. O propósito deste projeto é através de uma intervenção diária contribuir para o crescimento dos clubes profissionais em Portugal e, acima de tudo, formá-los para que estes possam estar preparados para um futuro mais profissional.

As aplicações dos conceitos analisados na revisão de literatura serão feitas através da realização de um estudo de caso.

Palavras-chave: Marketing Desportivo; Patrocinadores; Adeptos; Futebol; Liga Portugal; Produto Televisivo

Abstract

The world of sports sponsors is an ever-growing industry. Every season brands invest millions of euros in sports entities.

Football enters the scene as a sport that captivates millions of fans around the globe. Fans who form strong emotional attachments to teams and players they support, which in turn attracts strong news coverage and lots of investors.

Liga Portugal, through their recent consulting program, wishes to optimize television content in order to achieve one of the fundamental goals in sports, when analysed through the eyes of the organizer: attracting new brands and fans.

Liga Portugal *Bwin* and Liga Portugal 2 *SABSEG* have been examples of the increasing expectation and support given to clubs. This support is achieved by providing daily aid so that these professional clubs in Portugal can grow and develop into stable institutions that are ready for the future.

The concepts illustrated in the literary revision will be showcased through the elaboration of the case study.

Keywords: Sports Marketing, Sponsors, Fans, Football, Liga Portugal, Television Content

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiv
Introdução.....	16
1. Contexto do estágio e do Projeto	16
2. Justificação e importância do tema.....	18
3. Síntese de Objetivos	22
Capítulo 2.....	24
2. Revisão da Literatura.....	24
2.1 O futebol a importância do desporto.....	24
2.2 Marketing Desportivo	26
2.3 Patrocínios desportivos	31
2.4. Marcas e a importância da ativação.....	37
Capítulo 3.....	40
3. Metodologia	40
3.1 Metodologia Qualitativa.....	40
3.2 Estudo de Caso.....	41
Capítulo 4.....	42
4. Análise de Resultados	42
4.1 Estudo de Caso.....	42
4.1.1 Liga Portugal	42
4.1.1.1 Liga Portugal <i>Bwin</i>	43
4.1.1.2 Liga Portugal 2 <i>SABSEG</i>	44
4.1.1.3 <i>Allianz CUP</i>	44
4.1.2 Programa de Consultoria: Otimização do Produto Televisivo ...	45
4.2 Análise do produto televisivo a nível europeu.....	54
4.2.1 <i>Premier League</i>	54

4.2.2 <i>LaLiga</i>	55
4.2.3 <i>Bundesliga</i>	57
4.2.4 Análise geral	58
4.3 Comparação entre as principais ligas europeias e o contexto nacional	61
4.4 Casos de Sucesso.....	65
4.4.1 Alterações na 2ª linha publicitária referentes ao estádio do Gil Vicente FC.....	65
4.4.2 Remodelação ao estádio do FC Arouca.....	66
4.4.3 Implementação de uma estrutura publicitária no estádio do SC Covilhã	68
4.4.4 1ª linha monocromática na Liga Portugal 2 <i>SABSEG</i>	69
Capítulo 5.....	71
5. Discussão	71
5.1 Conclusões gerais	71
5.2 Impacto do projeto para os <i>stakeholders</i>	73
5.2.1 Vantagens para os adeptos.....	73
5.2.2 Vantagens para os patrocinadores	75
5.3 Futuro do projeto.....	76
5.3.1 Principais dificuldades inerentes à implementação do projeto e sugestões de melhoria	76
5.3.2 Próximos passos.....	78
Capítulo 6.....	83
6. Conclusão	83
6.1 Considerações finais e contributos.....	83
6.2 Limitações do estudo e implicações de pesquisa futura.....	85
Bibliografia.....	87
Anexos.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 - Exemplo da reestruturação da 2ª linha publicitária no estádio do FC Famalicão	19
Figura 2 - Utilização do tapete à frente do backdrop, no jogo FC Porto x Belenenses SAD.....	21
Figura 3 - Especificidades do marketing desportivo (Mercator XXI, 10ª Edição, p.601)	29
Figura 4 - Relação entre todos os stakeholders no mundo do futebol (Liga Portugal).....	34
Figura 5 - Logótipos atuais das três competições organizadas e geridas pela Liga Portugal.....	35
Figura 6 - Ativação da marca "Bwin" no jogo entre Sporting CP x Belenenses SAD.....	39
Figura 7 - <i>Rebranding</i> da Liga Portugal.....	42
Figura 8 - Exemplos de ruído visual presente nos estádios	47
Figura 9 - Estado do relvado do Estádio dos Barreiros antes do jogo contra o FC Porto	48
Figura 10 - Diferença de um bom ordenamento da bancada em frente da <i>mastecam</i>	49
Figura 11 - Fraca luminosidade no estádio Pina Manique (Casa Pia AC)	50
Figura 12 - Estádio do FC Penafiel (mau exemplo) e FC Vizela (bom exemplo) 50	
Figura 13 - Diferença do enquadramento da última época desportiva (esquerda) com o enquadramento desta época (direita).	51
Figura 14 - Slide do Ruído Visual presente no Relatório Individual do Leixões SC	52
Figura 15 - Mapa com as zonas de maior destaque das atividades pós-match..	53
Figura 16 - Estádio do CA Osasuna - 2ª linha toda monocromática.....	57
Figura 17 - Comparação entre a 2ª linha publicitária na época transata (esquerda) com a época desportiva atual (direita)	66
Figura 19 - Estádio do FC Arouca: panorama atual	68
Figura 20 - Infraestrutura publicitária em tons monocromáticos presente no estádio do SC Covilhã.....	69
Figura 21 - Exemplos de 1ª linhas publicitárias em tons monocromáticos presente em jogos da presente época desportiva.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Ranking dos desportos mais populares do mundo (SportsShow, 2021).....	25
Tabela 2 - Análise da <i>Premier League</i>	55
Tabela 3 - Análise da <i>LaLiga</i>	56
Tabela 4 -Análise da <i>Bundesliga</i>	58
Tabela 5 - Análise geral das três ligas	59
Tabela 6 - Análise da Liga Portugal <i>Bwin</i>	61
Tabela 7 - Análise da Liga Portugal 2 <i>SABSEG</i>	62
Tabela 8 - Comparação da Liga Portugal <i>Bwin</i> e Liga Portugal 2 <i>SABSEG</i> com as três ligas europeias (<i>Premier League</i> , <i>LaLiga</i> e <i>Bundesliga</i>).....	63

Introdução

1. Contexto do estágio e do Projeto

O presente trabalho de investigação foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Católica Porto *Business School*, durante o ano letivo 2020/2021. Este Trabalho Final de Mestrado, em contexto misto, será desenvolvido no contexto de um estágio profissional na Liga Portugal na área de eventos & ativações, pertencente ao departamento de Marketing, e que se iniciou no dia 16 de novembro de 2020.

Desde logo, considereei pertinente abordar estes temas – o futebol e o marketing – nesta dissertação, por serem duas das minhas grandes paixões.

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional, entidade onde trabalho atualmente, é responsável pelo desenvolvimento, promoção, organização e regulação de três competições: Liga Portugal *Bwin* (1ª divisão), Liga Portugal 2 *SABSEG* (2ª divisão) e *Allianz CUP* (Taça da Liga). A Liga Portugal *Bwin* conta com as 18 melhores equipas nacionais entre quais se destacam os clubes frequentemente designados como os “três grandes”, que são as equipas portuguesas mais tituladas e com maior reconhecimento internacional. Em concreto:

- Futebol Clube do Porto: 29 títulos de campeão nacional
- Sport Lisboa e Benfica: 37 títulos de campeão nacional
- Sporting Clube de Portugal: 19 títulos de campeão nacional

A Liga Portugal *Bwin* tem evoluído imenso não só em termos económicos, mas também desportivos e competitivos, que nos dias de hoje é considerada pela

UEFA uma das principais ligas de futebol da Europa, ocupando o quinto lugar no ranking das melhores ligas europeias.

Este trabalho foca-se num dos projetos mais fraturantes que a organização onde trabalho está a desenvolver, que consiste num programa de consultoria aos clubes, que visa desenvolver e capacitar todos os clubes do futebol profissional em Portugal.

Com o intuito de melhorar a indústria do futebol, torna-se fundamental criar um elo de ligação permanente que permita acelerar alguns processos e fazer a ponte entre a Liga Portugal e as sociedades desportivas. A maioria dos clubes da Liga Portugal 2 *SABSEG*, assim como alguns clubes da Liga Portugal *Bwin*, ainda têm equipas pouco dotadas das ferramentas necessárias para a mudança que o futebol está a atravessar. É imperativo traduzir este apoio do projeto de consultoria numa intervenção diária que nos permita fazer crescer as nossas sociedades desportivas e acima de tudo formá-las para que estas possam estar preparadas para um futuro muito mais profissional.

O projeto de consultoria da Liga Portugal pode ser dividido nos seguintes parâmetros:

- *Match Day Experience*: experiência do adepto, funcionamento dos bares, bilhéticas, sistema sonoro do estádio, bancadas, espaço *corporate* (camarotes), criação de mascote, higienização dos espaços, envolvimento das redes sociais, ativações de patrocinadores, etc.
- Otimização do Produto Televisivo: remoção do ruído visual presente no estádio, aperfeiçoamento da 1ª e 2ª linha publicitária, otimização da *mastercam*, ordenamento da publicidade, prioridade da venda de bilhetes para a bancada central, atividades pós-match (*flash* e *superflash*), etc.
- Projetos estruturais: bilhética centralizada, regresso aos estádios, produtos oficiais, infraestruturas, etc.

- Desenvolvimento de departamentos: como fazer uma apresentação comercial? Como potenciar as redes sociais? Como ativar um *match day sponsor*?

Embora todos estes parâmetros tenham a sua devida importância e todos eles sejam trabalhados semanalmente com uma série de sociedades desportivas assim como outros *stakeholders*, este Trabalho Final de Mestrado foca-se sobretudo no melhoramento do produto televisivo, visto que é o ramo mais avançado do projeto e onde os resultados são também mais facilmente escrutinados.

2. Justificação e importância do tema

No mundo do futebol profissional, os patrocinadores são um dos principais meios de receita para qualquer clube, assumindo, assim, um papel muito relevante nesta indústria. Cada vez mais, o futebol tem vindo a ser olhado como um alvo bastante apetecível por parte dos patrocinadores. A justificação é relativamente simples:

- Por um lado, o futebol e o desporto, em geral, ao contrário de muitas outras indústrias, nunca se extinguirá - é consensual afirmar que daqui a dezenas de anos, o desporto ainda será uma parte muito importante na vida de muitas pessoas;
- Existe uma paixão do adepto pela sua equipa desportiva muito característica, sendo que o patrocinador ao associar-se a cada clube desperta um sentimento de pertença nos adeptos, o que faz com que esses se vinculem e criem bastante afinidade por essa marca.

Estas justificações irão ser analisadas com maior detalhe no capítulo da Revisão de Literatura.

Tendo em conta, então, a grande importância que os patrocinadores assumem neste meio, é imperativo que todos os clubes façam os possíveis para tornar cada vez mais os jogos de futebol (dentro e fora das “quatro linhas”) um espetáculo atrativo para o público-alvo.

No entanto, e por diferentes motivos, há um descuido geral por parte de diversos clubes de futebol em Portugal no que toca à comunicação no seu estádio, nomeadamente, ao nível do ruído visual ainda existente em diversos jogos (como meios de transporte estacionados perto das quatro linhas, balizas de treino, caixotes de lixo, painéis estragados, etc.) junto ao terreno de jogo.

Além do mais, há diversos clubes que durante as transmissões televisivas têm as *mastercams* viradas para a área com menos público do seu estádio (em vez de estarem sempre viradas para a “bancada central”, bancada esta que normalmente está sempre lotada). A perceção de estádio cheio/vazio para um adepto que está a acompanhar o jogo de futebol através da televisão é bastante importante.

A somar a isto, há muitos clubes que ainda não possuem uma 2ª linha publicitária em tons monocromáticos e exposta de uma forma organizada, simétrica e uniforme. O melhor exemplo de um clube que mudou radicalmente a sua 2ª linha para tons monocromáticos, e que é hoje visto por todos como um bom exemplo, é o FC Famalicão (Figura 1) que decidiu apostar numa 2ª linha monocromática no recomeço (após o aparecimento da pandemia Covid-19) do campeonato na época desportiva 2019-20.



Figura 1 - Exemplo da reestruturação da 2ª linha publicitária no estádio do FC Famalicão

Outra questão, cada vez mais notória, consiste no mau estado dos relvados em Portugal. Exemplo disso foi a interdição do estádio dos Barreiros, onde joga a equipa do Marítimo, que aconteceu neste mês de agosto. A Liga Portugal tem apostado cada vez mais na melhoria dos terrenos de jogos, criando uma classificação semanal (de 1 a 5) de relvados da Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG*. Através deste sistema, quando um relvado dispõe de duas notas negativas (1 ou 2) seguidas, este fica interdito até nova vitória em que se reavalia as suas condições. Todas estas condicionantes tornam o produto televisivo muito menos apetecível para os espetadores e para os patrocinadores.

Estes problemas não acontecem com tanta frequência nas principais cinco ligas europeias (Inglesa, Espanhola, Francesa, Alemã e Italiana) e a Liga Portugal acredita que, para aproximar as ligas nacionais às outras ligas de renome, é essencial reduzir/ eliminar estas condicionantes, muito prejudiciais para os clubes e os seus patrocinadores. Se os patrocinadores não mostrarem interesse em patrocinar os clubes de futebol, as receitas dos clubes serão muito penalizadas, e a sua saúde financeira estará em risco, mais ainda no atual contexto pandémico. Entre as atividades em que os patrocinadores geram mais fluxo de dinheiro e onde há uma grande exposição da marca, encontram-se as atividades pós-jogo, mais conhecidas como *Flash Interview* e *Super Flash*.

Atualmente, e com uma quota parte de responsabilidade do operador televisivo, estas atividades pós-jogo não estão totalmente otimizadas, porque se vê ainda em muitos jogos um enquadramento imperfeito do operador de câmara o que faz com que muitas marcas não apareçam durante estes momentos. Tem havido um esforço contínuo da Liga Portugal com a *SportTV* para a melhoria dos enquadramentos nestas atividades, o que irá trazer também benefícios a curto e médio prazo.

No início da época desportiva 2021-22, na 1ª fase da competição *Allianz CUP*, foi testada a utilização de um tapete em frente aos *backdrops* (estrutura onde estão

presentes as marcas) para os jogadores e treinadores falarem no final do jogo de forma a ficarem centrados no plano de câmara. Esta série de testes foi um sucesso, atingindo-se enquadramentos de qualidade, e assim, optámos por implementar definitivamente em todos os jogos das três nossas competições, a utilização do tapete (Figura 2). Com esta medida, conseguimos produzir nas transmissões televisivas um aumento de cerca de 30% de marcas nos já referenciados *backdrops* da *Flash Interview* e *Super Flash* em comparação com épocas desportivas transatas.



Figura 2 - Utilização do tapete à frente do backdrop, no jogo FC Porto x Belenenses SAD

É essencial alertar os clubes para a importância da otimização da comunicação no estádio, antes, durante e após os jogos. Este projeto deverá ter um contributo relevante nesse sentido, providenciando aos clubes o conhecimento e as ferramentas necessárias para que melhorarem de forma significativa o seu produto televisivo. Acredito que estes tópicos serão também muito relevantes para aumentar o potencial de internacionalização da marca Liga Portugal.

3. Síntese de Objetivos

Este Trabalho Final de Mestrado apresenta o seguinte objetivo fundamental: avaliar o impacto para os adeptos, sociedades desportivas e patrocinadores da otimização do produto televisivo através do projeto de consultoria da Liga Portugal. Para satisfazer esse objetivo, iremos analisar o produto televisivo nas principais ligas europeias, procurando compreender em que nível está o produto televisivo nessas ligas.

Tendo em conta o principal objetivo deste trabalho, procuraremos responder às seguintes questões de investigação:

- 1) Quais as vantagens para os adeptos da otimização do produto televisivo?
- 2) O que ganham os patrocinadores com a otimização do produto televisivo?
- 3) Quais os clubes prioritários para a implementação deste projeto?
- 4) Quais as principais dificuldades inerentes à implementação do projeto?

Capítulo 2

2. Revisão da Literatura

2.1 O futebol a importância do desporto

O desporto é, fundamentalmente, um fenómeno social e cultural (Jarvis, 2006). Compreende-se também que o futebol, tal como todas as formas de atividade física, procura melhorar a forma física e o bem-estar mental, bem como desenvolver relações sociais e obter resultados em competição a todos os níveis (Conselho da Europa, 1992). Existem vários autores (que demonstram esta importância da prática desportiva para o ser humano, não só física, como mentalmente (Peirce, Lester, Seth e Turner 2018). Atualmente, e perante o sedentarismo que muitos de nós vivemos, seja por passarmos demasiado tempo em frente ao computador, sentados no sofá a ver programas de entretenimento ou oito horas laborais por dia fechados num escritório, torna-se ainda mais importante inculcar a prática desportiva no quotidiano. A importância do desporto está assim, consagrada, na Constituição da República Portuguesa (Artigo 79º):

- 1) Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
- 2) Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

O mercado desportivo é atualmente bastante diversificado, já que dele fazem parte uma variada gama de produtos desportivos (vestuário, equipamento, etc.) e serviços desportivos (participação, competição, espetáculo, patrocínio

desportivo, eventos desportivos, imprensa desportiva, turismo desportivo, etc.) (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio, 2004).

Entre todos os desportos individuais e coletivos, o futebol é, destacadamente, o desporto com o maior número de fãs em todo o mundo, despertando uma enorme paixão numa grande percentagem da população mundial. Deste modo, é considerado em vários países como o “desporto-rei”. Segundo um artigo publicado recentemente na *SportsShow* (2021), o futebol tem cerca de 3.5 biliões de adeptos, mais de um bilião de fãs comparativamente com o segundo desporto com maior notoriedade do mundo, o Críquete - conforme a tabela abaixo.

Ranking	Desporto	Estimativa de fãs	Notoriedade por região
1	Futebol	3.5 biliões	Europa, África, América Latina, Ásia
2	Críquete	2.5 biliões	Ásia, Austrália, Reino Unido
3	Basquetebol	2.2 biliões	EUA, Canadá, China, Filipinas
4	Hockey de campo	2 biliões	Europa, África, Ásia, Austrália
5	Ténis	1 bilião	Europa, Ásia e América
6	Voleibol	900 milhões	Europa, Ásia, Américas e Austrália
7	Ping-pong	850 milhões	Europa, África, Ásia e Américas

Tabela 1 - Ranking dos desportos mais populares do mundo (SportsShow, 2021)

Os jogos televisionados das maiores competições futebolísticas do mundo como a *Premier League* (Liga Inglesa), *LaLiga* (Liga Espanhola), *Champions League* (Liga dos Campeões), *UEFA EURO* (Campeonato Europeu) e/ou *FIFA World Cup* (Mundial) atingem números bastante significativos, atraindo milhões de seguidores. Entre estas competições de renome destaca-se o *FIFA World Cup*, que é a mais consagrada competição de futebol profissional mundial. Segundo dados oficiais do organismo *FIFA* (2018), o último mundial (realizado na Rússia e onde a França foi consagrada como campeã mundial), obteve um número total de 3,572 biliões de espetadores em audiências televisivas. A média, quando analisando os 64 jogos da competição, foi cerca de 191 milhões de espetadores por jogo. O

impacto do futebol no espetro televisivo mundial é inigualável quando comparado com outros desportos.

Sobretudo em Portugal, o futebol destaca-se como um dos maiores fenómenos da cultura nacional, exibindo um número muito significativo de adeptos e gerando um grande volume de notícias diárias. Segundo um estudo realizado pela consultora *Cision* (2014) sobre a frequência de acompanhamento de temáticas por parte dos portugueses, o Futebol surge em terceiro lugar (55,6%), antecedido pela Música (81,2%) e a Cultura (66,4%). É muito difícil, ou talvez impossível, assistir a um noticiário em horário na televisão ou ler a capa de um jornal em que não aparecera uma notícia relacionada com futebol. Conforme os dados mais recentes da agência *Initiative* (2021), o programa mais visto na televisão portuguesa no passado ano de 2020, foi o jogo entre FC Porto e SL Benfica a contar para a Supertaça Cândido de Oliveira, em que a equipa do FC Porto se consagrou campeã da respetiva competição. Completando o top 5, encontram-se os jogos da Seleção Nacional para a Liga das Nações e a final da Taça de Portugal.

2.2 Marketing Desportivo

O marketing desportivo, numa organização de carácter desportivo, cobre um grande conjunto de atividades, incluindo a promoção de todos os clubes e da própria organização, criação de estratégias de marketing, organização de eventos, comunicação, marketing digital, relacionamento com adeptos, ligação com patrocinadores, causas de responsabilidade social, licenciamento, formato das competições, melhoria do produto televisivo ou merchandising (Chadwick, 2014). O marketing desportivo, conceito lançado pela *Advertising Age* (1978), está no epicentro de tudo que acontece no desporto.

A grande maioria dos estudos aponta para que o marketing desportivo seja a aplicação dos princípios fundamentais de marketing a qualquer produto da indústria do desporto (Lopes e Costa, 2012). No entanto, embora o marketing desportivo seja uma exploração não muito distante do conceito geral de marketing, os profissionais da área possuem desafios que os *marketeers* ligados a outras indústrias, não possuem. Segundo Chadwick (2014), o marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam diferente de outros contextos de aplicação do marketing, nomeadamente:

- O desporto possui um fator distintivo que o eleva: a emoção. O mais importante são os acontecimentos que ocorrem dentro do terreno de jogo, onde se realizam as diversas competições. É dentro do estádio que o produto desportivo ganha notoriedade, força e emoção. O espetáculo desportivo também se diferencia de outro tipo de espetáculos pela sua espontaneidade. Ao contrário de uma peça de teatro, no desporto não há atuações semelhantes.

- No desporto, os adeptos são simultaneamente consumidores e produtores. Os fãs não só assistem aos jogos nos estádios e contribuem para a criação de um ambiente empolgante, como falam de desporto com os seus amigos/familiares e assistem a programas desportivos nos diversos canais de media. Posto isto, os adeptos são fundamentais na criação da atmosfera ao redor de qualquer modalidade desportiva e acabam por ter influência no resultado final de cada jogo.

- Os profissionais do marketing desportivo operam dentro de um conjunto de parâmetros que estão fora do seu controlo. Em diversos setores, se um produto não estiver otimizado ou tiver pouco sucesso, uma organização pode alterá-lo. No desporto isso é algo manifestamente difícil de acontecer. Por exemplo, no futebol, se algumas medidas como um menor número de jogadores em campo ou a cronometragem do tempo de jogo podem melhorar o espetáculo no global, uma organização não pode alterar simplesmente as leis do jogo

individualmente pois é sempre necessária a autorização dos órgãos internacionais (*IFAB, UEFA, FIFA*, etc).

- O desporto acarreta medidas de sucesso muito específicas, quando comparando com outras indústrias. Na maioria das outras indústrias ou setores, o lucro é a medida definitiva de sucesso. No desporto, a classificação final de uma equipa em determinada competição ou a vitória sobre um rival costuma ser a medida mais importante de sucesso, especialmente entre os adeptos. Conciliar o sucesso desportivo com o financeiro é muito difícil e os fãs consideram sempre como a maior prioridade o sucesso desportivo. Este conjunto duplo de medidas de avaliação do desempenho costuma ser um grande desafio para os profissionais do marketing desportivo.

- O desporto tem uma relação simbiótica com os *media*. O desporto em geral é bastante útil para a os *media*, especialmente nesta era de rápida proliferação de notícias e opiniões nomeadamente em redes sociais como o *Twitter* ou o *Facebook*, porque fornece conteúdo popular instantâneo. Posto isto, os *media* são muito importantes para o desporto porque ajudam a ampliar oportunidades de comercialização e promoção do produto desportivo.

Estas especificidades encontram-se representadas em forma de resumo na figura 3, recolhida da “14ª Edição do livro Mercator, Teoria e Prática do Marketing”.



Figura 3 - Especificidades do marketing desportivo (Mercator XXI, 10ª Edição, p.601)

Segundo o *“Handbook of Football Association Management”* e de acordo com Chadwick (2014), é essencial entender o ambiente em que as organizações desportivas operam e o que os clientes (adeptos) desejam. Assim, as organizações desportivas devem focar-se no seu ambiente externo e procurar compreender bem o perfil dos seus clientes para satisfazer adequadamente as necessidades do mercado. Isto porque, o consumo de produtos relacionados com as diferentes marcas associadas aos clubes de futebol, assim como o grau de afinidade a cada entidade desportiva pode ser diferente para cada adepto de futebol (Trail et al., 2003; Tapp e Clowes, 2002; Tapp, 2004; Dionisio et al., 2008). Sendo assim, é necessário que as marcas e clubes de futebol prestem atenção aos interesses dos adeptos para que consigam satisfazer os mesmos. De modo a dar resposta às diferentes necessidades dos adeptos, é fundamental que os clubes acompanhem de forma contínua a sua envolvente, pois o futebol é uma indústria bastante volátil.

Nos últimos tempos, o marketing tem ganho cada vez mais um maior relevo na indústria desportiva, muito por culpa, da necessidade de diminuir a perda contínua de interesse das gerações mais novas em assistir jogos das diversas

modalidades. Segundo um artigo publicado no *Morning Consult* (2020), só 24% da geração Z (pessoas nascidas entre 1996 e 2012) costumam ver desporto semanalmente, enquanto a média de pessoas *millennials* (nascidas entre 1981 e 1996) que vêem qualquer tipo de modalidade pelo menos uma vez por semana situa-se nos 50%. Este decréscimo de 26% em apenas numa geração indica que o futuro do desporto como o conhecemos poderá estar em risco. Por isso mesmo, as sociedades desportivas têm que apostar cada vez mais no aumento da qualificação dos seus recursos humanos nos departamentos de marketing, de forma a conseguir promover de uma maneira mais eficiente o produto desportivo e a cativar os adeptos.

As pessoas costumam ter o primeiro contacto com o desporto em tenra idade, através da influência familiar (nomeadamente pais) e/ou influências de marketing (Jacobson, 2003). No desporto, esta conquista de novos consumidores (adeptos) compreende sobretudo duas vertentes, segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio (2004):

- Transformar os simpatizantes e espetadores ocasionais em espetadores regulares e estes em fãs.
- Conquistar novos consumidores na infância.

Posto isto, os jovens tornam-se fãs das equipas como forma de se tornarem membros de um grupo/ coletivo. Atualmente, um jogo do campeonato português já não tem só um jogo de uma liga de futebol estrangeira como concorrente, mas também o *Fortnite*, o *Instagram*, o *TikTok*, a *Netflix*, a *HBO*, entre outros. Há diversas opções de entretenimento nos tempos livres e no futuro próximo estas opções vão ser ainda mais amplas. É fundamental, por isso, que a curto prazo o marketing desportivo tente encontrar as ferramentas certas para voltar a despertar interesse e paixão no público mais jovem.

No caso específico do produto futebolístico, um grande número de clubes e ligas europeias identificaram países como a China ou Índia como novos

mercados potencialmente lucrativos. No entanto, para garantir que assim seja, é essencial compreender a natureza deste mercado e identificar as oportunidades que possam surgir. Ao abordar essas questões, as ligas europeias e os clubes precisam de se colocar várias perguntas, incluindo: quem são os clientes? onde estão os clientes? quais produtos podem atrair esses clientes? quanto é que esses clientes estariam dispostos a pagar pelos produtos? Ao descobrir as respostas para estas questões, as organizações desportivas poderão atrair uma quantidade considerável de novos consumidores e entidades patrocinadoras, assim como, criar mais valor para os seus *stakeholders*.

2.3 Patrocínios desportivos

Segundo Lagae (2005), o patrocínio considera-se normalmente como um negócio entre duas partes, em que o patrocinador oferece dinheiro ou *know-how*. Em troca, a parte patrocinada oferece os direitos e as associações que o patrocinador utiliza comercialmente. Segundo os autores Gwinner e Eaton (1999) o patrocínio desportivo resulta numa transferência de imagem do evento patrocinado para as marcas patrocinadoras. Subscrevendo estas afirmações, Pope e Turco (2001) interpretam o conceito de patrocínio como o fornecimento de recursos (financeiros, humanos ou equipamentos) por uma entidade (o patrocinador) diretamente a um indivíduo, equipa ou entidade (o patrocinado), com vista ao alcance da aquisição de benefícios e retorno, contemplados na estratégia de promoção do patrocinador, e que se podem traduzir em termos de objetivos corporativos, de marketing ou de comunicação.

De acordo com Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio (2004), podemos classificar o patrocínio em dois tipos:

a) patrocínio institucional: é utilizado pelas organizações como forma de fortalecerem a sua imagem e notoriedade através do acontecimento, pessoa ou

causa apoiada. Pode revestir-se de duas vertentes distintas que são a comunicação externa (empresa enquanto entidade social) e comunicação interna (diz respeito à cultura da empresa e ao espírito de equipa).

b) patrocínio promocional: o objetivo da empresa é a promoção da marca e dos produtos/serviços através do apoio financeiro/material a um acontecimento desportivo ou cultural com o fim de retirar benefícios em termos de venda.

As empresas precisam de satisfazer os seus clientes e de alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e o patrocínio pode ser fundamental nesse sentido (Jobber, 2007). Segundo Meenaghan (2001) e Jobber (2007), existem uma série de benefícios internos e externos relacionados com o patrocínio, que serão apresentados em seguida:

- Criação de oportunidades promocionais/conhecimento da marca: patrocinar eventos é uma ótima maneira de as empresas promoverem as suas marcas, logotipos e produtos. O logótipo da marca pode ser associado convenientemente ao objeto patrocinado, garantindo que um público mais amplo reconhecerá a marca.

- Melhorar as relações com a comunidade: a responsabilidade social é um motivo essencial para as empresas se envolvem no patrocínio. O patrocínio pode melhorar a reputação de uma empresa na sua comunidade, uma vez que apoia uma entidade relevante na comunidade. O envolvimento em causas sociais na comunidade têm-se tornado cada vez mais um tópico importante no marketing.

- Promover associações favoráveis às marcas e empresas: a intenção é que uma empresa se associe a um evento e, caso seja possível, os elementos positivos do evento também possam ser transpostos para os seus produtos.

- Criação de oportunidades de entretenimento: as empresas não patrocinam apenas eventos para promoverem a sua marca, mas também para chegarem a clientes relevantes e desenvolverem uma relação mais próxima com eles. Os

funcionários podem também beneficiar dos patrocínios, obtendo ingressos para eventos, encontrando ídolos desportivos ou participando de outras formas no evento patrocinado.

- Aumento do alcance e impacto da publicidade: o patrocínio é uma plataforma útil para chegar a milhões de espectadores, sendo provável que alguns deles se tornem clientes devido à publicidade proporcionada pelos diversos meios de comunicação. Jobber (2007) acredita que o patrocínio de determinados eventos importantes, como o futebol, é determinante para melhorar o conhecimento dos produtos da marca.

As empresas encontram no desporto uma nova forma de investimento, procurando tornar-se tão familiares para o adepto que este seja levado a identificar-se com a marca, da mesma forma que o faz com o desporto ou clube por si patrocinado (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio, 2004). Dependendo do país em questão, a taxa de patrocínio destinada e à indústria do desporto varia entre os 50% e 70% (Alves, 2013). Segundo a consultora *KPMG* (2020), na época desportiva 2019-20 o valor recebido pelos clubes das cinco principais ligas europeias (Inglaterra, França, Alemanha, Espanha e Itália) foi cerca de 3.3 biliões de euros, um número muito elevado e que mostra a importância das receitas dos patrocínios nos clubes de futebol. Posto isto, o patrocínio assume-se como um dos temas mais cruciais no marketing desportivo e continua a ser uma das estratégias mais eficazes utilizadas pelas empresas para se associarem a uma organização desportiva, estando esta ligação fortemente vincada na imagem seguinte (figura 4) onde são mostradas as principais relações entre stakeholders no fenómeno desportivo.



Figura 4 - Relação entre todos os stakeholders no mundo do futebol (Liga Portugal)

O objetivo das marcas ao utilizar a ferramenta do patrocínio é o de utilizar a imagem da entidade desportiva para definir, aumentar ou mesmo restabelecer a sua própria imagem com o intuito de influenciar as perceções e comportamentos de compra dos *stakeholders*, aliada à maximização de lucro e exposição do próprio evento (Farrelly, Quester e Burton 2006). Os patrocinadores procuram, através dos patrocínios, identificar-se com equipas e quanto for maior este grau de associação entre o patrocinador e a respetiva equipa, mais facilmente o adepto reconhece os patrocinadores de determinado evento (Gwinner, Larson e Swanson 2009). Dualib (2005, p.198), afirma que “uma empresa que procura um clube para patrociná-lo está à procura de: agregar valor à imagem, maximizar a exposição da marca, alavancar os benefícios dos parceiros através de novas oportunidades de negócio”.

De acordo com Proni (2008, p. 2), devido à “expansão do público televisivo e do crescente interesse de patrocinadores, em várias modalidades desportivas, diversas organizações desportivas criaram departamentos especializados, e as próprias federações ou ligas a adotaram planos de marketing para valorizar o espetáculo e melhorar as condições de comercialização do seu produto”.

A ligação entre as entidades desportivas e os respetivos patrocinadores tem de ser uma relação harmoniosa e em que cada parte tem de oferecer o máximo de valor à outra. Esta conexão carrega origens antigas, uma vez que, um dos maiores exemplos aconteceu há cerca de noventa e três anos. Nos Jogos Olímpicos de Amesterdão, no ano de 1928, aconteceu a primeira participação da *Coca-Cola* como patrocinadora oficial do evento, evidenciando que o desporto já era visto como um veículo de divulgação de produtos e que a necessidade de financiar os gastos exigia a procura de alternativas (Proni 2008).

As entidades patrocinadoras perceberam assim, que os seus clientes estão mais disponíveis a consumir os seus produtos ou simplesmente a gerar uma simpatia pela marca, quando estão a ver ou a praticar desporto (Cárdia, 2003; cit. in. Azevedo, 2009).

Posto isto, ao longo da última década, o futebol tem vindo a atrair maior um maior número de patrocinadores. Além dos tradicionais patrocínios a clubes e atletas, têm-se assistido cada vez mais a patrocínios de dias de jogo, ativações no relvado, utilização de *naming sponsors* nas diversas competições, entre outros. Na atual época desportiva, referente ao ano de 2021-22, as três competições profissionais organizadas e regulamentadas pela Liga Portugal tiveram a utilização de um *naming sponsor* no seu nome:

- Primeira Liga: Liga Portugal *Bwin*
- Segunda Liga: Liga Portugal 2 *SABSEG*
- Taça da Liga: *Allianz CUP*



Figura 5 - Logótipos atuais das três competições organizadas e geridas pela Liga Portugal

Este processo começou em 2002, ano em que a Liga Portugal iniciou a venda de direitos de patrocínio através do *naming* da principal competição de futebol profissional, em que as seguintes marcas passaram a designar a 1ª divisão nacional: “SuperLiga Galp Energia” (2002-2005), “Liga betandwin.com” (2005-2006), “BWINLIGA” (2006-2008), “Liga Sagres” (2008-2010), “Liga ZON Sagres” (2010-2014) e “Liga NOS” (2014-2021).

Embora a aposta, nos *naming sponsors*, tenha sido alvo de cada vez mais interesse em diversas competições, os patrocínios às equipas continuam a ser os mais vantajosos, devido à elevada paixão que uma equipa gera num adepto. Um estudo recente, por Abreu e Biscaia (2021), mostra que mesmo que não apreciemos uma bebida patrocinadora do nosso clube, estamos mais predispostos para a comprar e por mais dinheiro. Este é um dado muito interessante e que comprova que as entidades patrocinadoras devem aproveitar este sentimento de afinidade, dos adeptos às respetivas equipas ou atletas. Segundo o estudo “não é o sabor que nos faz comprar uma bebida que patrocina o nosso clube de futebol”. Isto é, um adepto do Futebol Clube do Porto, que pretenda, por exemplo, o sabor da cerveja Sagres vai mais facilmente comprar uma *Super Bock* (concorrente da Sagres) porque patrocina o seu clube de eleição. Esta relação entre marcas e sociedades desportivas se for bem otimizada, pode, por isso, trazer muitos benefícios a qualquer marca que patrocine um clube de desportivo.

Geralmente, os patrocínios desportivos pretendem transmitir uma imagem saudável, jovem e vibrante (Jobber, 2007), atributos que todos reconhecem no desporto. Ao colaborar com sociedades desportivas, a empresa interage com uma marca que simboliza determinadas características. O público (adeptos) encontra o logótipo do patrocinador e outros símbolos incorporados ao evento, jogo, jogador, ativações, etc., e aprende a associar o patrocinador à atividade. A

conexão cria simbioses e, ainda, gera condições estáveis de cooperação, o que levará a melhores receitas (Jobber, 2007).

- Penetração no mercado: a tentativa de integrar novos mercados e alcançar novos públicos revela-se muito importante para as marcas patrocinadoras.

Em conclusão, e sabendo que o desporto cria um vínculo emocional forte com os adeptos, o patrocínio no desporto é uma ótima forma de criação de valor para as organizações.

2.4. Marcas e a importância da ativação

As marcas, são consideradas muitas das vezes, como o ativo mais valioso das organizações. Kotler (2007, p. 206), define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço”. Esta definição é semelhante à do autor Aaker (1998, p. 7), que define a marca como “um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”. As marcas são responsáveis em grande medida pela perceção que o público-alvo tem de uma determinada empresa, produto ou serviço.

Como qualquer outra organização, os clubes, as associações, as federações e restantes entidades organizadoras atribuem cada vez mais importância à criação de marcas e à respetiva gestão e consolidação dos ativos. A gestão cuidadosa da marca é muito relevante, porque a criação de uma imagem de marca forte e favorável é essencial para que os consumidores alvo criem uma ligação emocional forte com a marca (Ramos, 2013). Em Portugal, foi apenas na década de 80 que os “grandes clubes de futebol” registaram as suas marcas, podendo, a

partir daí, começar a licenciar a marca para a utilização de produtos e serviços (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio (2004). No futebol, o desenvolvimento da marca Liga dos Campeões, com o vídeo que antecede a todos os jogos televisionados em qualquer país, em que se pode ver o desenvolvimento do logótipo da competição, a música e os logótipo dos patrocinadores, constitui um instrumento poderoso para a afirmação da marca junto de consumidores e patrocinadores.

Kapferer (1998) defende que a marca é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo consumidor. Posto isto, e sabendo da sobrecarga de informação a que os consumidores atualmente estão expostos, a identidade e a ativação da marca, ganharam uma importância extra neste mercado tão competitivo. Kapferer (1991) esclarece que a identidade da marca surge pela necessidade de especificar o seu sentido, o seu projeto e a sua proposta única. Ruão (2006) explica que fortalecendo a identidade da marca, a empresa estará também a reforçar o seu valor percebido, conseguido evitar que este seja determinado por fatores externos. Sem uma identidade forte, as marcas não se conseguem diferenciar em relação aos concorrentes no mercado e fica difícil a criação de uma vantagem competitiva. A ligação ao futebol (clubes ou atletas) ajuda à criação de uma identidade de marca forte, pois uma grande proximidade entre marca patrocinadora e os consumidores (adeptos do clube patrocinado).

Atualmente, devido à enorme diversidade de marcas, produtos e serviços, a captação da atenção dos consumidores torna-se essencial. Sendo assim, é muito importante criar um conjunto de ações únicas e originais que fortaleçam o contacto com o consumidor. Os autores, De Chernatony e Segal-Horn (2003), afirmam que a relação entre os consumidores e a marca é fundamental e influencia a maioria das suas respostas à marca. A melhor opção para criar este contacto com o consumidor e suscitar interesse é através da ativação de marca.

Meira (2012) afirma que a ativação de marca inclui um conjunto de ações que levam a que o consumidor tenha uma experiência real com a marca. Embora a se trate de um conceito recente e ainda pouco explorado, a ativação de marca baseia-se sobretudo na criação de uma experiência real e dinâmica com o público-alvo, de forma, a impulsionar uma relação capaz de tornar os consumidores potenciais em consumidores regulares. Segundo Alves (2013), o patrocínio por si mesmo pode não ser suficiente para atrair os consumidores, sendo necessário que este seja complementado por atividades que potenciem a experiência com a marca. No mundo do futebol, as entidades patrocinadoras, para ativarem as suas marcas de uma forma eficiente criam experiências pré-jogo (como *fan zones*), durante o jogo (oferta de *gifts*), ou nas redes sociais (passatempos e concursos). Na imagem (figura 6) seguinte podemos ver algumas da ativações do *naming sponsor* (da casa de apostas *Bwin*) na principal competição desportiva em Portugal.



Figura 6 - Ativação da marca "Bwin" no jogo entre Sporting CP x Belenenses SAD

Capítulo 3

3. Metodologia

3.1 Metodologia Qualitativa

A metodologia consiste na ligação entre os conceitos explorados e os dados recolhidos, articulados com os objetivos de pesquisa traçados de forma a garantir a coerência da pesquisa (Rowley, 2012). Em suma, a metodologia é um conjunto de normas estabelecidas para o desenvolvimento de uma pesquisa.

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se recolher e analisar os dados. O autor Freixo (2011) corrobora esta definição, salientando que os métodos como uma disposição a impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou resultado desejado.

A metodologia de pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. De acordo com diferentes autores, a metodologia qualitativa de investigação, possui algumas características relevantes (Mason, 2002; Taylor e Bogdan, 1998; Gubrium e Holstein, 1997), como: realce nos significados e o uso de métodos de observação de factos. Neste estudo, optamos por seguir a metodologia do estudo de caso, apresentando frequentemente como uma metodologia qualitativa de investigação.

3.2 Estudo de Caso

Para o desenvolvimento do projeto em que este Trabalho de Investigação se baseia, consideramos que o estudo de caso é a estratégia de investigação que se melhor adapta. Severino (2007, p. 121) define estudo de caso como “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos analógicos, por ele significativamente representativo.”

Segundo Yin (2014), o estudo de caso tem uma dupla definição:

- 1) Trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto podem não ser evidentes;
- 2) Aplica-se a contextos em que haja bastantes mais variáveis de interesse do que dados - os seus resultados dependem de múltiplas fontes de evidência e favorecem o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a recolha e análise de dados;

De forma a conseguir avaliar todas as condicionantes do tópico principal que abordo nesta tese, optamos por recolher dados visuais através da observação dos estádios das equipas participantes de três competições de renome (*Premier League*, *LaLiga* e *Bundesliga*) para conseguir compará-las com as duas principais competições profissionais em Portugal (*Liga Portugal Bwin* e *Liga Portugal 2 SABSEG*). A recolha e análise de dados visuais, é essencial para avaliar com dados qualificáveis e alguma precisão, o produto televisivo de cada sociedade desportiva em questão.

Capítulo 4

4. Análise de Resultados

4.1 Estudo de Caso

4.1.1 Liga Portugal

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional, fundada em 1978, é uma associação de direito privado que tem como missão a organização de competições de clubes de futebol em Portugal e proporcionar espetáculos futebolísticos de qualidade reconhecida internacionalmente (LP, 2021). Como órgão representativo do futebol profissional no território nacional, a Liga Portugal é responsável pelo desenvolvimento, promoção, organização e regulação de três competições: Liga Portugal *Bwin* (1ª divisão), Liga Portugal 2 *SABSEG* (2ª divisão) e *Allianz CUP* (Taça da Liga).

A Liga Portugal tem apostado cada vez mais no seu processo de internacionalização e na modernização da marca e das suas competições. No ano transato, ocorreu um *rebranding* (mudança da identidade visual da marca) na Liga Portugal. A alteração mais visível foi a alteração do logotipo para uma figura mais apelativa e simples, expressa na figura 7.



Figura 7 - Rebranding da Liga Portugal

Esta é uma aposta firme da organização, que pretende ainda mais afirmar-se no mercado internacional como uma liga de excelência. O posicionamento da marca foi vincado sobretudo na mudança no nome das duas principais competições organizadas por esta entidade onde trabalho, passando de *Liga NOS* para *Liga Portugal Bwin* e *LEDMAN LigaPro* para *Liga Portugal 2 SABSEG*.

No final do passado mês de agosto (dia 26), surgiu uma notícia que veio confirmar os objetivos traçados pela Liga Portugal, em juntar-se ao grupo das cinco melhores ligas europeias de futebol com a ultrapassagem da *Liga Portugal Bwin* à *Ligue 1* (1ª Divisão Francesa) no ranking da *UEFA* das melhores ligas europeias: *Premier League* (Inglaterra) - 87.926 pontos; *LaLiga* (Espanha) - 80.570 pontos; *Serie A* (Itália) - 63.616 pontos; *Bundesliga* (Alemanha) - 61.427 pontos; *Liga Portugal Bwin* (Portugal) - 44.216 pontos; *Ligue 1* (França) - 43.581 pontos.

Esta melhoria no posicionamento da principal competição em Portugal, que passa a ser a quinta melhor liga europeia, foi um tema muito noticiado nos medias europeus e que trouxe ainda mais destaque à competição *Liga Portugal Bwin*.

4.1.1.1 Liga Portugal *Bwin*

A primeira divisão de Portugal, denominada *Liga Portugal Bwin*, é a principal competição de futebol profissional em Portugal, reunindo as 18 melhores equipas nacionais que competem entre si durante 34 jornadas. A primeira edição desta prova ocorreu na época desportiva 1934/35 (F.P.F.).

Uma das maiores premissas desta competição é a valorização, criação e exportação do talento nacional ou internacional para as melhores ligas europeias.

Segundo uma análise recente do organismo *FIFA* (2021), com base no relatório *Transfer Matching System*, Portugal foi o país que mais lucrou com transferências

internacionais no mercado de jogadores de futebol nos últimos dez anos. Este dado prova a importância e o relevo do talento criado em Portugal.

As sociedades desportivas presentes na edição atual: Belenenses SAD, Boavista FC, CD Tondela, Estoril Praia, FC Arouca, FC Famalicão, FC Paços de Ferreira, FC Porto, FC Vizela, Gil Vicente FC, Marítimo M, Moreirense FC, Portimonense, Santa Clara, SC Braga, SL Benfica, Sporting CP e Vitória SC.

4.1.1.2 Liga Portugal 2 SABSEG

O segundo escalão do futebol em Portugal segue os mesmos moldes da 1ª divisão, ou seja, é composta por 18 equipas que competem entre si durante 34 jornadas, das quais duas são equipas B (FC Porto B e SL Benfica B). Estas equipas B não são selecionáveis para subida de divisão, mas podem ser despromovidas.

No final da época, os dois melhores classificados das restantes equipas sobem à Liga Portugal *Bwin* e os dois últimos abandonam a competição e descem à Liga 3 (competição organizada pela Federação Portuguesa de Futebol).

As sociedades desportivas presentes na edição atual: A. Académica, Ac. Viseu, Casa Pia AC, CD Feirense, CD Mafra, CD Nacional, CD Trofense, Estrela Amadora, FC Penafiel, FC Porto B, GD Chaves, Leixões SC, Rio Ave FC, SC Covilhã, SC Farense, SL Benfica B, Varzim SC e Vilafranquense.

4.1.1.3 Allianz CUP

A Taça da Liga, atualmente *Allianz CUP*, é a competição profissional de futebol mais recente em Portugal, com o início na época de 2007/08 (*ZeroZero, 2021*) em que foi consagrado o clube histórico Vitória de Setúbal como vencedor da prova.

Na *Allianz CUP*, participam as 32 sociedades desportivas da Liga Portugal *Bwin* e da Liga Portugal 2 *SABSEG*, à exceção das equipas B (FC Porto B e SL Benfica B). Esta competição disputa-se em duas fases eliminatórias (normalmente no mês de julho) e uma fase de grupos de acesso à *Final Four*, derradeira fase que nomeia o clube vencedor como Campeão de Inverno. A *Final Four* deste ano, à semelhança da edição passada, será realizada na cidade de Leiria. Este ano será a 15ª edição da prova, onde o Sport Lisboa e Benfica é recordista com sete troféus.

4.1.2 Programa de Consultoria: Otimização do Produto Televisivo

No desenrolar da época desportiva transata, a equipa de eventos & ativações do departamento de marketing da Liga Portugal iniciou um projeto de consultoria de forma a ajudar todos as sociedades desportivas de forma a aperfeiçoar o produto televisivo. A centralização dos direitos televisivos é hoje uma certeza, obrigando que a exigência e presença junto das sociedades desportivas seja cada vez maior.

Existem clubes que precisam das ferramentas adequadas e de partilha de conhecimento e experiência, devido aos escassos recursos humanos que dispõem em áreas importantes, como o marketing ou comercial. Além de equipas com um número reduzido de pessoas, algumas sociedades desportivas ainda não possuem o *know-how* suficiente para angariarem mais público para os seus estádios e entidades disponíveis para patrocinar as suas marcas. Devido ao facto de a Liga Portugal ter reconhecido esta falha em vários clubes, decidiu desenvolver um programa de consultoria. Desde então, as ajudas a inúmeros clubes têm sido feitas de uma forma recorrente.

Como referido no capítulo introdutório, este programa de consultoria está dividido em quatro tópicos distintos:

- *Match Day Experience*
- Otimização do produto televisivo
- Projetos estruturais
- Desenvolvimento de departamentos

Neste Trabalho Final de Mestrado será abordada somente a otimização do produto televisivo, uma vez que é a área mais avançada, de todo o projeto, e no qual a minha equipa de trabalho se tem vindo a focar com maior grau de detalhe. Através da colaboração contínua entre a Liga Portugal, sociedades desportivas e fornecedores, já existem alguns resultados concretos que iremos abordar com mais detalhe no subcapítulos seguintes.

Segundo os autores *Wakefield, Blodgett e Sloan (1996)*, o ambiente do estádio pode influenciar a tomada de decisão dos espectadores em permanecer e/ou retornar ao estádio. Tal também poderá acontecer relativamente aos espetadores que estejam a visualizar o jogo na televisão. Ressalta-se que a sensação de prazer por parte do espectador advém de algumas características presentes no estádio. De facto, além do jogo em si, há outros fatores que são cada vez mais importantes para que o produto audiovisual seja de qualidade. De acordo com a perspetiva da Liga Portugal, aspetos como a ocupação do estádio ou a atratividade visual dos mesmos são fundamentais para a qualidade e impacto da transmissão televisiva. Assim, a melhoria do produto televisivo é de uma enorme importância para conquistar cada vez mais espetadores e marcas que queiram patrocinar os clubes e as diversas competições organizadas pela Liga Portugal.

Quando um espetador assiste, por exemplo, a um jogo da principal competição espanhola (*LaLiga*) pode ver um estádio com lotação máxima, relvado em boas condições, a maioria da 2ª linha publicitária de uma forma organizada e em tons monocromáticos e a ausência de ruído visual. Esta

abordagem cuidada dos clubes e das entidades organizadoras é muito importante para a otimização do produto televisivo. Através do programa de consultoria em análise, pretendemos melhorar o produto televisivo em Portugal através de um conjunto de eixos que serão apresentados em seguida.

Redução do ruído visual: É essencial retirar todo o ruído visual e garantir uma imagem limpa, profissional e homogénea nas competições organizadas pela Liga Portugal. Ainda é frequente assistirmos, nos jogos televisionados de ambas as competições, a falhas graves, como a presença de ambulâncias ou de viaturas junto do terreno de jogo, material de treino como balizas perto do relvado, degradação de certas zonas da bancada ou lonas publicitárias em mau estado captadas pelo operador televisivo. A presença de ruído visual (figura 8) pode levar a que o produto desportivo perca interesse por parte dos adeptos ou contribuir para que as organizações percam o interesse em patrocinar um clube.



Figura 8 - Exemplos de ruído visual presente nos estádios

Estado dos relvados: infelizmente ainda há muitos estádios em Portugal que carecem de um bom terreno de jogo. A qualidade dos relvados tem sido um tema fulcral e no qual a Liga Portugal tem demonstrado um enorme interesse. Um relvado em mau estado, além de contribuir para a amplificação do ruído visual, possui desvantagens como o aumento do risco de lesão por parte dos jogadores,

contribuição para o declínio da qualidade do espetáculo futebolístico, uma vez que um terreno de jogo em más condições diminui as jogadas técnicas exuberantes, porque a bola não rola com tanta facilidade, e convida as equipas a jogarem um futebol defensivo. Atualmente, a equipa do departamento de marketing da Liga Portugal contribui para a avaliação visual dos relvados. Exemplo recente e já abordado, foi o relvado do Estádios dos Barreiros que acabou interditado após o jogo Marítimo x FC Porto (22/08/21) devido a duas notas negativas (1 e 2 numa escala de 5).



Figura 9 - Estado do relvado do Estádio dos Barreiros antes do jogo contra o FC Porto

Ordenamento da bancada em frente à *mastercam*: este é um tópico ao qual, infelizmente, muitas sociedades desportivas ainda não prestaram a devida atenção. A maioria dos clubes não realiza um ordenamento cuidado da lotação de um estádio. Ou seja, se um estádio possuir capacidade para 15.000 pessoas e só forem vendidos 5.000 bilhetes, a maioria dos clubes opta por alocar as pessoas de uma forma pouco ordenada, tendo os adeptos “dispersos” pelo estádio. Pelo contrário, noutras ligas europeias, quando um clube não enche o estádio, aloca as pessoas para a bancada em frente da *mastercam* (câmara principal que filma o respetivo jogo), criando uma sensação de “estádio cheio”. Este pormenor pode

fazer bastante diferença no espetador final, porque qualquer pessoa prefere ver um jogo com bastante lotação do que com bancadas vazias ou dispersas. Se a bancada estiver cheia, transmite-se a ideia de que o jogo é de grande importância. Um exemplo disso em Portugal, que é representado na figura seguinte, é do clube Rio Ave FC que no período em que competiu na 1ª divisão tinha sempre a bancada central quase lotada, mas como esta era a bancada que fica do lado oposto da *mastercam*, criava-se uma sensação de estádio vazio (raramente enchiam a bancada em frente da *mastercam*).



Figura 10 - Diferença de um bom ordenamento da bancada em frente da *mastercam*

Iluminação do estádio: a iluminação uniforme e limpa do terreno de jogo e da respetiva linha publicitária é essencial para a melhoria do produto televisivo. Como é possível verificar pela figura seguinte, respeitante ao jogo Casa Pia AC vs CD Mafra (08/12/20), é possível averiguar que a leitura da 2ª linha acaba por ser impercetível.



Figura 11 - Fraca luminosidade no estádio Pina Manique (Casa Pia AC)

Aperfeiçoamento e organização da 2ª linha publicitária: A exposição ordenada e em tons monocromáticos permite criar um maior grau de destaque a todas as marcas patrocinadoras da sociedade desportiva e às zonas de visibilidade televisiva e de decoração local das infraestruturas do clube, permitindo aumentar o potencial de futuros negócios comerciais derivado incremento do valor comercial desses espaços. É bastante comum em alguns estádios em Portugal a falta de organização da 2ª linha e a utilização de diferentes tamanhos e cores de lonas publicitárias.

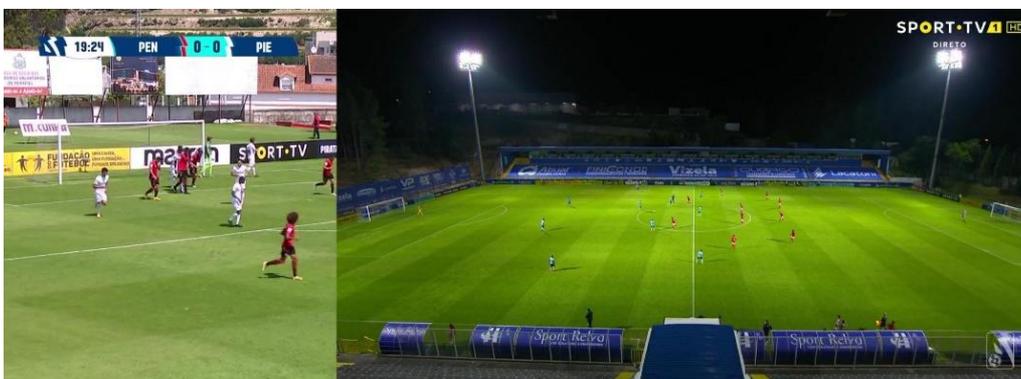


Figura 12 - Estádio do FC Penafiel (mau exemplo) e FC Vizela (bom exemplo)

Otimização das atividades pós-match: as atividades *pós-match* englobam sobretudo a *Super Flash* (momento logo após o apito final em que um jogador de cada equipa discursa perante o repórter do operador televisivo e em que é entregue o prémio de Homem do Jogo ao jogador respetivo) e a *Flash Interview* (instante em que os treinadores de ambas equipas falam logo após o término da

SuperFlash). Estes dois ativos são muito valiosos para os patrocinadores porque costumam ter uma série de espetadores a assistir. Posto isto, a visibilidade do maior número de marcas é fundamental para incrementar valor. Nesta época desportiva, como já foi mencionado, a equipa que trata da logística destas atividades acrescentou um tapete junto do *backdrop* (estrutura onde estão as marcas) para os jogadores/treinadores falarem de forma centralizados para a câmara. Esta alteração tem ajudado muito a aumentar o número de marcas visíveis na televisão, contrariando os maus enquadramentos existentes na época passada, como é ilustrado na figura 13. Além da utilização do tapete, os *backdrops* foram configurados para uma imagem mais explícita e em que os patrocinadores dos clubes estão divulgados em tons monocromáticos ajudando à criação de uma identidade de marca.



Figura 13 - Diferença do enquadramento da última época desportiva (esquerda) com o enquadramento desta época (direita).

O processo de melhoria do produto televisivo tem sido contínuo e através da entajada dos vários intervenientes, a Liga Portugal tem conseguido atuar nas diferentes áreas anteriormente apresentadas. A equipa responsável por este projeto, para ter uma visão mais ampla das necessidades dos clubes e das respetivas prioridades de melhoria, criou uma série de documentos que

permitem saber o estado atual do produto televisivo de cada uma das sociedades desportivas. Este acompanhamento é semanal, permitindo a criação de prioridades de intervenção junto dos clubes e envolver os seguintes elementos:

Relatório Individual por clube: documento pormenorizado de cada clube das duas divisões, com atualização frequente, sobre o produto televisivo. Este documento está subdividido em: *mastercam*, ocupação da bancada, ruído visual, iluminação, relvado, 1ª linha (visibilidade e aparência), 2ª linha (visibilidade e aparência), atividades *pós-match* e prioridades de melhoria. Este relatório inclui bastante informação dos jogos mais recentes por cada clube, conseguindo ajudar a visualizar quais os aspetos a melhorar em cada sociedade desportiva.



Figura 14 - Slide do Ruído Visual presente no Relatório Individual do Leixões SC

Análise geral da Liga Portugal Bwin: análise sucinta com toda a informação recolhida dos relatórios individuais dos clubes pertencentes à Liga Portugal Bwin. Cada clube é classificado com uma nota do 1 ao 10 de forma que seja possível priorizar os clubes que necessitam de um maior grau de auxílio.

Análise geral da Liga Portugal 2 SABSEG: análise sucinta com toda a informação recolhida dos relatórios individuais dos clubes pertencentes à *Liga Portugal 2 SABSEG*. Cada clube é classificado com uma nota do 1 ao 10 de modo a identificar os clubes que necessitam de um maior grau de auxílio.

Análise das atividades Pós-Match: documento que avalia a visibilidade das marcas, o posicionamento dos intervenientes junto ao *backdrop*, assim como possíveis soluções a adotar para a melhoria das atividades *pós-match*. Destas possíveis resoluções, surgiu a utilização do tapete, anteriormente referida, com o objetivo de melhorar o enquadramento dos jogadores/treinadores. Conforme a figura 15, foi criado um mapa (após a análise de dezenas de jogos de cada competição) para a visualização das zonas com maior destaque durante a *Flash Interview* e *SuperFlash*.

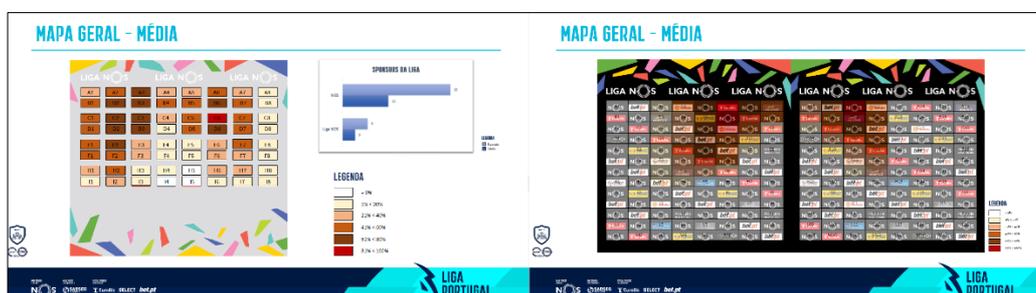


Figura 15 - Mapa com as zonas de maior destaque das atividades pós-match

Monitorizações das atividades Pós-Match: documento que agrega informação relativa aos tempos das intervenções dos jogadores na *SuperFlash*, intervenções dos treinadores na *Flash Interview*, tempo global de cada atividade pós-match (desde o apito final até o último interveniente falar), homens do jogo, jogadores solicitados pelo operador e comentadores/ repórteres de pista presentes em cada jogo. Ao contrário dos relatórios anteriormente apresentados, que albergam informação sobretudo visual, este documento de monitorização conjuga sobretudo números.

4.2 Análise do produto televisivo a nível europeu

De forma a realizar uma análise mais aprofundada das principais condicionantes da qualidade do produto televisivo, consideramos ser relevante analisar um jogo de cada equipa participante das seguintes competições europeias de futebol:

- *Premier League* (Inglaterra)
- *La Liga* (Espanha)
- *BundesLiga* (Alemanha)

Estas três ligas europeias são consideradas como um exemplo de sucesso e profissionalismo para qualquer liga de futebol, sendo assim, consideramos que seria fundamental identificar as boas práticas que são seguidas no futebol profissional na Europa, de modo a identificar as estratégias que a Liga Portugal deve desenvolver para reduzir a distância para estas competições.

4.2.1 *Premier League*

A *Premier League* assume-se como a competição que ocupa o primeiro lugar no ranking da *UEFA* e é consensualmente considerada pelos adeptos de futebol como a melhor competição nacional de clubes. Nesta competição, há um total de 514 jogadores profissionais, com uma avaliação de 9 mil milhões no somatório geral, segundo dados do *Transfermarkt* (2021). A competição teve início no ano de 1992, após a desvinculação dos clubes da antiga Primeira Divisão Inglesa, conforme informação do site oficial da *Premier League*. Esta reestruturação da competição foi motivada sobretudo pelo interesse em angariar um maior número de adeptos e receitas televisivas.

Para realizar uma análise mais detalhada sobre o produto televisivo em Inglaterra, foi analisado um jogo de cada sociedade desportiva da *Premier League* referente à época desportiva atual (2021-22). Através do quadro que se segue, é possível verificar que em todos os jogos das 20 equipas, as bancadas estiveram lotadas e que não houve nenhum ruído visual presente no estádio. Além disso, o estado do relvado esteve em muito bom plano em cada um dos jogos.

A nível da organização da 2ª linha publicitária, denotamos um grande cuidado em todos os estádios, apesar de, alguns clubes não apostarem numa 2ª linha em tons monocromáticos, sendo estes: Aston Villa, Crystal Palace, Leeds United, Leicester City, Newcastle United, Norwich City, Watford e Wolverhampton.

Premier League 	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Arsenal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aston Villa	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Brentford	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Brighton & Hove Albion	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Burnley	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Chelsea	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Crystal Palace	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Everton	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Leeds United	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Leicester City	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Liverpool	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Manchester City	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Manchester United	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Newcastle United	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Norwich City	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Southampton	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tottenham	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Watford	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
West Ham	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Wolverhampton	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Tabela 2 - Análise da *Premier League*

4.2.2 *LaLiga*

A primeira divisão de Espanha, fundada no ano de 1929 (segundo dados da plataforma *FootballHistory*), é atualmente a segunda classificada no ranking da UEFA. A *LaLiga* teve um período de grande notoriedade e visibilidade na última década devido ao facto dos dois melhores jogadores do mundo deste século

(Cristiano Ronaldo e Lionel Messi) terem-se defrontado inúmeras vezes pelos seus clubes respetivos, Real Madrid e FC Barcelona.

A presença destes jogadores excepcionais, conjugada com a rivalidade entre o Real Madrid e o FC Barcelona fez com que a popularidade da *LaLiga* chegasse a diversos continentes e cimentou a sua posição como a segunda melhor liga nacional do mundo. Conforme dados do *Transfermarkt* (2021), todos os plantéis das sociedades desportivas combinam num total de cerca 5 biliões de euros em valor de mercado (4 biliões a menos que a *Premier League*).

Para conseguir chegar aos dados do quadro seguinte, analisamos um jogo de cada equipa em condição de visitado, na presente época desportiva.

LaLiga 	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Alavés	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Athletic Bilbao	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atlético de Madrid	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Barcelona	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Betis	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cádiz	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Celta de Vigo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Elche	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Espanyol	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Getafe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Granada	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Levante	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mallorca	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Osasuna	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Rayo Vallecano	Sim	Não	Sim	Não	Não
Real Madrid	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Real Sociedad	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Sevilla	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Valencia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Villarreal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Tabela 3 - Análise da LaLiga

Podemos concluir, pela análise da tabela anterior, que os clubes da *LaLiga* estão a realizar um excelente trabalho no aperfeiçoamento do produto televisivo e na valorização das marcas patrocinadoras. Excetuando o clube Rayo Vallecano, que possui uma 2ª linha publicitária desorganizada e com diversas cores e tamanhos, todos as outras sociedades desportivas têm um estádio bastante cuidado.

Através do monocromatismo da 2ª linha publicitária com a cor principal de cada emblema, os clubes espanhóis conseguem criar uma identidade forte da marca em todo o estádio e valorizar todos os ativos existentes, conforme o exemplo do Club Atlético Osasuna (figura 16).



Figura 16 - Estádio do CA Osasuna - 2ª linha toda monocromática

4.2.3 Bundesliga

A *Bundesliga*, primeira divisão alemã, conhecida pelo domínio interno do *Bayern de Munique* (17 títulos nos últimos 23 anos, segundo o canal português SIC Notícias, 2021), encontra-se na quarta posição de *ranking* de clubes da *UEFA*. Conforme os dados do site analista *Transfermarkt* (2021), o valor de mercado da competição é de 4.2 bilhões de euro, somando todos os plantéis das equipas principais.

A *Bundesliga* foi criada no dia 24 de Agosto de 1963 (site oficial da entidade *DFB*) e conta com algumas das melhores infraestruturas desportivas no mundo, devido sobretudo à realização do *FIFA World Cup* no passado ano de 2006, onde a Itália foi consagrada como campeã mundial.

Para conseguir avaliar a qualidade do produto televisivo, analisamos à semelhança das outras ligas europeias, um total de 18 equipas na condição de

visitados entre a primeira e terceira jornada da *Bundesliga*, na presente época desportiva.

Através da observação da tabela 4, é possível concluir que o produto televisivo da *Bundesliga* usufrui de relvados em ótimas condições, bancadas lotadas (ou quase) e uma total ausência de ruído visual. No que toca à aparência e organização da 2ª linha publicitária, a maioria das sociedades desportivas (12/18) não aposta em tons monocromáticos, mas excetuando o Arminia Bielefeld e o Freiburg, todos têm uma 2ª linha publicitária cuidada e organizada.

Bundesliga 	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Arminia Bielefeld	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Augsburg	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Bayer Leverkusen	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Bayern de Munique	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Bochum	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Borussia Dortmund	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Borussia Mönchengladbach	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Eintracht Frankfurt	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Freiburg	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Greuther Fürth	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Hertha Berlim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Hoffenheim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Köln	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Mainz 05	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
RB Leipzig	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Stuttgart	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Union Berlin	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Wolfsburg	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Tabela 4 - Análise da *Bundesliga*

4.2.4 Análise geral

Concluída a análise às três competições (*Premier League*, *LaLiga* e *Bundesliga*), foi possível agrupar toda a informação relevante no mesmo quadro-resumo. Esta informação sintetiza os dados relativos à qualidade e otimização do produto televisivo em competições de enorme notoriedade e serve como uma base para comparar com a qualidade do produto televisivo em Portugal, através de eixos decisivos, tais como a orientação da bancada consoante a *mastercam*, a

minimização do ruído visual, otimização das condições do relvado e a melhoria da organização e aparência da 2ª linha publicitária.

Ligas Europeias	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Premier League	20/20	20/20	20/20	20/20	12/20
LaLiga	19/20	18/20	20/20	19/20	19/20
Bundesliga	18/18	18/18	18/18	16/18	6/18
Média	98%	97%	100%	95%	64%

Tabela 5 - Análise geral das três ligas

De acordo com estes resultados, pode-se verificar que:

- As bancadas viradas para a *mastercam* estão habitualmente com lotação máxima nas três competições em análise. Um fator difícil de replicar em vários países devido à falta de poder de compra dos adeptos e à reduzida dimensão da população;
- Não se verificou qualquer ruído visual na *Premier League* e *Bundesliga*.
- As condições do terreno de jogo nas três competições são favoráveis, o que contribui para a melhoria do espetáculo desportivo.
- Excetuando três clubes, um da *LaLiga* (Rayo Vallecano) e dois da *Bundesliga* (Arminia Bielefeld e Freiburg), a 2ª linha publicitária encontra-se organizada e de uma forma ordenada.
- O monocromatismo da 2ª linha publicitária é algo verificado em quase todas as sociedades desportivas da *LaLiga* (têm efetuado um trabalho excelente neste âmbito), enquanto na *Premier League* e *Bundesliga*, ainda existe algum trabalho a ser feito nesta vertente. Na *Premier League*, 40% das sociedades desportivas não possuem uma 2ª linha publicitária monocromática, enquanto na *Bundesliga* este valor aumenta para os 66%.

A centralização dos direitos televisivos torna-se num aspeto fulcral para as sociedades desportivas destas três competições. Em primeiro lugar, a centralização faz com que a organização reguladora (liga) tenha uma maior influência sobre os clubes, visto que, de forma a valorizar o pacote total dos direitos televisivos, estes têm de assegurar as condições mínimas de qualidade para que a organização reguladora consiga vender e internacionalizar o produto. A *La Liga*, como vende os direitos televisivos da competição num pacote com os 20 clubes incluídos não permite, por exemplo, que o Levante se desleixe na qualidade do produto televisivo porque os direitos são vendidos por “atacado” e o interesse na comercialização do produto poderia baixar. Na *Premier League*, os clubes têm de obedecer a um manual rigoroso de normas para que o produto televisivo seja o melhor possível e, assim, o seu valor comercial maior. Sendo assim, fatores, como a ausência de ruído visual ou relvados em muito boas condições, nunca são descurados pelos clubes ingleses e pela *Premier League*.

Em segundo lugar, a centralização dos direitos televisivos acaba por gerar um maior número de receitas para cada clube, o que têm um impacto considerável, principalmente nos clubes que possuem menor dimensão. Segundo o *Planet Football* (2021), o último classificado da edição 2019-21 da *Premier League* (Norwich City) recebeu 94.000.000 libras (cerca de 110 milhões de euros) em direitos televisivos. Este volume elevado de receitas, devido à centralização dos direitos televisivos, faz com que cada clube tenha fundos significativos para investir na melhoria das infraestruturas dos estádios, como suportes publicitários ou na melhoria das condições dos relvado.

Além da centralização dos direitos televisivos, existem fatores sociais que ajudam a ter um bom produto televisivo, nomeadamente, a ocupação da bancada. Nestas três ligas, dos 58 clubes analisados, 57 clubes tinham a bancada preenchida. Estes países tem uma população com uma dimensão considerável, o que permite que os vários clubes tenham um número bastante razoável de

adeptos. Para além de existir uma cultura regionalista - em que os adeptos tendem a apoiar o clube da sua região -, estes países têm um poder económico mais elevado do que Portugal, o que permite que se criem as condições necessárias para que os estádios estejam lotados na maioria dos jogos.

4.3 Comparação entre as principais ligas europeias e o contexto nacional

Analisando os jogos das primeiras quatro jornadas da Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG*, pode-se concluir que ainda há um enorme caminho a percorrer no sentido de valorização das marcas no estádio e da melhoria do produto televisivo.

Analisando a tabela 6, podemos concluir que, entre os relvados analisados, muitos não estão em boas condições, e que a melhoria da qualidade dos mesmos deve ser visto como uma prioridade, porque um relvado em boas condições é essencial para a imagem da Liga Portugal *Bwin* e dos clubes, devendo ser a regra e não uma exceção.

LP Bwin 	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Belenenses SAD	Não	Não	Sim	Não	Não
Boavista FC	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
CD Tondela	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Estoril Praia	Não	Não	Sim	Não	Não
FC Arouca	Não	Não	Não	Sim	Sim
FC Famalicão	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
FC Paços de Ferreira	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
FC Porto	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
FC Vizela	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Gil Vicente FC	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Marítimo M	Sim	Não	Não	Não	Não
Moreirense FC	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Portimonense	Não	Não	Sim	Não	Não
Santa Clara	Sim	Não	Não	Não	Não
SC Braga	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
SL Benfica	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sporting CP	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Vitória SC	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Tabela 6 - Análise da Liga Portugal *Bwin*

Como consta na tabela 6, a presença de ruído visual é ainda uma realidade em Portugal. A 2ª linha publicitária dos estádios dos clubes da Liga Portugal *Bwin*, à semelhança da Liga Portugal 2 *SABSEG* (tabela 7) ainda precisa de inúmeras melhorias ao nível da organização dos suportes publicitários e da aparência visual dos mesmos.

Analisando os dados recolhidos à Liga Portugal 2 *SABSEG* podemos concluir que ainda há muitas melhorias que devem ser implementadas. Um dos objetivos da Liga Portugal passa pela dinamização e promoção da segunda liga, e a otimização do produto televisivo é um fator muito importante neste propósito pela sua contribuição para a atração de um maior número de espetadores e marcas.

LP 2 SABSEG 	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
A. Académica	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Ac. Viseu	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
Casa Pia AC	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
CD Feirense	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
CD Mafra	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
CD Nacional	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
CD Trofense	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Estrela Amadora	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
FC Penafiel	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
FC Porto B	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
GD Chaves	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Leixões SC	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
Rio Ave FC	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
SC Covilhã	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
SC Farense	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
SL Benfica B	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Varzim SC	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Vilafranquense	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>

Tabela 7 - Análise da Liga Portugal 2 *SABSEG*

De referir que a maioria dos relvados dos clubes da Liga Portugal 2 *SABSEG* se encontram em melhor estado do que a primeira divisão. No entanto, no resto dos parâmetros, esta competição fica bastante aquém da Liga Portugal *Bwin*. Pela negativa, deve ser mencionado o exemplo do CD Nacional, porque foi o único clube que foi negativamente avaliado em todos os parâmetros.

Ligas Europeias	Bancada ocupada (Mastercam)	Ausência de Ruído Visual	Relvado em boas condições	2ª Linha Publicitária	
				Organizada	Monocromática
Premier League	20/20	20/20	20/20	20/20	12/20
LaLiga	19/20	18/20	20/20	19/20	19/20
Bundesliga	18/18	18/18	18/18	16/18	6/18
Média	98%	97%	100%	95%	64%
Liga Portugal Bwin	11/18	12/18	13/18	13/18	9/18
Liga Portugal 2 SABSEG	4/18	8/18	16/18	11/18	6/18
Média	42%	56%	81%	67%	42%

Tabela 8 - Comparação da Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG* com as três ligas europeias (*Premier League*, *LaLiga* e *Bundesliga*)

Comparando a situação que encontramos na Liga Portugal *Bwin* e na Liga Portugal 2 *SABSEG* com as três ligas europeias (*Premier League*, *LaLiga*, *Bundesliga*) analisadas anteriormente, podemos constatar que há uma enorme disparidade entre a realidade nacional e internacional.

Esta disparidade é evidente quando é comparada a lotação da bancada e a ausência de ruído visual nas competições europeias e nacionais. Sabendo que a ocupação das bancadas em Portugal é um tópico referido em diversas ocasiões pela comunicação social devido à sua importância e dificuldade de resolução (em virtude de fatores económicos, sociais, etc.), a diminuição do ruído visual é bastante mais fácil de alcançar e não acarreta custos tão elevados.

Os principais fatores que contribuem para uma fraca adesão dos adeptos aos jogos são: o baixo poder de compra dos portugueses em comparação com outros povos da Europa; a reduzida dimensão da população (10 milhões de habitantes) e a concentração da quase total base de apoio dos adeptos em apenas três clubes. Nas ligas europeias analisadas, a grande maioria dos clubes tem uma forte concentração de adeptos, acabando por conseguir encher os estádios de uma forma natural. Em Portugal, excetuando os jogos em que os três grandes jogam, seja em condição de visitado ou visitante, na maioria dos jogos, os estádios nunca estão 100% lotados.

As condições do relvado e a organização e gestão da 2ª linha são vertentes em que as duas competições nacionais ficam aquém das competições europeias assinaladas. No entanto, nesta área, a disparidade entre as nossas ligas e as ligas europeias não é tão elevada. Mesmo assim, exige-se uma maior entreaajuda entre todos os intervenientes em Portugal, de modo que as duas competições possam equiparar-se aos melhores exemplos a nível europeu.

Em contraste com as três ligas europeias analisadas, em Portugal não existe uma centralização dos direitos televisivos. Se nessas ligas, os direitos são vendidos em forma de pacote com todos os clubes incluídos, nas duas competições nacionais os direitos televisivos são vendidos de forma independente por cada clube. Isto faz com que haja um menor valorização dos direitos e uma grande disparidade nas receitas atribuídas aos clubes. Na *Premier League*, os clubes participantes recebem uma quantia semelhante, não havendo uma diferença muito díspar entre o 1º classificado e o último classificado. Em Portugal, observa-se exatamente o oposto. Os “três grandes” (FC Porto, SL Benfica e Sporting CP) recebem quantias significativamente maiores que os restantes clubes. Isto acaba por contribuir para uma menor competitividade nas competições nacionais, acabando por diminuir a qualidade do espetáculo desportivo. Este decréscimo da qualidade do jogo acaba por influenciar negativamente o seu interesse por parte de marcas e adeptos, diminuindo a qualidade do produto televisivo. Havendo uma dificuldade em gerar receitas por parte de muitos clubes em Portugal, estes possuem pouco capital para investir na melhoria das suas infraestruturas e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade do produto televisivo.

4.4 Casos de Sucesso

O apoio e aconselhamento a algumas sociedades desportivas traduziu-se numa intervenção semanal que contribuiu para melhorar as infraestruturas dos clubes e cumprir alguns dos objetivos delineados. A maioria das sociedades desportivas intervencionadas conseguiram fazer alterações nos seus estádios que ajudaram a desenvolver e otimizar o produto televisivo, assim como, a valorizar a marca do clube e as marcas patrocinadoras. De facto, o programa de consultoria da Liga Portugal já conseguiu, em poucos meses, atingir algumas conquistas relevantes, que pareciam difíceis de concretizar e que comprovam que o caminho traçado é o correto. De seguida, apresentamos alguns exemplos das melhorias mais importantes (a nível dos clubes) realizadas neste ano de 2021:

4.4.1 Alterações na 2ª linha publicitária referentes ao estádio do Gil Vicente FC

No passado mês de agosto e a tempo do início da época desportiva, o maior clube do concelho de Barcelos, o Gil Vicente FC, organizou toda a sua 2ª linha em tons monocromáticos (figura 17). A diferença para o espetador é significativa, sendo por isso, uma alteração muito importante. O estádio possui agora uma identidade única em tons do vermelho e branco e, a médio-prazo, esta medida irá certamente contribuir para ajudar o Gil Vicente FC a atrair mais marcas e valorizá-las ainda mais. Esta reestruturação da 2ª linha teve uma intervenção reduzida da Liga Portugal, tendo o clube atuado de forma independente, mas as vistoriais realizadas por uma equipa da Liga Portugal no estádio no passado mês de maio, assim como, o levantamento do tema por parte de alguns membros do

departamento sobre a importância do produto televisivo ajudaram à sua concretização.



Figura 17 - Comparação entre a 2ª linha publicitária na época transata (esquerda) com a época desportiva atual (direita)

4.4.2 Remodelação ao estádio do FC Arouca

O estádio do FC Arouca era visto como um dos estádios em que a reestruturação era prioritária quando foram realizadas as análises individuais dos clubes da Liga Portugal 2 *SABSEG* no ano transato. Após a visita da equipa de marketing da Liga Portugal no final da última época desportiva, constatamos que o Estádio não se encontrava nas condições desejadas para uma sociedade desportiva que milita na maior competição profissional em Portugal. Além do ruído visual encontrado (balizas e material de treino à vista, vegetação selvagem, entre outros elementos que afetam negativamente o produto televisivo), as segundas linhas de publicidade não tinham visibilidade, uma adequada leitura e organização. A sala de conferência de imprensa apresentava um visual bastante

antigo e a fachada do estádio encontrava-se “vazia”, sem qualquer referência ao clube e aos seus parceiros.



Figura 18 - Estádio do FC Arouca: panorama encontrado

Após uma análise cuidada às infraestruturas do FC Arouca, através de uma entreaajuda entre a Liga Portugal e os responsáveis do clube arouquense, foram desenvolvidas propostas de melhorias, de forma a sensibilizar o clube a remodelar o seu estádio. Com a ajuda de um fornecedor da Liga Portugal, a *Digital Decor*, o clube procedeu à organização e homogeneização da 2ª linha publicitária em tons monocromáticos. Além da remodelação da 2ª linha, o FC Arouca remodelou a fachada do seu estádio, o túnel de acesso ao relvado, zona da conferência de imprensa, balneários, fachada da loja, entre outros.



Figura 19 - Estádio do FC Arouca: panorama atual

4.4.3 Implementação de uma estrutura publicitária no estádio do SC Covilhã

O clube histórico da Beira Interior, SC Covilhã, com ajuda de um designer da equipa de design do departamento de marketing da Liga Portugal e do fornecedor *Digital Decor*, implementou no final da época anterior (2020-21) uma estrutura metálica com publicidade num dos topos da baliza. Esta estrutura, além de ser apelativa visualmente, tornou as marcas dos patrocinadores do clube beirão bastante mais visíveis e contribui para que a leitura da sua publicidade seja mais fácil para o espetador.



Figura 20 - Infraestrutura publicitária em tons monocromáticos presente no estádio do SC Covilhã

4.4.4 1ª linha monocromática na Liga Portugal 2 SABSEG

Ao passo que a 1ª linha da Liga Portugal *Bwin* consiste numa estrutura *LED* (semelhante à das principais competições europeias), a 1ª linha da Liga Portugal 2 *SABSEG* consiste numa estrutura estática em formato *PVC*.

Segundo o regulamento da Liga Portugal, cada sociedade desportiva participante na Liga Portugal 2 *SABSEG* tem direito a 50% da publicidade total (placas em formato *PVC*) presente na 1ª linha, ficando a Liga Portugal responsável pelos restantes 50%, de modo a comunicar as marcas parceiras e campanhas institucionais, como: a Fundação do Futebol, Liga Portugal *Store*, campanha *Vacina-te*, *App* oficial, entre outras.

A Liga Portugal, em conjunto com a maioria dos clubes, concluiu que era essencial melhorar a identidade visual dos patrocinadores e do estádio de cada clube. Nesse sentido, foram desenvolvidas placas em tons monocromáticos de forma a gerar uma maior visibilidade/leitura da comunicação das marcas que patrocinam os clubes. Esta reestruturação teve início no princípio do mês de julho com contactos semanais entre Liga Portugal e os clubes, e terminou antes do início da competição *Liga Portugal 2 SABSEG*.



Figura 21 - Exemplos de 1ª linhas publicitárias em tons monocromáticos presente em jogos da presente época desportiva

Capítulo 5

5. Discussão

5.1 Conclusões gerais

Comparando a Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG* com as ligas europeias analisadas, podemos verificar que ainda há vários aspetos a melhorar.

Relativamente à lotação da bancada, a principal disparidade entre as ligas nacionais e europeias, conclui-se que o tamanho da população dos países analisados e a dispersão no apoio dos adeptos entre um número alargado de clubes, são fatores determinantes para que a maioria dos jogos tenham as bancadas totalmente (ou quase sempre) lotadas. É difícil replicar isto em Portugal, sabendo das nossas limitações sociais e demográficas. No entanto, existem fatores que podem ajudar a atrair mais adeptos aos estádios, como: a melhoria da qualidade de jogo, fomentar a ligação região-clubes, melhoria das infraestruturas dos estádios e, conseqüentemente, do bem-estar dos espetadores, a promoção dos lugares anuais e cativação dos adeptos mais jovens.

No que respeita ao ruído visual, concluiu-se, que os clubes das três ligas mencionadas têm bastante cuidado com as suas infraestruturas, ao contrário de a maioria dos clubes portugueses. A maior razão para a existência de ruído visual em determinado estádio é o descuido por parte dos seus responsáveis. O facto de a centralização dos direitos televisivos ainda não ser uma realidade em Portugal leva a que os clubes não pensem no produto televisivo de uma forma macro e, por isso, estes acabam por terem menos cuidado com as condições das suas infraestruturas. Podemos também concluir, que os departamentos dos clubes de futebol em Portugal, são ainda na grande maioria compostos por pessoas mais

velhas e por isso mais conservadoras, imperando ainda, muitas vezes, a mentalidade uma focada apenas no desempenho desportivo. Com a sensibilização que a Liga Portugal tem promovido junto da maioria das sociedades desportivas, assim como, com a profissionalização dos recursos humanos de muitos clubes e a centralização dos direitos televisivos que será efetuada até 2027, podemos assumir que este problema será resolvido no futuro próximo.

Em terceiro lugar, e observando as condições dos relvados nas três ligas em análise (os 58 relvados encontram-se em boas condições) podemos confirmar que existe uma grande diferença relativamente às condições dos terrenos de jogo dos clubes Liga Portugal *Bwin* e Liga Portugal 2 *SABSEG*. De modo a melhorar a qualidade do espetáculo desportivo, atrair mais espetadores e reduzir lesões nos jogadores, a melhoria dos relvados em Portugal, tem de ser efetuada com brevidade. Esta condicionante nos outros países é impulsionada sobretudo pelo grande poder financeiro da maioria dos clubes. O tratamento de um relvado acarreta custos elevados e por esse motivo, muitos dos clubes em Portugal têm dificuldade em manter uma boa qualidade dos seus relvados.

Relativamente à 2ª linha publicitária, a sua organização e ordenamento é verificada em quase todos os clubes das três ligas identificadas. Existe um grande cuidado com as marcas patrocinadas por parte dos clubes da *Premier League*, *La Liga* e *Bundesliga*. Este ordenamento ajuda a dar visibilidade às marcas patrocinadoras e a gerar interesse a marcas que se pretendam associar ao clube no futuro. Por outro lado, apenas os clubes da *La Liga* possuem um cuidado relevante com o visual monocromático da 2ª linha publicitária. Para o espetador, é muito interessante, verificar que a grande maioria dos estádios espanhóis possuem uma identidade própria através da exposição das cores dos clubes nos seus suportes publicitários. Os estádios dos clubes da 1ª divisão espanhola, podem servir como exemplo de boas práticas e inspiração para muitos dos clubes

portugueses. A *La Liga* tem feito um trabalho notável nos últimos anos para valorizar o produto televisivo espanhol, de forma a conseguir internacionalizá-lo de modo eficiente, acrescentado valor em várias vertentes do produto. Com a sensibilização crescente por parte da Liga Portugal e seus parceiros, através do seu programa de consultoria, assim como, com a futura centralização dos direitos televisivos, assumimos que as diferenças entre o produto televisivo português e os melhores exemplos internacionais se irão reduzir de forma contínua, ao longo dos próximos anos.

5.2 Impacto do projeto para os *stakeholders*

5.2.1 Vantagens para os adeptos

Conforme foi mencionado na Introdução, um dos objetivos de pesquisa definidos por mim, no âmbito da avaliação do impacto que a otimização do produto televisivo em Portugal poderá ter para os *stakeholders*, é a avaliação das possíveis vantagens para os adeptos. Os adeptos, como recetores e compradores do produto desportivo (Fullerton e Merz, 2008; Mason, 1999 em Tsiotsou, 2016) possuem uma importância extrema para o espetáculo desportivo. No decorrer deste projeto de consultoria, os possíveis benefícios e desafios para os adeptos foram, assim, tidos em conta.

Através das intervenções do programa de consultoria da Liga Portugal nos estádios definidos como prioritários, os adeptos alcançaram um conjunto de benefícios que serão apresentados em seguida:

Oportunidade de assistir a melhores espetáculos desportivos: só com um relvado num estado adequado é possível assegurar as melhores condições de jogo, bem como o rendimento, satisfação e segurança dos jogadores. As equipas

mais “defensivas” são as que se aproveitam mais de relvados em piores condições, pois a bola prende mais vezes e não é tão fácil para os jogadores com mais técnica brilharem. Sabendo que as maiores audiências anuais em Portugal são de jogos de futebol *Initiative* (2021), é da responsabilidade da Liga Portugal e de todas as sociedades desportivas proporcionar os melhores espetáculos desportivos aos adeptos. Um relvado em más condições ou com um aspeto visual pouco apelativo, acaba por desmotivar os adeptos e intervenientes do jogo.

Possibilidade de usufruir de um produto televisivo de maior qualidade: aspetos como ocupação do estádio ou a atratividade visual dos estádios são fundamentais para a qualidade e impacto da transmissão televisiva. Se um espetador ligar a televisão e estiver a ser transmitido um jogo em que estão cerca de 200 adeptos na bancada e balizas de treino junto ao terreno de jogo, irá perder algum do interesse em assistir a esse espetáculo desportivo. A diferença entre assistir um jogo na televisão com lotação máxima ou pouca é evidente, visto que os adeptos ajudam a criar um melhor ambiente em torno de qualquer produto desportivo.

Melhoria da “atmosfera” no estádio: com uma linha publicitária cromatizada e uniforme, sem ruído visual junto do relvado, o estádio fica com uma imagem muito mais profissional e apelativa. Sendo assim, é de esperar, que nos estádios a atmosfera se torne mais apelativa, porque o estádio ganha uma identidade única.

5.2.2 Vantagens para os patrocinadores

Após a realização deste trabalho e da continuação da melhoria do produto televisivo no futebol profissional em Portugal, torna-se necessário saber quais as vantagens para os patrocinadores que este projeto acarreta. Este é também um dos principais objetivos presentes no estudo.

Através da otimização do produto televisivo, os patrocinadores obtêm um conjunto de vantagens importantes, em seguida apresentadas:

Aumento da valorização da marca: a relação com uma marca patrocinadora consiste em muito mais do que a apresentação do seu logótipo numa propriedade (lona, estrutura PVC, etc.) com visibilidade televisiva. Se a comunicação da marca aparecer num suporte publicitário cuidado com grande visibilidade, a leitura da comunicação será muito mais fácil, e a marca terá uma maior probabilidade de atrair novos consumidores. A atração de novos consumidores (adeptos) é particularmente relevante, visto que quanto maior for a associação entre o patrocinador e o clube, mais facilmente o adepto reconhece as entidades patrocinadoras (Gwinner, Larson e Swanson 2009). A imagem do relvado e a completa ausência de ruído visual são bastante importantes, pois nenhum patrocinador gosta de se associar a competições ou clubes desportivos com uma imagens menos cuidada, seja porque as bancadas do estádio estão pouco preenchidas, o relvado está em fracas condições, o estádio apresenta zonas degradadas, as lonas publicitárias não permitem uma adequada leitura, etc. A identidade das marcas sai reforçada com a otimização de todos estes aspetos.

Visibilidade das marcas: através da otimização das atividades *pós-match* (um maior número de marcas aparece nos *backdrops*) e da melhoria da iluminação das

marcas presentes ao redor do terreno de jogo, é de esperar que o público-alvo tenha uma melhor percepção das marcas associadas ao evento e fique a conhecê-las melhor. As marcas patrocinadoras desejam sempre alcançar uma grande exposição através da ligação ao evento desportivo (*Farrelly, Quester e Burton 2006*) e nesse sentido é essencial otimizar a visualização dos patrocinadores em todos momentos.

Melhor produto desportivo: as marcas que patrocinam competições, como a casa de apostas *Bwin* ou a seguradora *SABSEG*, ficam a ganhar se o produto desportivo ao qual se associam, oferecer melhores espetáculos desportivos. Através do aumento do nível de qualidade do produto televisivo, há um acréscimo do número de adeptos e espetadores associados, conforme Proni (2008, p. 2). Sendo assim, o aumento do número dos espetadores acaba por aumentar a visibilidade das marcas - mais adeptos irão ter a oportunidade de visualizar os suportes publicitários - gerando enormes vantagens para os patrocinadores.

5.3 Futuro do projeto

5.3.1 Principais dificuldades inerentes à implementação do projeto e sugestões de melhoria

Como o projeto se encontra numa fase embrionária, ainda existem vários aspetos a serem melhorados e alterações que devem ser implementadas. A grande maioria dos problemas que se tem encontrado estão relacionado com alguns aspetos que serão apresentados de seguida:

- **Falta de fundos:** tendo em conta a situação de pandemia em que vivemos, as receitas operacionais dos clubes têm vindo a decrescer e muitos clubes

não possuem capacidade financeira para implementar as estruturas publicitárias mais adequadas nos seus estádios. A maioria das receitas recebidas pelas sociedades desportivas são alocadas ao pagamento de salários dos jogadores, *staff* e colaboradores ou à contratação de novo jogadores.

- **Falta de um planeamento de longo prazo:** embora todos os clubes presentes nas três competições possuam equipas relativamente profissionais, muitos dos colaboradores dos clubes trabalham nessas organizações há muito tempo. Sendo assim, muitos dos colaboradores são conservadores e denotam ainda uma mentalidade “resultadista”, em que, “o que interessa é ganhar o próximo jogo”, não prestando a devida importância à valorização dos ativos e patrocinadores.

De forma a desenvolver de uma forma mais assertiva o produto televisivo em Portugal e agregar mais sociedades desportivas neste projeto, será fundamental:

- 1) Aumentar a sensibilidade das sociedades desportivas para este tema, demonstrando a importância de uma 2ª linha publicitária ordenada e de preferência em tons monocromáticos, assim como, a relevância da qualidade das infraestruturas, da redução da presença de ruído visual no estádio e da realização de cuidados constantes aos relvados.
- 2) Criar campanhas de promoção, juntamente com os clubes e municípios, de forma a cativar a ida de mais adeptos aos estádios, principalmente nos clubes que denotam uma assistência reduzida nos jogos. Além disso, os clubes devem estar consciencializados sobre a importância de concentrar os adeptos na bancada à frente da *mastercam* quando não conseguem lotar os seus estádios.
- 3) Reunir com os diversos fornecedores, como a *Digital Decor*, de forma a criar orçamentos viáveis para a maioria dos clubes. Assim, seria possível,

apresentar logo na primeira reunião com os clubes, um orçamento detalhado e com um preço justo.

- 4) Premiar os clubes que adotem uma estratégia proativa na melhoria do produto televisivo, através de campanhas nas redes sociais da Liga Portugal. Estas campanhas iram ajudar ainda a sensibilizar os restantes clubes para esta temática.
- 5) Fazer reuniões periódicas com os clubes mais prioritários com o intuito de impedir que as sociedades desportivas se descurarem deste projeto e das suas vantagens.
- 6) Alocar verbas não prioritárias de outros departamentos, de forma a conseguir ajudar os clubes com mais dificuldades financeiras.

5.3.2 Próximos passos

O apoio operacional tem sido efetuado com base num acompanhamento semanal aos clubes prioritários. De forma a dar resposta a todos os clubes interessados, a equipa de consultoria tem aumentado os recursos humanos alocados a este projeto, através de colaboradores de outros departamentos da Liga Portugal.

Este projeto é bastante relevante no plano de desenvolvimento das sociedades desportivas em Portugal e, por isso, a entajuda entre os clubes, parceiros e a Liga Portugal necessita de ser encarada de uma forma ambiciosa. Será fundamental no futuro encontrar uma forma de conseguirmos avaliar o impacto económico e social destas intervenções, com o objetivo de tornar este projeto ainda mais relevante.

Durante este ano, iremos incidir sobre algumas sociedades desportivas que foram escolhidas como prioritárias, através das análises individuais que

ocorreram a cada clube. Em certos casos, esta colaboração já se iniciou e espera-se que proximamente mais clubes possam melhorar e otimizar o seu produto televisivo. Recolhendo alguns exemplares de maquetes de estádios já efetuadas, aguardamos que proximamente sejam feitas visitas técnicas aos estádios dos clubes prioritários e que o processo de orçamentação dos fornecedores possa decorrer sem demora. Apresentamos em seguida alguns exemplos de estádios que, no entender da equipa de consultoria, necessitam de intervenções:

CD Nacional: a equipa da Madeira, recentemente despromovida à Liga Portugal 2 *SABSEG*, possui um estádio que tem diversos suportes publicitários com pouca leitura e visibilidade. Além disso, durante as transmissões televisivas, é possível ver o campo de treinos atrás de uma das balizas. Com a implementação de duas estruturas (cada uma atrás de cada baliza) este problema iria desaparecer. O estádio ficaria a ganhar também com uma identidade única (representada na figura 22) através de uma 2ª linha revestida com as cores do clube (branco e preto).



Figura 22 - Maquete do estádio do CD Nacional

A. Académica: de forma a cobrir as bancadas laterais – que nunca são preenchidas, deveriam ser colocadas lonas publicitárias que poderiam oferecer ainda mais destaque aos parceiros do clubes de Coimbra ou a campanhas institucionais do mesmo, como se pode observar na figura seguinte.



Figura 23 - Maquete do estádio da A. Académica

FC Penafiel: a remodelação no estádio desta equipa seria fundamental para criar atratividade para os parceiros e patrocinadores. À semelhança da equipa do CD Nacional, este estádio comporta uma zona para treinos atrás de uma das balizas. A colocação de uma estrutura publicitária com as cores do clube (vermelho e branco) iria colmatar este problema. Além disso, a reestruturação e organização de todas a 2ª linha publicitária (figura 24) iria ajudar a sociedade desportiva a angariar novos patrocinadores e a valorizar os atuais, visto que, os suportes publicitários atuais apresentam uma deficiente visibilidade, não têm uma adequada aparência e ordenamento.



Figura 24 - Maquete do estádio do FC Penafiel

Com a implementação e aprovação da centralização dos direitos televisivos até à época 2028/29 (*Público*, 2021), espera-se uma abrangência maior do programa de consultoria nas diversas vertentes que englobam um clube de futebol. Isto, porque, as sociedades desportivas que integram as competições da Liga Portugal no momento da centralização dos direitos televisivos, irão ser alvo de outra exigência por parte de patrocinadores e operadores televisivos, entre outros públicos relevantes.

No futuro, este projeto pretende contribuir para aumentar o profissionalismo dos clubes com menor dimensão, de forma que estes possam capacitar os seus departamentos com um *know-how* que lhes permita atrair mais adeptos e marcas patrocinadoras. Desta forma, irá haver uma maior competitividade nas competições em Portugal, o que contribuirá para aumentar a qualidade do produto desportivo em Portugal através de jogos mais emocionantes em que impere a incerteza no resultado, à semelhança do que acontece noutras ligas europeias.

Este projeto irá aproximar as sociedades desportivas com menos recursos e menor dimensão dos maiores clubes do futebol português, como o Futebol Clube

do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Braga, Sporting Clube de Portugal e Vitória SC, como é representado na figura seguinte.



Figura 25 - Visão futura do futebol em Portugal

Capítulo 6

6. Conclusão

6.1 Considerações finais e contributos

O presente Trabalho Final de Mestrado pretendeu compreender as principais implicações que o projeto de consultoria da Liga Portugal teve para a melhoria do futebol profissional português, através da otimização do produto televisivo. Na base deste projeto encontram-se dois alicerces fundamentais no mundo desportivo: as entidades patrocinadoras e os adeptos.

Através desta dissertação, pretendeu-se examinar a importância do projeto de consultoria da Liga Portugal, tendo em conta as especificidades do marketing desportivo e do comportamento dos consumidores desportivos, e analisar os benefícios que as sociedades desportivas, os adeptos e patrocinadores podem retirar da sua implementação.

Ao longo deste trabalho, pretendemos demonstrar as várias contribuições que este projeto poderá ter para o futebol português, tais como:

- Sensibilizar as sociedades desportivas para o impacto que os suportes publicitários dos seus estádios têm para melhorar a sua comunicação e, conseqüentemente, o interesse dos patrocinadores e adeptos;
- Alertar as sociedades desportivas sobre a importância que as boas condições das infraestruturas podem ter no espetáculo desportivo, nomeadamente, na qualidade de jogo e no produto televisivo;
- Demonstrar a importância da valorização das marcas patrocinadoras para os clubes de futebol e as suas relações com os seus parceiros;

- Aproximar o produto televisivo do produto oferecido pelas melhores ligas europeias, como a *Premier League*, *La Liga* e *Bundesliga*;
- Demonstrar a disponibilidade da Liga Portugal para ajudar os clubes a melhorarem a sua oferta e criarem marcas de maior valor;
- Realçar a importância dos departamentos de marketing para o sucesso das sociedades desportivas;

O projeto de consultoria que forma a base deste Trabalho Final de Mestrado pretende ser um exemplo de sucesso no futebol em Portugal, e deve contribuir para uma otimização da gestão das competições Liga Portugal *Bwin*, Liga Portugal 2 *SABSEG* e *Allianz CUP*, de modo que estas alcancem notoriedade a nível internacional. Nesse sentido, as expectativas são que este projeto se continue a desenvolver e possa ter um contributo real para as sociedades desportivas que integram as competições em análise e os seus detentores de interesse.

A significativa cobertura mediática de que o futebol é alvo, leva a que este desporto tenha um grande interesse para as entidades patrocinadoras e, por isso, a exposição das marcas dos patrocinadores nos suportes publicitários é um aspeto que os clubes não podem descuidar. Além do mais, o elevado número de pessoas que se interessam por este desporto - com um maior ou menor grau de afinidade - exige que os clubes possuam infraestruturas organizadas, limpas e cuidadas para oferecerem uma atmosfera apelativa e uma experiência envolvente aos adeptos que se deslocam ao estádio ou assistem aos jogos pela televisão ou online.

O futebol, com muitos fãs em todo o mundo, nunca deixará de cativar patrocinadores e outros detentores de interesse. Contudo, para que uma sociedade desportiva ou competição possa atrair patrocinadores e outros parceiros, tem que fazer um esforço contínuo para melhorar o seu produto e torná-lo mais apelativo.

6.2 Limitações do estudo e implicações de pesquisa futura

O estudo do projeto presente neste Trabalho Final de Mestrado em contexto misto apresenta algumas limitações que serão apresentadas em seguida.

A principal limitação do estudo está relacionada com facto de o projeto de consultoria da Liga Portugal ser bastante recente o que não permitiu um analisar as implicações da implementação das diferentes medidas preconizadas para otimizar o produto televisivo. O projeto começou no início do ano, mas apenas no final da última época desportiva (abril / maio) é que se começou a concretizar. As primeiras reuniões com os clubes e as vistorias aos estádios aconteceram nessa altura, acabando por tornar muito difícil a análise aprofundada de todos os elementos que fazem parte do produto televisivo.

Por outro lado, tendo em conta que o projeto se encontra ainda numa fase embrionária, não foi possível analisar de forma detalhada o impacto das medidas resultados já implementadas. Com tão pouco tempo entre as primeiras reuniões com os clubes e o início da nova época desportiva (que se iniciou com a realização da 1ª fase da *Allianz CUP* no dia 23 de julho), restou pouco tempo para concretizar muitos dos temas abordados. A Liga Portugal, em articulação com os clubes, ainda não conseguiu abordar as restantes temáticas do projeto de consultoria, como:

- *Match Day Experience*: experiência do adepto, funcionamento dos bares, bilhética centralizada, espaço *corporate*, criação de mascote, higienização dos espaços, ativações de patrocinadores, etc.
- Projetos estruturais: bilhética centralizada, regresso aos estádios, produtos oficiais, infraestruturas, etc.
- Desenvolvimento de departamentos: conceção de uma proposta comercial, dinamização das redes sociais, ativação do *match day sponsor*

Além do mais, é difícil medir o impacto em termos quantitativos das medidas já implementadas. O primeiro caso de sucesso conseguido pela equipa da

consultoria foi a implementação da estrutura publicitária no estádio do SC Covilhã. É difícil avaliar apenas alguns meses depois da implementação da estrutura publicitária, se o número de espetadores televisivos aumentou ou se o interesse das entidades em patrocinar o clube cresceu relativamente ao período transato. Podemos concluir que o estádio ficou mais apelativo e que os patrocinadores e outros parceiros importantes do clube ficaram satisfeitos com a reestruturação do estádio, mas não se consegue avaliar de forma objetiva os impactos dessa melhoria.

Assim, seria pertinente, no futuro, a realização de entrevistas com profissionais com responsabilidade no futebol em Portugal para averiguar os efeitos que o projeto de consultoria em análise teve para as várias sociedades desportivas, envolvidas, bem como para as entidades patrocinadoras, operadores televisivos e para o ativo mais importante do desporto - os adeptos.

No futuro, seria interessante estudar a correlação entre a implementação deste projeto e o retorno financeiro para as sociedades desportivas, operadores televisivos e entidades patrocinadoras.

Esperamos que este TFM possa servir como base para a exploração mais profunda deste tema no futuro.

Bibliografia

Aaker, D. A. 1998. **Brand equity: gerindo o valor da marca (10ª edição)**. São Paulo: Negócio

Abreu e Biscaia. 2021. **Sports ingroup love does not make me like the sponsor's beverage but gets me buying it**. Centro de Investigação Interdisciplinar em Saúde

Alves, L.M.D. 2013. **Proposta conceptual para a ativação do patrocínio em estádios de futebol**. Organizações Desportivas, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa

Azevedo, M. V. E. 2009. **Patrocínios no futebol em Portugal – O caso do Sport Lisboa e Benfica**. ISCTE Business School, Lisboa.

Cision. 2014. **Sponsorship Management: Notoriedade das Marcas Associadas ao Futebol**. Lisboa.

Chadwick, Simon. 2014. Football Marketing and Sponsorship. In **Handbook of Football Association Management (2ª edição)**: 117-138. UEFA Education Programme

Costa, C. P. e Lopes, J.P.S.R. 2012. O Marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional na gestão desportiva. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, 2: 163-183

De Chernatony, L. e Segal-Horn, S. 2003. **The Criteria for Successful Services Brands**. *European Journal of Marketing*, 37, 1095-1118.

DFB. 2021. História da Bundesliga. Disponível em <https://www.dfb.de/> (23/08/2021)

FIFA. 2018. More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup. <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/media-releases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>.

21 de Dezembro

Football History. 2021. La Liga. Disponível em <https://www.footballhistory.org> (22/08/2021)

Francis Farrelly, Pascale Quester, Rick Burton - F. Farrelly. 2006. Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. **Industrial Marketing Management**, 35: 1016–1026.

Freixo, M. 2011. **Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas (3ª edição)**. Lisboa: Instituto Piaget.

Gubrium, Jaber F.; Holstein, James A. 1997. **The new language of qualitative method**. Oxford: Oxford University Press

Gwinner, K. P. e Eaton, J. 1999. Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. **Journal of Advertising**, 28(4)

Jacobson, B. 2003. The social psychology of the creation of a sports fan identity: a theoretical review of the literature. **The Online Journal of Sport Psychology**, Volume 5 N^o 2

Jarvis, G. 2006. **Sport, culture and society: An introduction**. New York, NY: Routledge

Jobber, D. 2007. **Principles and Practice of Marketing (5^a edição)**. England: McGraw-Hill Education.

Kapferer, J.N. 1998. **Why are we seduced by luxury brands?** Journal of Brand Management

Kapferer, J.N. 1991. **Marcas - capital de empresa**, Lisboa: Edições CETOP.

Kevin P. Gwinner, Brian V. Larson, Scott R. Swanson. 2009. Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit. **International Journal of Management and Marketing Research**, Volume 2 N^o1

Kotler, P., e Armstrong, G. 2007. **Principles of Marketing (12^a edição)**

KPMG. 2020. Football Benchmark. Disponível em <https://home.kpmg/pt> (28/08/2021)

Lagae, Wim. 2005. Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective. **Financial Times**. Junho de 2005

Liga Portugal. 2021. Liga. Disponível em <https://www.ligaportugal.pt/> (07/10/2021)

Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, Dionísio. 2004. **Mercator XXI - Teoria e prática do marketing (10ª edição)**. Dom Quixote

Mason, Jennifer. 2002. **Qualitative researching**. London: Sage Publications.

Meenaghan, T. 2001. Understanding sponsorship effects. **Psychology Marketing**, 18

Meios e Publicidade. 2021. Maio: SIC lidera, TVI com os programas mais vistos e RTP1 único generalista a subir. <https://www.meiosepublicidade.pt/2021/06/maio-sic-lidera-tvi-com-os-programas-mais-vistos-e-rt1-unico-generalista-a-subir/>, 1 de Junho

Meira, D. 2012. Mais notícias. <http://jornalmaisnoticias.com.br/onda-de-adesivos-antecipa-a-briga-dasurnas/>. Maio de 2012

Morning Consult. 2020. The Sports Industry's Gen Z Problem. <https://morningconsult.com/2020/09/28/gen-z-poll-sports-fandom/>. 28 de Setembro

Peirce, Lester, Seth e Turner. 2018. The Role of Physical Activity and Sport in Mental Health. **Fsem.ac.uk**. https://www.fsem.ac.uk/position_statement/the-role-of-physical-activity-and-sport-in-mental-health/. Maio 2021

Portal Educação. Marketing Desportivo: Origens e Conceitos. Disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/medicina/marketing-esportivo-origens-e-conceitos/61416> (01/10/2021)

Premier League. 2021. História. Disponível em <https://www.premierleague.com> (22/08/2021)

Proni, M. W. 2008. **Economia do Esporte: um campo de Estudo em expansão**. ALESDE.

Público. 2021. Governo aprova centralização de direitos televisivos do futebol. <https://www.publico.pt/2021/02/25/desporto/noticia/governo-aprova-centralizacao-direitos-televisivos-futebol-1952213>. 25 de Fevereiro

Ramos, H. F. S. 2013. **A identidade da marca versus imagem: caso Futebol Clube do Porto**. Economia e Gestão, Faculdade de Economia do Porto, Porto.

Rowley, 2012. Conducting research interviews. **Management Research Review**: 260-271

Ruão, Teresa. 2006. **Marcas e identidades – Guia da conceção e gestão das marcas comerciais**. Porto: Campo das Letras

Severino, A. J., 2007. **Metodologia do trabalho científico (23 edição)**. São Paulo: Cortez.

SIC Notícias. 2021. Bayern Munique sagra-se campeão alemão pela nona vez consecutiva. <https://sicnoticias.pt/desporto/2021-05-08-Bayern-Munique-sagra-se-campeao-alemao-pela-nona-vez-consecutiva-6583b91b>. 8 de Maio

SportsShow. 2021. Top 10 Most Popular Sports in the World. <https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>. 27 de Julho

Strauss, A., e Corbin, J. 1998. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2ª edição)**. Sage Publications, Inc.

Taylor, Steven J.; Bogdan, Robert. 1998. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley e Sons, Inc.

TransferMarkt. 2021. Competições. Disponível em <https://www.transfermarkt.pt/> (23/08/2021)

Tribuna Expresso. 2021. Portugal foi o país que mais lucrou com transferências internacionais nos últimos 10 anos. <https://tribunaexpresso.pt/futebol-nacional/2021-08-30-Portugal-foi-o-pais-que-mais-lucrou-com-transferencias-internacionais-nos-ultimos-10-anos.-Tres-grandes-sao-os-clubes-com-melhor-saldo-9ca63a99>. 30 de Agosto

UEFA. 2021. Country coefficients. Disponível em <https://www.uefa.com/> (06/09/2021)

Yin, R. K. 2014. **Case Study Research: Design and Methods**, SAGE Publications

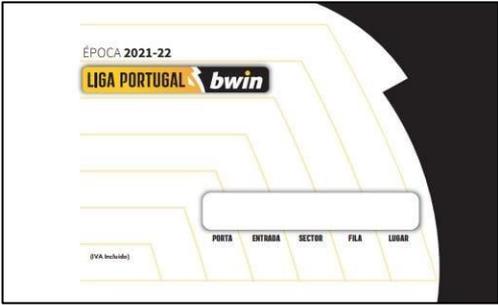
ZeroZero. 2021. História. Disponível em <https://www.zerozero.pt/>
(25/09/2021)

Anexos

Anexo 1.

Conjunto de ativação do naming sponsor- Liga Portugal Bwin	
EQUIPAMENTOS	
<i>Badges</i>	
<i>Lettering & números oficiais</i>	

MATERIAL DE VISIBILIDADE DURANTE O JOGO	
Bola Oficial	
Coletes	
Team sheets	
Placa de Substituição	

<p>Bilhetes</p>	
<p>Ecrã LED - Estádio</p>	
<p>MATERIAL DE ATIVAÇÃO DE JOGO</p>	
<p>Pórticos</p>	
<p>Peanha</p>	

<p><i>Lineup board</i></p>	
<p><i>Carpete</i></p>	
<p><i>Lonas de campo</i></p>	
<p>MATERIAL PÓS-MATCH</p>	
<p><i>Backdrop - Super Flash</i></p>	

Corner -
Flash
Interview



Prémios
“Homem
do Jogo”



CERIMÓNIAS

Cerimónia
de Abertura





MEDIA



