

Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos

Relatório Final
Julho 2021



Índice

03

Prefácio

07

Introdução

13

Benchmarking internacional das principais ligas de futebol

23

Benchmarking internacional de outras ligas profissionais

31

Situação atual dos direitos audiovisuais nas competições profissionais nacionais

39

Efeitos previsíveis da centralização de direitos audiovisuais

53

Conclusões e recomendações

PREFÁCIO



Pedro Proença
Presidente da Liga Portugal

“

A centralização dos direitos audiovisuais é um caminho inevitável para o Futebol Profissional Português, aliás, como defendemos desde o momento em que aqui chegámos. Podia parecer, aos mais distraídos, uma meta obsessiva, mas o tempo e o Executivo acabaram por confirmar o que há muito sabíamos: estávamos no caminho certo.

Este estudo agora publicado, numa parceria entre a Liga Portugal e a EY, explica os motivos pelos quais a centralização tem de acontecer. Portugal não pode autoproclamar-se na primeira linha do futebol europeu, tentar até uma aproximação e ultrapassagem ao 5.º lugar do ranking da UEFA (até agora pertença da França), mas depois pensar como organizações de segundas e terceiras linhas em termos de atratividade do futebol europeu, como é o caso do Chipre - o outro país sem direitos centralizados. Olhemos para os cinco grandes campeonatos europeus, em termos de notoriedade e de riqueza. Desde 2014-15 há três campeonatos com linha ascendente no que diz respeito às receitas audiovisuais. A Premier League encabeça este lote com 3,01 mil milhões de euros, sendo este um valor que já vigora em Inglaterra desde 2019-20. Registe-se,

por exemplo, que também a Ligue 1 e a La Liga - também aqui os direitos foram centralizados por decreto - estão numa curva de subida, enquanto a Serie A e a Bundesliga têm sofrido ligeiras alterações, mas vão fechar a próxima época com valores na ordem do 1,30 mil milhão de euros.

É este o patamar de maturidade que queremos atingir no Futebol português, onde todos, sem exceção, sairão vencedores. Os gigantes Barcelona e Real Madrid, por exemplo - e só para falar de clubes milionários de uma Liga com a qual trabalhamos diretamente - percebem hoje que beneficiaram com a centralização. Nada será diferente em Portugal, com o grupo de trabalho que será constituído pela Liga Portugal e pela FPF a saber, certamente, defender os interesses de quem verdadeiramente interessa, os Clubes.



Miguel Farinha
Partner e Líder de Strategy and Transactions da EY

“

A centralização dos direitos audiovisuais será uma ferramenta poderosa para devolver a competitividade interna e externa ao Futebol Profissional Português. Os referenciais internacionais mostram-nos que a centralização foi um fator crítico de sucesso na criação da hegemonia das principais ligas europeias.

É com enorme satisfação que EY apresenta o Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos. A nossa análise visa tornar o processo de centralização de direitos audiovisuais mais informado e, com isso, suportar os futuros responsáveis pela sua comercialização na escolha do modelo que maximize o seu valor e, conseqüentemente, o valor das ligas profissionais de futebol portuguesas. Neste documento, observa-se que a Primeira Liga é a única das principais ligas europeias de futebol profissional em que ainda não vigora a centralização dos direitos audiovisuais. A ausência de uma estratégia centralizada tem-se refletido num maior desnível nas competições internas e numa crescente falta de competitividade em provas internacionais, que têm uma importância crescente na capacidade financeira dos clubes. A análise das principais ligas profissionais

permite-nos concluir que a centralização dos direitos audiovisuais aporta um aumento significativo do valor acrescentado gerado pelo futebol. Foi mesmo um fator crítico de sucesso na criação da hegemonia das principais ligas europeias. O aumento das receitas tem subjacente uma distribuição mais equitativa, mas que premeia o desempenho desportivo, e gera uma maior capacidade de investimento que possibilita aos clubes e à Liga reforçar as suas condições competitivas e a sua expansão internacional. Existem outros benefícios e externalidades de crucial importância para elevar a qualidade dos conteúdos desportivos e o seu valor económico, designadamente uma maior capacidade para ajustar os conteúdos aos desejos dos consumidores, tornar a comunicação e a gestão da marca mais coerentes e uma maior capacidade de combate à pirataria.

Nota Técnica: Este estudo é um trabalho independente realizado pela EY e comissionado pela Liga Portugal que visa alimentar com conhecimento o processo de centralização de direitos audiovisuais previsto por Decreto-Lei n.º 22-B/2021, que se prevê acontecer para as épocas 2028-2029. O benchmarking dos modelos implementados nas principais ligas profissionais de futebol tem como objetivo apoiar o desenho do modelo a adotar nas ligas profissionais portuguesas.

CAPÍTULO 1

Introdução

Direitos audiovisuais: breves considerações da análise

No contexto desportivo atual, a centralização dos direitos audiovisuais é encarada como instrumento fundamental para impulsionar a competitividade das competições, robustecer a criação de valor dos clubes e reduzir as disparidades financeiras entre os de maior dimensão e os de menor dimensão.

Quer na Europa quer nos EUA, constata-se que a centralização dos direitos audiovisuais desportivos permitiu estimular a atratividade das principais competições desportivas. Nestas competições, o modelo de centralização tem variantes específicas, que têm promovido a discussão sobre qual o modelo com maiores benefícios, apesar dos ganhos globais que todas possuem.

A crise económica provocada pela COVID-19, com impacto sobretudo nas receitas de bilheteira, também tem motivado várias discussões sobre o modelo mais adequado para a comercialização dos direitos audiovisuais nos principais campeonatos de futebol profissional. Têm-se observado renegociações de contratos existentes, novos modelos de comercialização e a entrada de novos *players* no mercado.

Em Portugal, esta análise é particularmente relevante, dada a ausência de um modelo centralizado de comercialização dos direitos audiovisuais e as crescentes debilidades e disparidades financeiras e competitivas dos clubes.

Adicionalmente, o estudo assume também especial importância à luz da recente aprovação do Decreto-Lei que determina a titularidade dos direitos de transmissão das competições profissionais de futebol em Portugal e estabelece regras relativas à sua comercialização.

Esta iniciativa legislativa determina que os direitos audiovisuais referentes às épocas desportivas subsequentes à época de 2027-28 serão comercializados de forma centralizada, sem prejuízo dos vários intervenientes alcançarem um acordo em data anterior.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os principais modelos de direitos audiovisuais desportivos e identificar tendências no seu mercado, analisar a situação em Portugal e refletir sobre os potenciais efeitos da centralização no futebol profissional português.

O que consideramos para a análise?



Modelo das Ligas Europeias de futebol profissional

Modelo de distribuição dos direitos audiovisuais da Premier League (Inglaterra), LaLiga (Espanha), Bundesliga (Alemanha), Serie A (Itália), Ligue 1 (França) e Liga NOS (Portugal)



Modelo das Ligas Americanas

Modelo de distribuição dos direitos audiovisuais da NFL (futebol americano), NBA (basquetebol) e MLB (basebol)



Modelo Brasileiro

Distribuição dos direitos audiovisuais do Campeonato Brasileiro - Série A

Grandes números do benchmarking internacional

Internacionalmente, analisando os valores recebidos pelos diversos campeonatos profissionais, constata-se que a NFL, a liga profissional norte-americana de futebol americano, é a que arrecada um maior volume de receitas e a que possui o maior contrato de cedência dos direitos de transmissão dos seus jogos. Em concreto, a NFL recebe cerca de 7 mil milhões de euros pela venda dos direitos audiovisuais.

Num segundo grupo, incluem-se a Premier League (o principal escalão de futebol profissional em Inglaterra) e a NBA (a liga norte-americana de basquetebol), as quais recebem, respetivamente, 2,8 mil milhões de euros e 2,4 mil milhões de euros pela cedência dos conteúdos audiovisuais.

Os principais escalões de futebol profissional em Espanha, Alemanha, Itália e França e a MLB (basebol dos EUA), compõem o terceiro patamar das ligas que arrecadam maior receita com a venda dos direitos audiovisuais. Estes valores oscilam entre 0,9 mil milhões de euros em França e 1,9 mil milhões de euros em Espanha.

No patamar inferior, encontram-se as primeiras ligas de futebol profissional realizadas em Portugal e no Brasil. Pelo facto de os clubes negociarem individualmente os direitos audiovisuais, os valores anuais tendem a variar mais do que nos restantes países, onde a comercialização é centralizada.

Quando comparado com o campeonato de futebol que mais receita gera com os direitos audiovisuais (Premier League), a Liga NOS recebe 14x menos com a cedência dos direitos de transmissão dos jogos de futebol profissional. Além disso, cerca de dois terços do valor gerado está concentrado em 3 clubes: FC Porto, SL Benfica e Sporting CP.

A centralização já aprovada dos direitos audiovisuais do futebol profissional em Portugal a partir da época 2028-29 terá como um dos objetivos a distribuição mais equitativa da receita, promovendo um maior equilíbrio nas competições. Em paralelo, deverá promover, a prazo, um aumento do valor global dos direitos transacionados.

Média por ano (em euros) dos valores recebidos pela venda dos direitos audiovisuais nacionais e internacionais



Nota: Os valores apresentados no gráfico correspondem ao valor médio (em euros) dos direitos audiovisuais, tendo em consideração a informação disponível sobre negociação mais recente em cada competição profissional. O valor da Liga NOS inclui não só os direitos audiovisuais, mas também outras componentes (que não é possível desagregar), tais como propriedades de marketing, publicidade, acordos com canais de clube, patrocínios, entre outras.

Aspetos distintivos das principais ligas mundiais

Os direitos audiovisuais das 6 principais ligas europeias e das 3 maiores ligas americanas têm um valor anual aproximado de 20 mil de milhões de euros



Quando comparadas com a distribuição dos direitos audiovisuais dos clubes portugueses, as principais ligas destacam-se nos seguintes aspetos:

- ▶ As principais ligas europeias e americanas negociam os seus direitos de transmissão de forma **centralizada**;
- ▶ Existe negociação em forma de **bundles***, o que permite **diversificar a oferta** e, por conseguinte, os adquirentes dos direitos (e.g. jogos de domingo para o operador A e o streaming para o operador B);
- ▶ Existe mais do que um **grande player audiovisual** responsável pela transmissão dos jogos e o **streaming** como complementar;
- ▶ A maior parte da distribuição audiovisual é feita por **Pay-TV e plataformas de streaming**, sendo diferente no Brasil onde predomina o **Free-to-air**;
- ▶ Todas as **Ligas publicam de forma centralizada a receita dos clubes**. Em Portugal e no Brasil, a divulgação é feita de forma descentralizada, ou seja, cada clube divulga o seu próprio balanço, não sendo possível ter uma base comparativa oficial e transparente.

*Na negociação em *bundles* são realizados *bids* que podem ser por dia de jogo, por horários ou em diferentes plataformas.

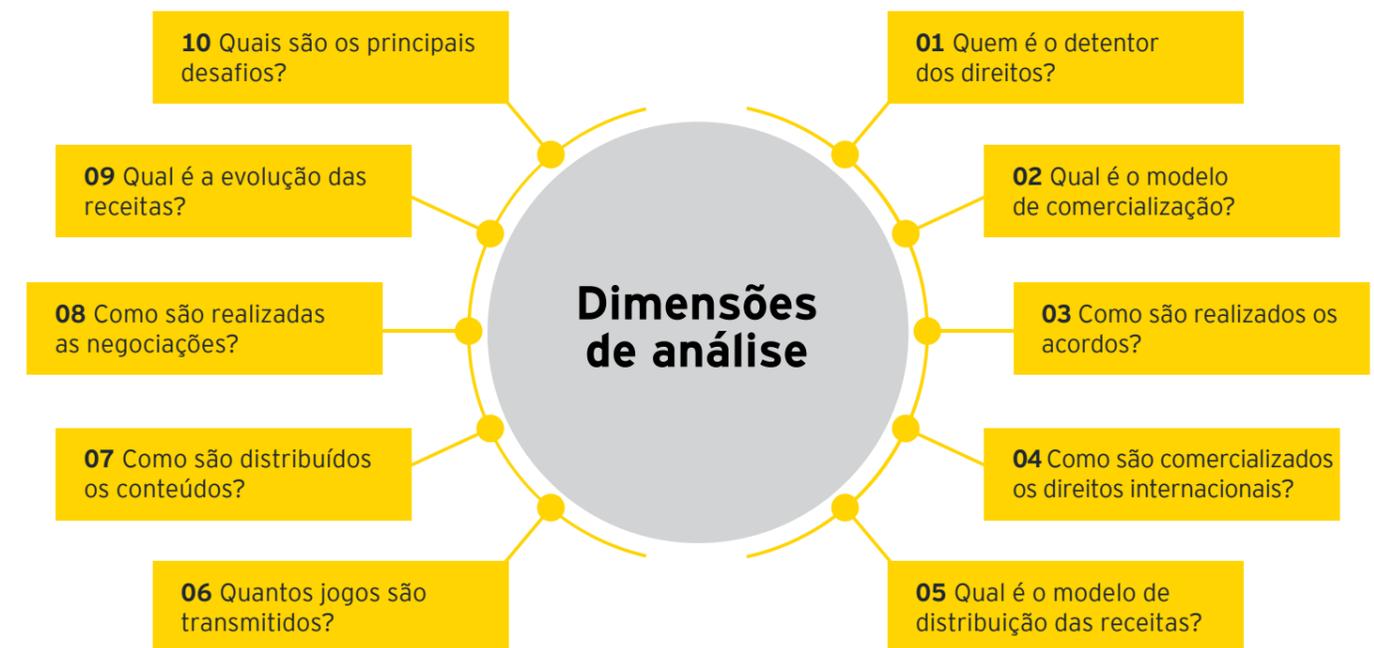
CAPÍTULO 2

Benchmarking internacional
das principais ligas de futebol

Modelos de distribuição no futebol

A análise de benchmarking internacional das principais ligas de futebol profissional procurou responder a questões específicas, de modo a que se possam retirar exemplos de atuação concretos que alimentem o processo de centralização dos direitos audiovisuais no futebol profissional português e inferir se esse é um modelo virtuoso e gerador de maior valor acrescentado para os clubes e para as competições profissionais nacionais.

Nesse sentido, procurou compreender-se e sistematizar o *modus operandi* das principais ligas profissionais em matéria de propriedade dos direitos audiovisuais, da forma como são negociados e comercializados nos mercados nacional e internacionais, o número de jogos transmitidos em direto e como são distribuídas as receitas pelos clubes, identificando-se os principais desafios com que se deparam ao longo do processo.



Quem detém os direitos e como é realizada a comercialização?

Tendo em consideração a realidade atrás apresentada e a tabela infra, conclui-se que, em 2019, as ligas de futebol profissional com maior volume de receitas audiovisuais são aquelas que têm implementado um modelo centralizado de comercialização dos direitos audiovisuais. Em todas estas competições, o clube visitado é o proprietário dos direitos audiovisuais.

Em Espanha e Itália, a transição para um modelo centralizado de comercialização dos direitos audiovisuais ocorreu

através de iniciativas legislativas desencadeadas pelos respetivos governos nacionais. Esta realidade contrasta com o que ocorreu em Inglaterra, Alemanha e França, onde a centralização dos direitos audiovisuais ocorreu através da vontade dos clubes e das Ligas.

Entre os referenciais de análise utilizados, a Liga NOS e a Série A do Campeonato Brasileiro são as únicas competições profissionais onde a negociação dos direitos audiovisuais é realizada de forma individual pelos clubes.

Liga	Detentor	Modelo de comercialização	Como foram realizados os acordos de comercialização
	Clube visitado	Descentralizado	As negociações individuais fizeram com que 17 clubes fechassem acordos com apenas um grupo de media. O SL Benfica transmite os seus jogos em casa através da BenficaTV.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O acordo estabelecido entre a The Football Association (The FA) e os 20 clubes participantes na primeira edição da Premier League marcou o início da comercialização centralizada dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O Decreto Real 05/2015 colocou um ponto final na negociação individual pelos clubes, tendo a LaLiga passado a assumir a centralização dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	O Decreto Melandri-Gentiloni estabeleceu um modelo centralizado através da Lega Calcio, a fim de reduzir as disparidades de receitas entre clubes e reduzir a possibilidade de nova manipulação de resultados após os escândalos de 2008.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	Os Clubes e a DFL levaram à Comissão Europeia a intenção de comercializar os direitos audiovisuais de forma centralizada, à semelhança do que ocorreu na UEFA e na Premier League. Com a aprovação em 2003, passaram a negociar de forma centralizada.
	Liga (co-titularidade)	Centralizado	A Lei 84-610 de 16 de julho de 1984 estabeleceu que a titularidade dos direitos desportivos dos eventos desportivos é dos seus organizadores. No futebol, os direitos são, por isso, centralizados pela Ligue de Football Professionnel, organizadora da Ligue 1 e 2.
	Clube visitado e visitante	Descentralizado	Após o fim do Clube dos 13, que centralizava a comercialização dos direitos, os clubes brasileiros passaram a negociar individualmente.

De que forma os jogos são negociados e transmitidos?

Com a exceção das ligas de futebol profissional em Portugal e no Brasil, todas as restantes ligas possuem um modelo de comercialização centralizada em que vigora a regra do "no single buyer". Esta cláusula impede que os direitos audiovisuais sejam alienados única e exclusivamente a um operador de media.

Além de não poder haver um comprador único, as grandes ligas profissionais de futebol tendem a comercializar os direitos audiovisuais com base na estruturação de pacotes/

bundles. Esta prática consiste na criação de grupos de jogos com base no dia do jogo, no horário ou na plataforma. A estratégia e critérios definidos para esta divisão está sob a alçada das Ligas.

Finalmente, importa referir que os jogos dos principais campeonatos europeus são transmitidos através da subscrição de canais desportivos premium ou de plataformas de *streaming*, enquanto no Brasil, a transmissão em sinal aberto assume maior importância.

Liga	Número de jogos transmitidos	Forma de distribuição dos conteúdos	A negociação é feita em pacotes/bundles?
	306	Pay-TV	A transmissão dos jogos da Liga NOS é feita por dois canais, Sport TV e BTv. A Sport TV transmite todos os jogos da competição, à exceção dos jogos em casa do SL Benfica, os quais são da responsabilidade do canal do clube.
	380	Pay-TV e Streaming*	Foram negociados 7 pacotes com características específicas em termos de horários, dias e número de jogos. A BT (52 jogos), a Sky Sports (128 jogos) e a Amazon (20 jogos) foram os adquirentes dos direitos da temporada atual da Premier League. Os jogos da Premier League são transmitidos para 188 países do mundo.
	380	Free-to-air, Pay-TV, PPV** e Streaming	Foram negociados 8 pacotes com características específicas em termos de horários, dias e número de jogos. A Mediapro (1 jogo por semana + transmissão em espaços públicos, bares e restaurantes) e a Telefónica (9 jogos por semana + jogos de domingo) foram os adquirentes das temporadas 2019/20 a 2021/22.
	380	Pay-TV e Streaming	Foram negociados pacotes com 2 empresa: um de 266 jogos com a Sky Sport (Pay-TV) e outro com 114 jogos com o grupo de media DAZN (Streaming).
	306	Free-to-air, Pay-TV e Streaming	Foram negociados 7 pacotes com características específicas em termos de dias de jogo e número de jogos. A Sky adquiriu 200 jogos aos Sábados (Pay-TV), a DAZN (Streaming) 106 jogos às Sextas-feiras e Domingos e a ProSieben/Sat1 adquiriu 9 jogos específicos para transmissão em canal aberto.
	380 (280 em 2019-20 devido a pandemia do COVID-19)	Free-to-air, Pay-TV, PPV**, Streaming	Foram negociados pacotes com 2 empresas: 8 jogos por semana para Téléfoot e 2 jogos por semana para Canal+.
	380	Free-to-air, Pay-TV e PPV**	A descentralização não favorece a negociação por bundles. Os dois grupos de media adquirentes dos direitos decidem as plataformas (Free-to-air, Pay-TV, PPV) em que irão transmitir.

* Foi realizada recentemente uma primeira experiência na comercialização de jogos da Premier League em modo PPV, mas com sucesso limitado. Adicionalmente, em resposta à pandemia COVID-19, os jogos da época 2019-2020 foram transmitidos de forma gratuita pelos emissores.
** PPV - Pay-per-View

Quem comercializa os direitos internacionais?

Todas as ligas analisadas, com exceção da Liga Portugal, negociam os seus direitos audiovisuais internacionais através de um modelo centralizado.

As ligas de futebol profissional mais cotadas colocam especial foco na comercialização centralizada dos direitos audiovisuais internacionais, assumindo-a como a principal ferramenta na estratégia de internacionalização das competições e dos clubes, alargando o mercado de adeptos e aficionados.

Noutra perspetiva, a centralização dos direitos audiovisuais, através de uma distribuição mais equitativa, permite aumentar a competitividade entre os clubes, promover o espetáculo no futebol e atrair um maior número de adeptos. O alargamento da base de adeptos aos mercados internacionais permite gerar maiores audiências, o que incrementa o valor dos direitos audiovisuais e permite alimentar progressivamente a competitividade do futebol profissional e dos clubes.

Liga	Forma de comercialização dos direitos internacionais	Distribuição das receitas dos direitos internacionais	Estratégia de internacionalização
	Individualmente	Inexistentes	-
	Através da Liga	Igual para todos os clubes. A partir de 2020, qualquer aumento no valor atual será distribuído de acordo com a performance (não afetando a componente equitativa)	A Premier League aloca sempre um clube do "big six" para o horário premium do mercado asiático. Além disso, a Premier League contratou diversos profissionais para os seus quadros com conhecimento da região.
	Através da Liga	Fazem parte do modelo de comercialização nacional	O "El Clasico" da 1ª volta é num sábado no horário de almoço para atingir o mercado asiático e o da 2ª volta no domingo à noite para atingir o mercado americano
	Através da Liga	Fazem parte do modelo de comercialização nacional	-
	Através da Liga	50% com base na performance dos últimos 5 anos, 25% de forma equitativa, 25% de acordo com o número de jogos europeus	-
	Através da Liga	Fazem parte do modelo de comercialização nacional	-
	Coletivamente através da Comissão Nacional de Clubes (desde 2020).	Igual para todos os clubes*	Processo de "degustação" pelos próximos 4 anos focado na penetração de mercado, mesmo que sacrificando receita no curto prazo

* Na negociação internacional para 2020-2024 prevê-se a implementação de uma distribuição equitativa

De que forma as receitas são distribuídas aos clubes?

Num modelo de negociação e comercialização individual dos direitos audiovisuais, tende a agravar-se as diferenças do volume de receitas entre os primeiros e os últimos classificados.

A Liga NOS e a Série A do Brasil são os campeonatos profissionais de futebol que apresentam as maiores disparidades de receitas audiovisuais entre as receitas do clube com maior receitas e a mediana das receitas dos clubes a competir na liga.

Com a exceção destas duas Ligas (Portugal e Brasil), todas as restantes ligas em análise possuem negociação centralizada e utilizam um modelo de distribuição do valor recebido pela comercialização dos direitos audiovisuais que contempla uma componente fixa e igual para todos os clubes, uma componente indexada à performance desportiva, uma componente indexada à audiência e bilhética e, em alguns casos, uma parte ligada à utilização de jogadores das camadas mais jovens.

Liga	Distribuição dos direitos nacionais	Diferença de receita dos clubes*
	Venda direta e individual	15,4x
	50%/25%/25%: 50% são distribuídos de forma igual entre os clubes; 25% de acordo com a audiência; e 25% de acordo com a performance dos clubes.	1,6x
	50%/25%/17%/8%: 50% distribuídos de forma igual entre os clubes, 25% pelo desempenho nos últimos 5 anos, 17% de acordo com a audiência e 8% de acordo com a média de bilhetes vendidos nos últimos 5 anos.	3,5x
	50%/20%/15%/10%/5%: 50% são distribuídos de forma igual entre os clubes; 20% de acordo com a dimensão da base de adeptos; 15% de acordo com o desempenho na temporada anterior; 10% de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos; e 5% de acordo com o desempenho histórico.	4,7x
	70%/23%/5%/2%: 70% são distribuídos de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos; 23% também de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos, porém o que diferencia do anterior é que, neste caso, é dividido entre os 36 clubes (Bundesliga 1 e 2), com partes diferentes para cada um deles e os 6 melhores clubes recebem o mesmo montante; 5% de acordo com o desempenho nos últimos 20 anos; e 2% de acordo com a utilização de atletas sub-23, sendo este um incentivo para os clubes desenvolverem e utilizarem os escalões de formação.	3,5x
	50/30/20: 50% iguais para todos (30% fixo e 20% de acordo com critérios do licenciamento de clubes estabelecidos pela Liga, relacionados, por exemplo, com infra-estruturas, rácios financeiros, entre outros; 30% de acordo com posição na tabela (25% temporada atual, 5% últimas cinco temporadas); e 20% decorrentes dos jogos transmitidos (nacional e internacionalmente)	3,1x
	Globo - 40%/30%/30%: 40% são distribuídos de forma igual entre os clubes; 30% de acordo com a performance; e 30% relativo à quantidade de jogos transmitidos. No modo de Pay-per-View a distribuição é feita de acordo com critérios de registo dos utilizadores. Turner - 50%/25%/25%: 50% do valor é distribuído de forma equitativa; 25% de acordo com a performance; e 25% relativo à audiência dos jogos do clube. O Fortaleza recebe receita fixa no contrato com a Turner**.	6,4x / 5,2x**

* Diferença entre o clube com maior e menor receita a competir na Liga. ** Na negociação com a Turner o Fortaleza competia na Série C e decidiu obter um fee fixo de R\$ 9 milhões para transmissão em sinal fechado ao invés de um fee variável. Posteriormente, os clubes que negociaram com a Turner decidiram dividir equitativamente o fee variável de R\$ 140 milhões, onde o Fortaleza não participou. Excluindo o Fortaleza da análise, a diferença seria de 5,2x.

A evolução dos valores dos direitos audiovisuais

Na realidade das competições profissionais de futebol, a adoção de um modelo centralizado para comercialização dos direitos audiovisuais consiste num instrumento extremamente relevante para potenciar a competitividade das competições e dos clubes.

O aumento das receitas, juntamente com uma distribuição equitativa, permite aumentar a capacidade de investimento dos clubes e, desta forma, melhorar e elevar a qualidade do desporto. Adicionalmente, a comercialização centralizada dos direitos audiovisuais internacionais é um eixo essencial para aumentar o retorno comercial e alavancar a sua promoção e notoriedade nos mercados internacionais.

A Premier League e a LaLiga têm aumentando de forma consistente e contínua, não só a sua competitividade interna e externa, mas também a sua projeção internacional, estando ambas alicerçadas no futebol de elevada qualidade e na centralização dos direitos audiovisuais.

Relativamente à Premier League, a existência de um modelo centralizado e a competitividade e espetáculo do seu futebol permitiram que o valor dos direitos audiovisuais aumentasse 43% na renovação contratual de 2016-17.

No caso espanhol, a comercialização centralizada iniciou-se com o Decreto Real 05/2015 e permitiu que a receita audiovisual da LaLiga crescesse 34%. Nenhum clube reduziu as receitas face à época anterior e reduziu a disparidade de receitas entre clubes.

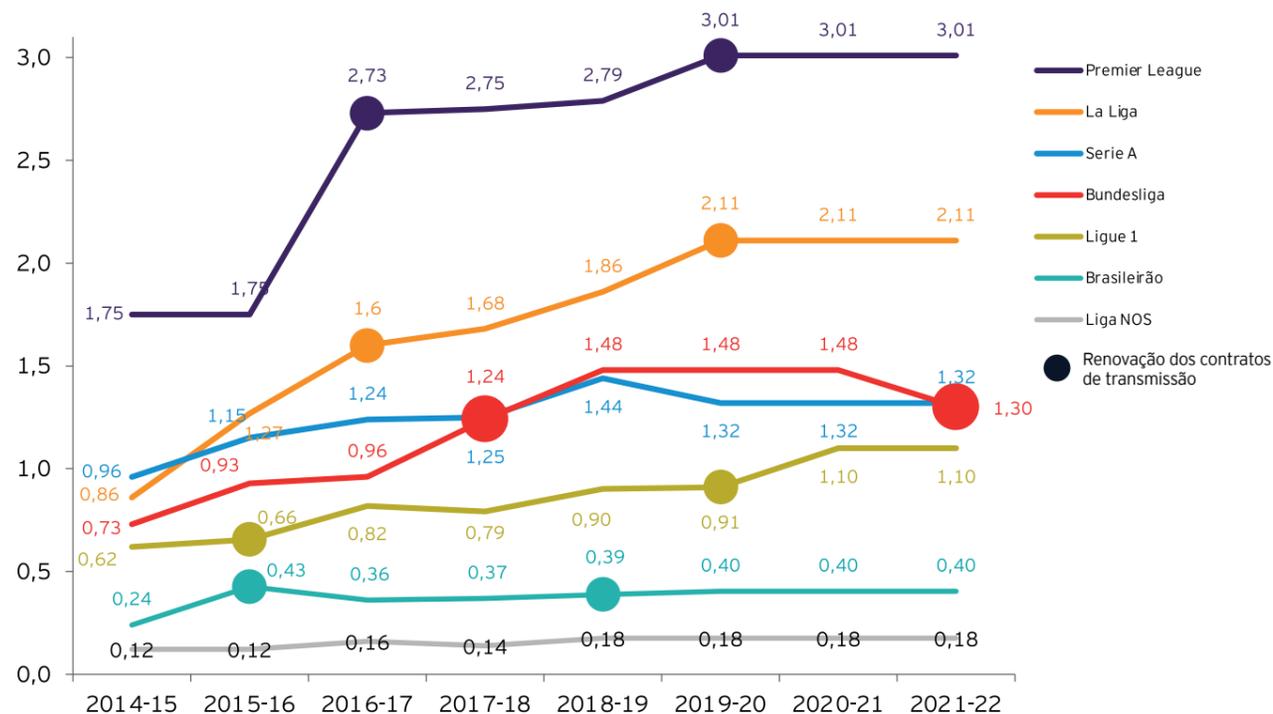
A Bundesliga, apesar de ter 74 jogos a menos que as demais ligas europeias, ocupa o terceiro lugar em receitas audiovisuais.

A última renovação dos contratos de direitos audiovisuais no Brasil foi a única que não elevou consideravelmente o valor total para os clubes.

O valor para a Ligue 1 para a época 2021-22 não considera o rompimento contratual da Mediapro que exigirá nova negociação.

Direitos audiovisuais nas principais ligas profissionais de futebol

(valores em mil milhões de euros)



Notas: Para as temporadas 2019-20, 2020-21 e 2021-22 foram utilizados os valores totais divididos por temporada, com exceção da LaLiga em 2019-20, que até ao momento foi a única a divulgar esse valores em 2020. A partir da época 2021-22, a Bundesliga comercializa os seus direitos audiovisuais para um período de 4 anos

De que forma o futebol está a reagir ao impacto da COVID-19?



Transmissão dos jogos em canais de sinal aberto

Em 2020, após o surgimento da pandemia da COVID-19, e para minimizar o impacto da proibição de público nos estádios, a Premier League e as emissoras detentoras dos direitos dos jogos remanescentes da época 2019-20 (Sky, BT e Amazon) transmitiram os jogos em sinal aberto ou com acesso gratuito através das plataformas de streaming (no caso da Amazon).

O mesmo não acontece para a época atual (2020-21), em que os jogos voltaram a ser transmitidos no modelo fechado, como acontecia anteriormente.



Alterações na forma de distribuição das receitas provenientes da comercialização dos direitos pelos clubes

Durante a pandemia da COVID-19, a Bundesliga foi a primeira liga a realizar a negociação para a comercialização dos direitos audiovisuais nacionais para as quatro épocas seguintes à 2021-22. A negociação resultou numa redução de 13% do valor relativamente ao contrato em vigor (cerca de €200 milhões). Além dos efeitos da crise económica gerada pela pandemia COVID-19, a redução do valor dos direitos audiovisuais é uma tendência também verificada na negociação dos direitos nacionais da Premier League. Em 2019, a liga inglesa registou uma redução de 8%, apesar do aumento do valor de venda dos direitos nos mercados internacionais.

A DFL alterou seu modelo de distribuição para as próximas temporadas com objetivo de ajudar os clubes a mitigar o impacto financeiro de longo prazo da pandemia:

- ▶ A distribuição das receitas da venda de direitos audiovisuais no mercado doméstico nas épocas 2021-23 será 53% dividida igualmente entre clubes, 42% de acordo com o desempenho nas últimas quatro épocas, 3% determinado pela utilização de atletas sub-23 e 2% com base no "club interest"*. Para as épocas seguintes (2023-25), a distribuição passará a ser 50%, 43%, 4% e 2%, respetivamente.
- ▶ A distribuição das receitas internacionais será feita da seguinte forma: 35% do valor distribuído de forma equitativa pelos 18 clubes e os restantes 65% de acordo com desempenho nas competições europeias.



Criação de uma "media company" com participação de Fundos de Investimento

A Liga Italiana, com o apoio dos clubes da Serie A, criou uma nova empresa de media para gerir a comercialização dos direitos audiovisuais.

Com o objetivo de dar maior liquidez ao mercado, duramente afetado pela COVID-19 e para impulsionar as receitas com a comercialização dos direitos audiovisuais, a Lega Calcio está a negociar a venda de 10% das ações da "media company" para os fundos de private equity CVC Capital Partners e Advent International e ao fundo italiano (Fondo Strategico Italiano, 1%). O valor total do acordo é de aproximadamente €1,7 mil milhões.



Transmissão de jogos através de plataformas de streaming

A transmissão de partidas através de plataformas de streaming como a Amazon Prime Video e a DAZN já acontece há algumas épocas. Porém, como forma de envolver mais os adeptos e trazer novos fãs ao futebol, alguns clubes brasileiros transmitiram os seus jogos através de canais de streamers do universo e-sports na Twitch. Recentemente, os clubes da Série A e Série B do Campeonato Brasileiro negociaram os direitos audiovisuais internacionais com a empresa GSRM, que transmite os jogos através da sua plataforma de streaming.

* O "club interest" da Bundesliga e Bundesliga 2 será analisado via estudo de mercado, através de inquirição de uma amostra (23 mil pessoas) representativa da população alemã com mais de 14 anos. A distribuição desta parcela de receitas é efetuada no final da temporada.

CAPÍTULO 3

Benchmarking internacional
de outras ligas profissionais

Qual é o modelo competitivo das ligas americanas e como estão estruturadas?

As principais ligas profissionais americanas têm um modelo competitivo distinto face ao que se observa no mundo do futebol. Neste sentido, para se compreender de forma clara a distribuição e comercialização dos direitos audiovisuais destas ligas, é importante perceber, numa primeira fase, a sua estrutura competitiva.

Desde logo, importa notar que o número de equipas é consideravelmente diferente do número usual de clubes que competem numa liga de futebol profissional. A NFL, a MLB e a NBA possuem, no mínimo, 30 equipas por competição, dividindo-se posteriormente por 2 ou 3 conferências. Estas conferências desagregam-se em 3 ou 4 divisões regionais.

Neste sentido, a comercialização dos direitos audiovisuais contempla não só os jogos regionais, entre equipas da mesma conferência e entre conferências, mas também os jogos de âmbito nacional que colocam em disputa os campeões de cada conferência, os campeões regionais de cada conferência e, também, as equipas com melhor desempenho em cada uma delas.

Os eventos finais são geradores de fortes audiências televisivas, estando associados a montantes bastante elevados no que toca a campanhas publicitárias (e.g. Super Bowl).

Liga	Conferências / Ligas	Jogos regionais*	Jogos nacionais
	A NFL possui 32 equipas divididas em 2 conferências: NFC (National Football Conference) e AFC (American Football Conference). Cada conferência possui quatro divisões Norte, Sul, Leste e Oeste.	São os jogos da temporada regular, isto é, jogos em casa e fora contra equipas da mesma divisão. Incluem também os jogos definidos por sorteio, contra equipas da mesma conferência e da outra conferência e mais dois jogos definidos através de um sistema de cálculos adotado pela NFL.	Incluem os jogos pós-temporada (ou playoffs) e a final entre o campeão de cada conferência (Super Bowl). Aqui jogam os campeões regionais de cada conferência (8 da AFC e 8 da NFC) mais as 2 equipas com melhor desempenho de cada conferência (wildcard).
	A MLB é composta por 30 equipas divididas em duas ligas: American League e National League, cada uma com 15 equipas. Estas duas ligas são divididas em três divisões cada: Central, Leste e Oeste.	São os jogos da temporada regular, isto é, os jogos entre equipas da mesma Liga e contra a outra Liga. São 162 jogos realizados por cada uma das 30 equipas.	Incluem os jogos pós-temporada (ou playoffs) e a final entre o campeão de cada Liga (World Series). Aqui jogam os campeões regionais de cada liga (3 da American League e 3 da National League) mais as 2 equipas com melhor campanha de cada liga (wildcard).
	A NBA tem 30 equipas que são divididas em duas Conferências: a Leste e a Oeste. Estas são divididas em 3 divisões cada: Atlântico, Central e Sudeste na Conferência Leste; e Noroeste, Pacífico e Sudoeste, na Conferência Oeste.	São os jogos da temporada regular, isto é, os jogos entre equipas da mesma Conferência (Leste ou Oeste) e contra a outra Conferência.	São os jogos pós-temporada (ou playoffs) e a final entre o campeão de cada conferência (NBA Finals). Aqui jogam os campeões regionais de cada conferência (8 da Leste e 8 da Oeste).

* Jogos regionais de elevadas audiências podem ser transmitidos nacionalmente (por exemplo, Clippers vs. Lakers)

Quem detém os direitos e como é realizada a comercialização?

O modelo de comercialização dos direitos audiovisuais das principais ligas profissionais americanas tende a evidenciar características específicas relacionadas com a sua estrutura competitiva.

De uma forma geral, as equipas do futebol americano (NFL), de baseball (MLB) e de basquetebol (NBA) centralizam a venda dos direitos audiovisuais através das ligas. Ainda assim, é importante referir que a MLB e a NBA apenas centralizam a comercialização dos direitos audiovisuais subjacentes aos jogos de âmbito nacional. Os jogos regionais são comercializados de forma individual pelos clubes.

Neste quadro, têm surgido críticas em relação ao modelo atual, uma vez que os clubes de maior dimensão em termos de adeptos e seguidores conseguem negociar os direitos audiovisuais por valores significativamente superiores aos restantes clubes.

As equipas da MLB (basebol) possuem mais de metade da sua receita total através da venda de direitos regionais, sendo a liga com maior receita nesta rubrica, seguida pela NBA (basquetebol) e NFL (futebol americano).

Liga	Detentor dos direitos	Modelo de comercialização	Comercialização dos direitos internacionais	Crítica em relação ao modelo atual
	NFL	Centralizado	Através das Ligas	-
	MLB	Nacional: Centralizado Regional: Individual	Através das Ligas	Para os contratos de distribuição de direitos audiovisuais dos jogos regionais, os clubes de maior dimensão conseguem negociar os direitos audiovisuais por valores significativamente superiores aos restantes.
	NBA	Nacional: Centralizado (NBA) Regional: Individual (Equipas)	Através das Ligas	Para os contratos de distribuição de direitos audiovisuais dos jogos regionais, os clubes de maior dimensão conseguem negociar os direitos audiovisuais por valores significativamente superiores aos restantes.

De que forma os jogos são negociados e transmitidos?

A centralização dos direitos audiovisuais permite potenciar a criação e estruturação de pacotes/bundles de jogos que aumentem o interesse dos potenciais adquirentes e impulsionem o valor dos direitos.

Neste contexto, o valor dos direitos audiovisuais depende do número de jogos incluídos nos pacotes, dos períodos do ano e dos horários em que são transmitidos e da sua importância competitiva (por exemplo, um pacote que inclua o SuperBowl será naturalmente mais valioso que os restantes).

A NFL, a MLB e a NBA negociam os direitos audiovisuais dos jogos nacionais através de pacotes onde, normalmente, cada operador de media transmite jogos em dias específicos nas suas plataformas e/ou outro meio de comunicação.

Os jogos que não são transmitidos à escala nacional, são transmitidos através de grupos de media regionais, sendo este o principal fator que explica as disparidades de receita audiovisual entre os clubes de maior e menor dimensão em cada uma das ligas.

Liga	Nº de jogos transmitidos	Modelo de comercialização	Crítica em relação ao modelo atual
	+250	Pay-TV, Streaming, Free-to-Air	São negociados 5 pacotes, sendo 2 para os jogos regionais (AFC e NFC). Para cada pacote, está definida a quantidade de jogos, quais as semanas em que os jogos são transmitidos, um ou dois jogos "wildcard" (play-offs), e se o jogo será transmitido em horário nobre ou no feriado do dia de Ação de Graças nos EUA. O SuperBowl é transmitido todos os anos apenas por uma emissora. As empresas detentoras dos direitos são: CBC, Fox, NBC, ESPN, ABC.
	+2400	Pay-TV, Streaming	Cada emissora transmite um dia específico de jogo (Monday, Thursday Night Baseball), jogos no feriado, <i>wildcard game</i> . Os operadores de media que transmitem os jogos da MLB são a FOX, a ESPN, a Turner e a DAZN (a partir da temporada atual).
	+1300	Pay-TV, Streaming	Para os jogos nacionais, a distribuição das transmissões é a seguinte: ABC - 19 jogos (no Natal, sábados à noite e domingo à tarde), alguns jogos do <i>play-off</i> e os jogos finais até 2025; ESPN - 82 jogos às quartas e sextas-feiras e 20 jogos do <i>play-offs</i> ; TNT - 67 jogos às quintas-feiras e 45 <i>play-offs</i> ; NBA TV - 106 jogos aos domingos, segundas-feiras, terças-feiras e sábado e 9 jogos de pós-temporada até 2025.

* Jogos regionais de elevadas audiências podem ser transmitidos nacionalmente (por exemplo, Clippers vs. Lakers)

De que forma as receitas são distribuídas aos clubes?

Analisando o modelo de distribuição das principais ligas profissionais americanas, destaca-se, à primeira vista, o caso da NFL, competição onde, em 2019, todas as equipas receberam um montante idêntico com a venda dos direitos audiovisuais.

Por outro lado, quer no baseball (MLB) quer no basquetebol (NBA), verificam-se diferenças significativas devido, essencialmente, ao facto da comercialização dos direitos audiovisuais relativos aos jogos regionais seguir um modelo de negociação individual, em que cada clube é responsável pela venda dos direitos audiovisuais dos seus jogos em casa.

Com o objetivo de fomentar a competitividade entre os clubes, as três ligas distribuem os direitos audiovisuais nacionais (centralizados) de forma equitativa entre os clubes participantes.

Adicionalmente, os clubes da MLB criaram um modelo de "pool" de receitas, onde todos os clubes depositam uma percentagem das suas receitas que, posteriormente, é distribuída de forma equitativa por todos os clubes, reduzindo as diferenças geradas na venda dos direitos audiovisuais dos jogos regionais (negociados individualmente).

Liga	Modelo de distribuição	Disparidade das receitas entre clubes (2019)
	Na NFL os direitos de transmissão são divididos de forma igual entre todos os clubes. Os elevados valores dos contratos atuais de direitos audiovisuais permitem a cada clube da NFL arrecadar, por ano, uma receita aproximada de 255 milhões de dólares.	1x (valores distribuídos equitativamente)
	As receitas dos direitos audiovisuais dos jogos nacionais são distribuídos de forma equitativa. De acordo com os valores dos contratos atuais, cada equipa recebe aproximadamente 60 milhões de dólares. Os direitos audiovisuais dos jogos regionais são comercializados individualmente pelos clubes. No entanto, existe um acordo coletivo entre os clubes que determina que, durante a época, cada equipa "deposita" uma percentagem fixa das suas receitas numa "pool". Posteriormente, o valor dessa "pool" é distribuída de forma equitativa entre todos os clubes.	3,9x Direitos audiovisuais totais: \$310 milhões (Los Angeles Dodgers) \$80 milhões (Miami Marlins) 12,5x Direitos audiovisuais jogos regionais: \$250 milhões (Los Angeles Dodgers) \$20 milhões (Miami Marlins)
	A NBA distribui equitativamente o valor dos direitos audiovisuais dos jogos nacionais, com cada clube a receber aproximadamente 90 milhões de dólares. Os direitos audiovisuais dos jogos regionais são comercializados individualmente pelos clubes.	1,9x Direitos audiovisuais jogos regionais: \$212 milhões (Los Angeles Lakers) \$110 milhões (Miami Heat) 6,1x Direitos audiovisuais jogos regionais: \$122 milhões (Los Angeles Lakers) \$20 milhões (Miami Heat)

A evolução dos valores dos direitos audiovisuais nas ligas americanas

Diferentemente da realidade observada nas principais competições europeias de futebol profissional, os contratos de direitos audiovisuais nas principais ligas americanas têm uma duração mais prolongada, conferindo maior estabilidade da receita decorrente dos direitos audiovisuais.

Na temporada 2016-17, a NBA assinou um contrato de 9 anos com a ESPN e com a Turner, sendo que o valor do contrato foi 3x superior ao contrato anterior de 8 anos. Neste acordo, foi negociada a transmissão de mais jogos para cada emissora

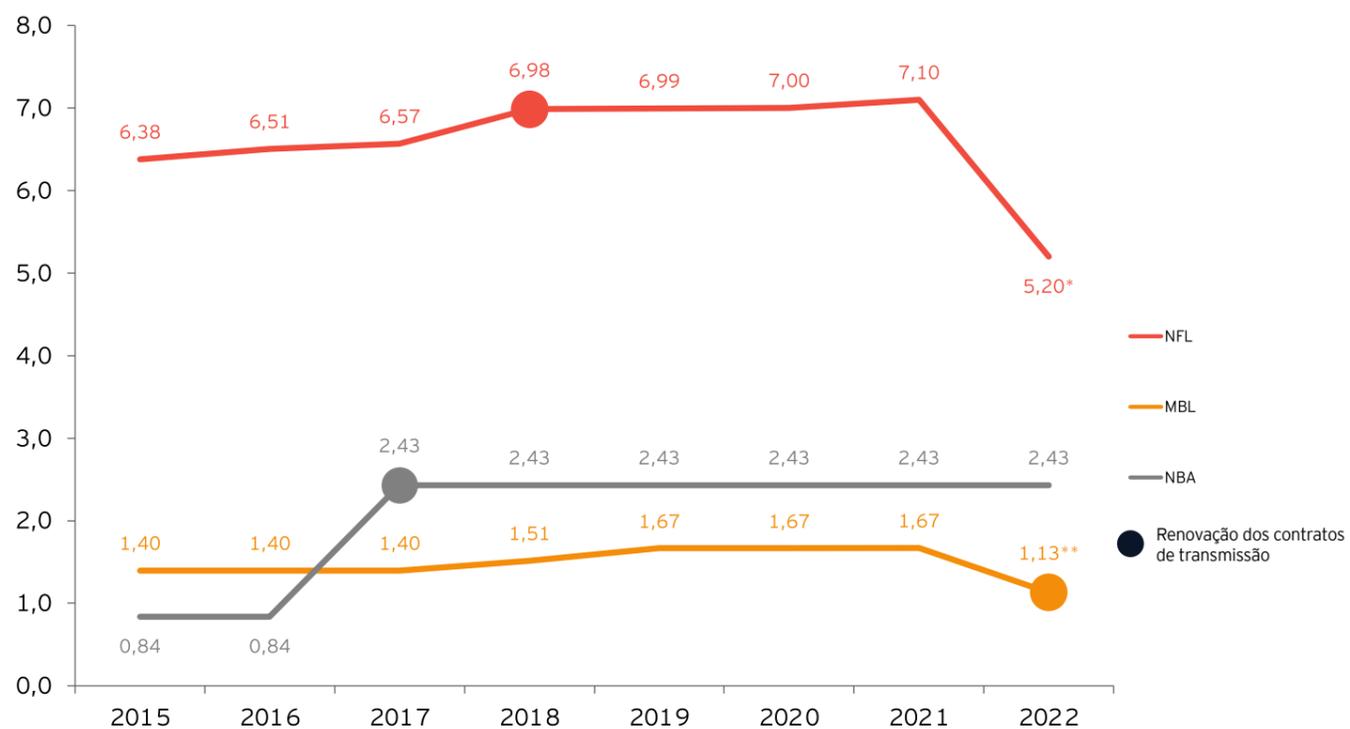
(ESPN, Turner), a transmissão de mais jogos do play-off e a criação e transmissão do evento NBA Awards.

Importa referir que houve maior flexibilidade para transmissão de jogos (TV e streaming), fazendo com que mais equipas tenham oportunidades de serem vistas.

A queda da receita audiovisual da NFL e da MBL, em 2022, está relacionada com o facto de ainda não se ter operacionalizado a renovação do acordo com a ESPN.

Direitos audiovisuais nas principais ligas profissionais americanas

(valores em mil milhões de euros)



* Ainda não houve renovação com a ESPN

** Valor do acordo com a Fox e Turner. Ainda não houve renovação com a ESPN.



CAPÍTULO 4

Situação atual dos direitos
audiovisuais nas competições
profissionais nacionais



Modelo de distribuição seguido pelos clubes nacionais

Atualmente, a comercialização dos direitos audiovisuais das competições profissionais do futebol português é operacionalizada de forma individual pelos vários clubes que as compõem. Os clubes negociam diretamente com os potenciais compradores, resultando em acordos que englobam diferentes conteúdos (e.g. direitos, patrocínios) e prazos temporais.

Neste mercado, a oferta é constituída pelos titulares dos direitos audiovisuais, nomeadamente os clubes de futebol (que comercializam os jogos do campeonato), a Federação Portuguesa de Futebol (responsável pela organização da Taça de Portugal e pela Supertaça Cândido de Oliveira), a Liga Portugal (que centraliza os direitos audiovisuais da Allianz Cup) e a UEFA (organizadora da Champions League e da Europa League).

Do lado da procura, destacam-se os operadores de telecomunicações, os canais televisivos de acesso livre ou condicionado e os intermediários. Após várias mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos, os compradores dos direitos audiovisuais dos campeonatos profissionais em Portugal reduzem-se a um intermediário (a Olivedesportos)

e duas operadoras de telecomunicações (a NOS e a Altice). Estas entidades cedem os direitos aos fornecedores de canais (e.g. Sport TV, Benfica TV, Sporting TV), os quais são posteriormente transmitidos pelas operadoras de telecomunicações (NOS, Altice e Vodafone). Importa salientar que as operadoras estão presentes em todas as fases, possuindo uma posição conjunta na Sport TV. Esta posição tem levantado alguns problemas concorrenciais, tendo levado a Autoridade da Concorrência a emitir uma recomendação em favor da centralização dos direitos audiovisuais.

Estas alterações recentes permitiram aumentar significativamente o valor de direitos domésticos da Primeira Liga. Ainda assim, a negociação individualizada dos direitos audiovisuais não permite o estabelecimento de critérios que promovam uma distribuição mais equitativa entre os vários clubes participantes na competição. O resultado tem sido o esgotamento do atual modelo de financiamento, refletindo-se na perda de competitividade interna e externa. Recentemente, foi determinada, por via legislativa, a centralização dos direitos audiovisuais desportivos em Portugal a partir da época 2028-29.

2008 - 2012

- ▶ Até 2013 a Olivedesportos era a detentora dos direitos audiovisuais de todos os jogos, distribuindo-os através da Sport TV
- ▶ Benfica lançou o seu próprio canal de TV em 2008 com a ambição de gerar receitas através da distribuição in-house e da aquisição de direitos de outras ligas (Premier League, Serie A) em 2013

2013

- ▶ Em 2013, a Autoridade da Concorrência declarou ser ilegal a Olivedesportos ser proprietária dos direitos dos clubes por períodos superiores a 3 anos.

2015

- ▶ A NOS adquiriu os direitos da Benfica TV, iniciando uma guerra de ofertas entre os operadores e a subida do valor dos direitos audiovisuais para os clubes.
- ▶ A Altice e a NOS compraram os direitos de vários clubes das ligas profissionais nacionais e estabeleceram acordos de longa duração (>10 anos), incluindo também outros elementos no contrato (e.g. patrocínios).

2017

- ▶ A Altice, a NOS e a Vodafone estabeleceram um acordo de copropriedade e de distribuição partilhadas dos direitos através da Sport TV.

2018 - 2021

- ▶ A Autoridade da Concorrência critica os acordos de longo-prazo e a estrutura de capital da Sport TV, recomendando a comercialização centralizada e o estabelecimento de outras medidas de fomento da competitividade.
- ▶ A Eleven Sports adquiriu os direitos da Champions League e da LaLiga e estabeleceu acordos de plataforma com os principais operadores.
- ▶ Em fevereiro 2021, o governo português aprovou o Decreto-Lei que determina a comercialização centralizada dos direitos audiovisuais com início na época 2028-29.

Acesso do adepto aos conteúdos audiovisuais

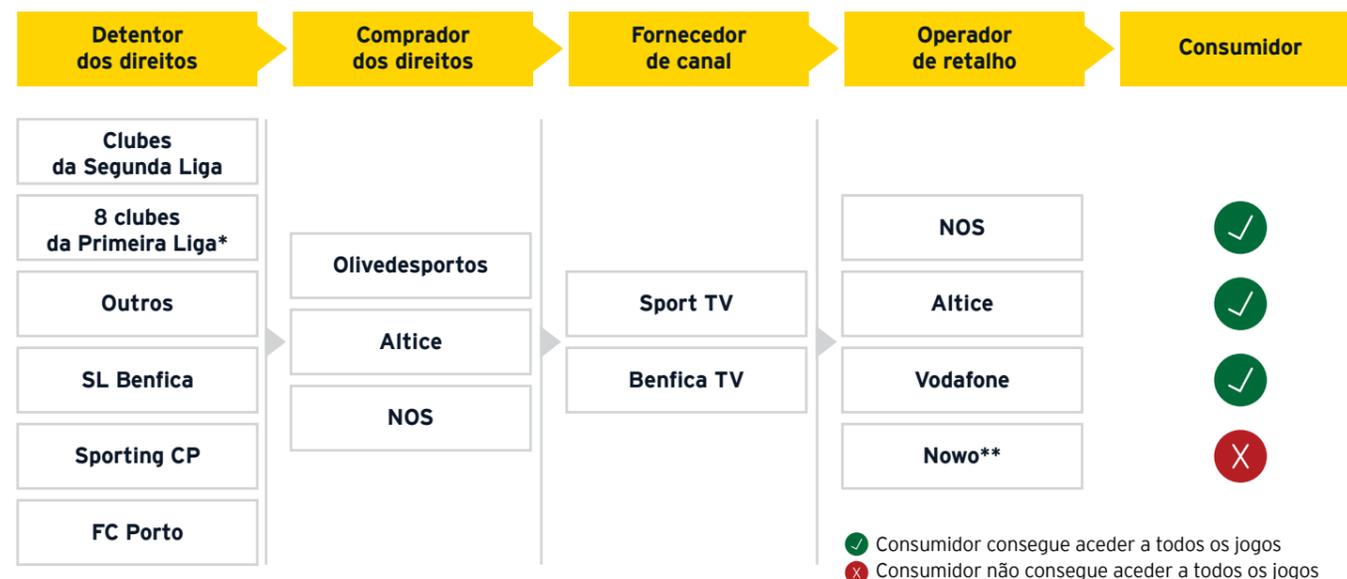
Em Portugal, o acesso dos adeptos aos conteúdos audiovisuais relativos ao futebol profissional é operacionalizado, exclusivamente, através dos operadores de telecomunicações (e.g. NOS, Altice, Vodafone, Nowo), sendo que neste último operador os consumidores não possuem acesso à Sport TV. A exceção à regra observou-se com a entrada da Eleven Sports em território nacional, que, para além da transmissão por via dos operadores de telecomunicações, exhibe os jogos que detém através de plataforma própria.

Os adeptos nacionais podem visualizar os eventos e os conteúdos relacionados mediante a subscrição dos canais desportivos premium, disponibilizados pelos vários operadores de telecomunicações. Ainda que alguns jogos sejam transmitidos em direto em canais generalistas (RTP, SIC e TVI), a visualização da maioria dos jogos que envolvem os clubes nacionais está condicionada à adesão dos canais desportivos premium. Em concreto, um adepto de futebol em Portugal tem de subscrever pelo menos dois canais premium (Sport TV e Benfica TV) para assistir a todos os jogos do seu clube. Para visualizar os jogos da Champions League, o adepto necessita de subscrever o serviço da Eleven Sports.

A repartição dos jogos por vários operadores televisivos, a possibilidade única de subscrever apenas os pacotes completos e a ausência de modelos de *pay-per-view* (em que os utilizadores pagam somente o valor dos eventos desportivos a que desejam assistir) desincentivam a subscrição dos canais desportivos premium, empurrando os adeptos para as plataformas de *streaming* ilegais, serviços ilegais de IPTV ou para práticas de *cardsharing*. Neste quadro, a ausência de uma abordagem conjunta para comercialização dos direitos audiovisuais tem prejudicado o acesso dos adeptos aos conteúdos e limitado o valor dos direitos audiovisuais para os seus detentores e compradores, em virtude do maior incentivo à pirataria.

À semelhança da maioria das ligas europeias, a partir da época 2028-29, a centralização dos direitos audiovisuais vai permitir a criação e distribuição de produtos mais coerentes, possibilitando também a estruturação de pacotes audiovisuais mais competitivos para os adeptos.

Exploração dos direitos audiovisuais dos campeonatos profissionais de futebol em Portugal a partir de 2018



* Inclui Académica, Arouca, Belenenses, Braga, Marítimo, Nacional, Paços de Ferreira e Vitória de Setúbal.
 ** Não tem acesso à Sport TV.

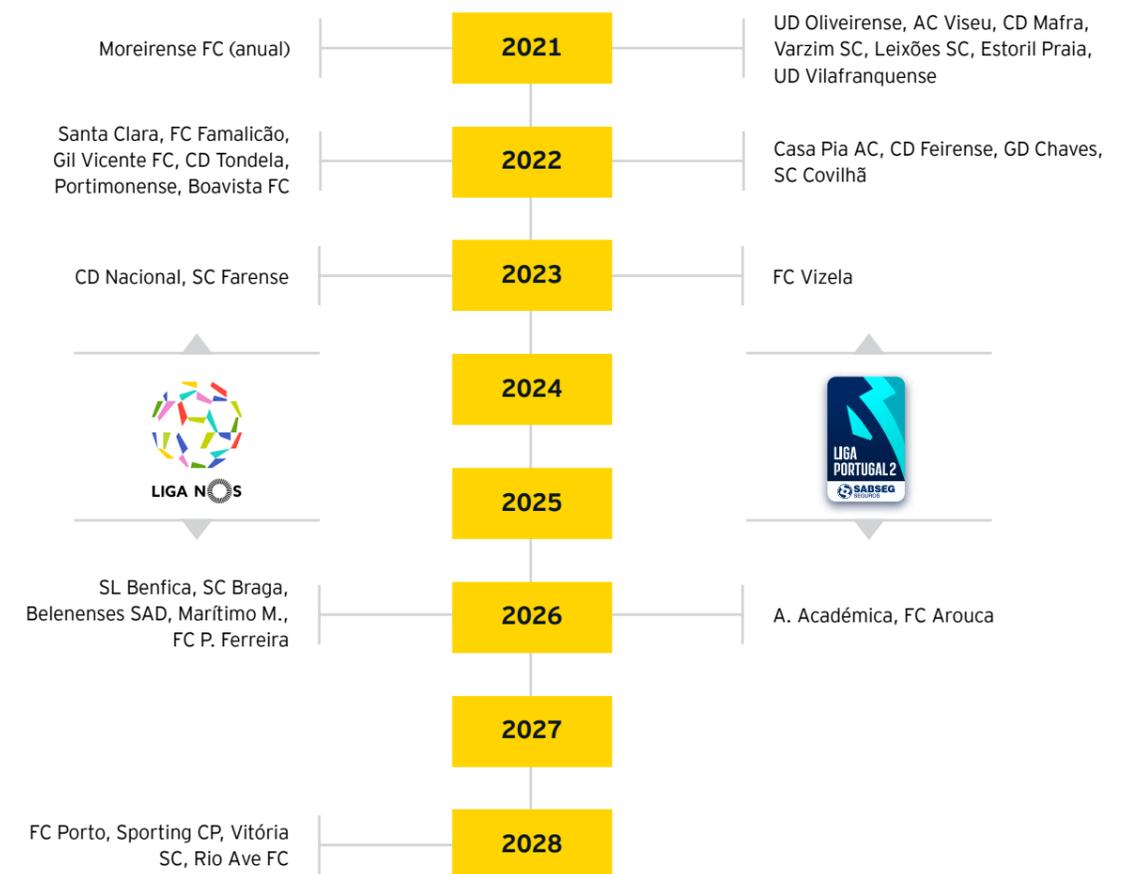
Cronograma de término dos contratos atuais

Os contratos de direitos audiovisuais atualmente em vigor apontam como o ano de 2028 como a melhor perspetiva temporal para a adoção de um modelo de comercialização centralizado.

A maioria dos contratos celebrados pelos clubes da Liga NOS termina até 2023, pelo que se podem começar a desencadear esforços no sentido de assegurar a centralização dos direitos audiovisuais. Contudo, importa referir que os contratos de maior valor, designadamente os contratos de FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, só terminam entre 2026 e 2028. Neste contexto, o início da centralização sem a inclusão destes clubes pode não gerar um produto suficientemente atrativo, em

particular numa perspetiva de construção de uma estratégia sólida de promoção e penetração nos mercados internacionais. Ainda assim, podem-se explorar alternativas com os adquirentes atuais dos direitos audiovisuais para uma melhor rentabilização dos mesmos nos mercados internacionais.

A partir da época 2028-29, os direitos audiovisuais serão comercializados de forma centralizada, não existindo lugar a negociações individuais. A centralização será operacionalizada através de uma entidade criada pela Liga Portugal e a Federação Portuguesa de Futebol.



* Estão ausentes da figura CD Cova da Piedade e FC Penafiel

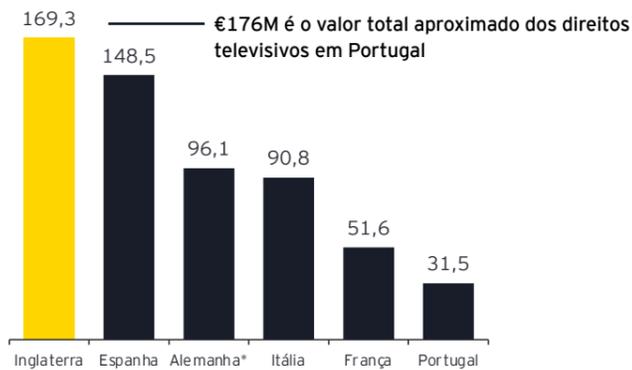
Discrepâncias nas receitas de direitos audiovisuais entre clubes

A liga portuguesa é a única do top 15 de ligas europeias que não tem direitos centralizados e aquela que regista uma maior disparidade de receitas entre os clubes.

A par da divergência das receitas médias por clube com outras ligas europeias, o grau de assimetrias entre Sociedades Desportivas em Portugal, que tem vindo a aumentar (na época em análise, 73% das receitas concentra-se nos três primeiros classificados), ameaça a competitividade interna. Note-se, por exemplo, que esta desigualdade colocou alguns clubes no limiar da sobrevivência durante a crise, com desfecho ainda incógnito.

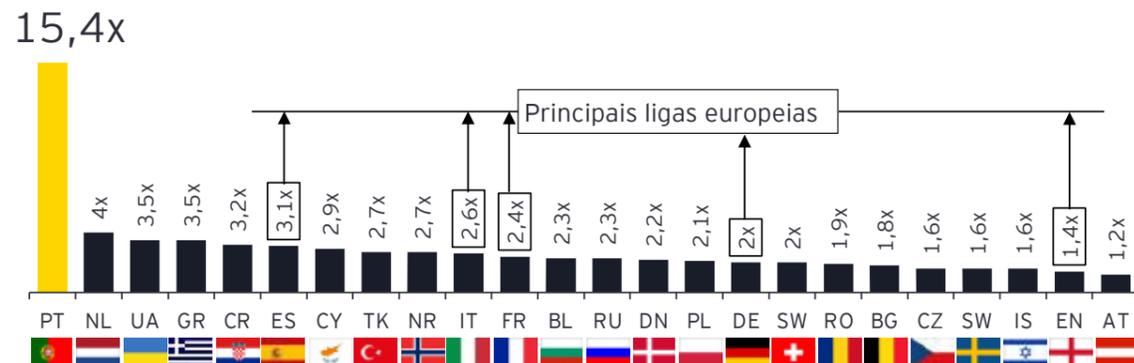
Valores médios por clube dos clubes do Top3 de receita anual TV em 2019-20

(milhões de euros)



*Valor referente à época 2020-21

Receitas televisivas dos clubes do Top3 em comparação com a mediana das receitas dos clubes da Primeira liga

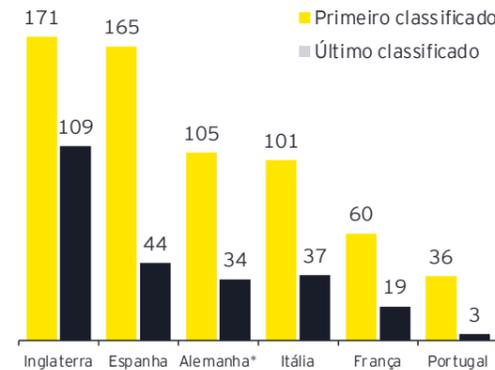


Estas discrepâncias nas receitas de direitos audiovisuais prevaletentes entre clubes nacionais prejudica significativamente a competitividade interna e externa do futebol profissional português, empurrando uma parte significativa dos clubes para a luta pela manutenção.

Adicionalmente, o valor reduzido dos direitos audiovisuais nacionais, fruto da comercialização individualizada, e as discrepâncias na sua distribuição, fazem com que os clubes nacionais dependam sobretudo da venda de talento, afetando negativamente a competitividade e qualidade do futebol.

Valores de receita anual TV do primeiro e último classificado em 2019-20

(milhões de euros)



*Valor referente à época 2020-21

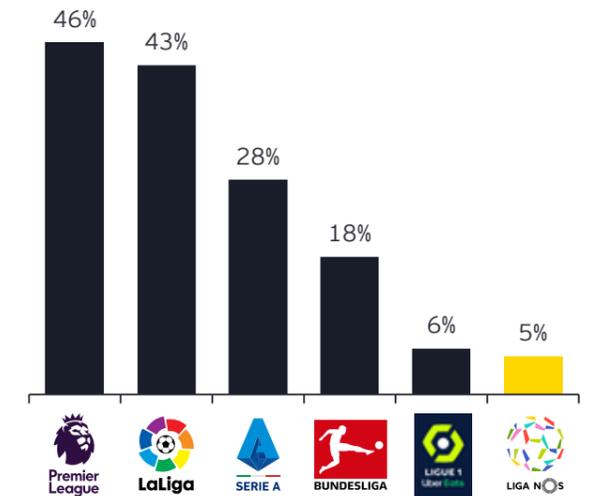
Valorização internacional dos direitos audiovisuais

A ausência de uma estratégia coletiva e o esgotamento das atuais fontes de receita têm impossibilitado a implementação efetiva de uma estratégia que valorize e promova o futebol português fora de portas.

Neste sentido, a internacionalização assume um carácter estratégico no fomento da competitividade e da comercialização do futebol português. Todavia, os direitos internacionais do futebol nacional não são suficientemente explorados, apesar da existência de um enorme potencial (e.g. países com forte incidência de emigrantes portugueses, países com jogadores / treinadores portugueses, países com jogadores em Portugal).

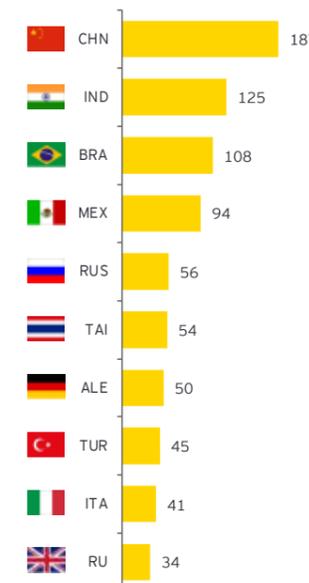
Apesar do potencial, o futebol português carece de uma estratégia de valorização internacional. Num cenário de centralização da totalidade dos direitos audiovisuais, o valor dos direitos internacionais poderia ser notoriamente superior, como aconteceu após a centralização dos direitos audiovisuais nas principais ligas, permitindo o desenvolvimento de uma estratégia sólida e robusta de penetração nos mercados internacionais.

Peso dos direitos internacionais no total dos direitos audiovisuais



Principais consumidores mundiais de futebol

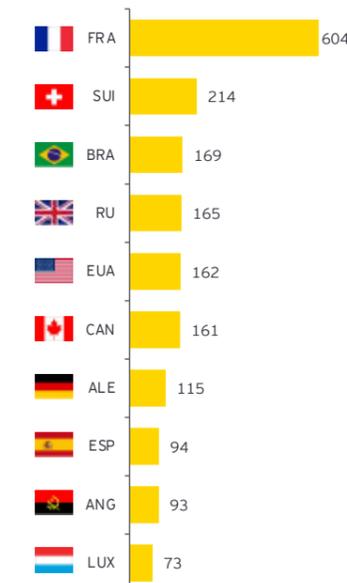
(Nº de interessados em futebol em milhões em 2017)



Fonte: Nielsen World Football Report 2018 e Banco Mundial

Países com forte incidência de emigrantes

(Milhares de emigrantes portugueses em 2019)



Fonte: Observatório da Emigração

Países com jogadores em Portugal

(Jogadores por nacionalidade na Liga NOS 2012-13 a 2019-20)



Fonte: Liga Portugal

CAPÍTULO 5

Efeitos previsíveis
da centralização
de direitos audiovisuais

A centralização e a valorização dos direitos audiovisuais em Portugal

Em Portugal, vários estudos* realizados recentemente estimam que, com um modelo centralizado, o valor dos direitos audiovisuais poderia aumentar com significado. Assumindo vários cenários para o modelo de centralização, os resultados das estimativas apontam para valores no intervalo compreendido entre €275 milhões e €325 milhões, traduzindo-se numa variação, face à situação atual, entre 56% e 85%. Podemos considerar 3 cenários no cálculo do valor potencial dos direitos audiovisuais nacionais e internacionais:

- ▶ Melhores práticas - benchmarks;
- ▶ Cenário de um operador único;
- ▶ Cenário de um canal único.

A manutenção de uma solução igual à existente gerará um valor próximo dos €150 milhões, inferior ao somatório do valor dos contratos existentes (€176 milhões).

Conforme se exemplificou nos capítulos anteriores, a adoção

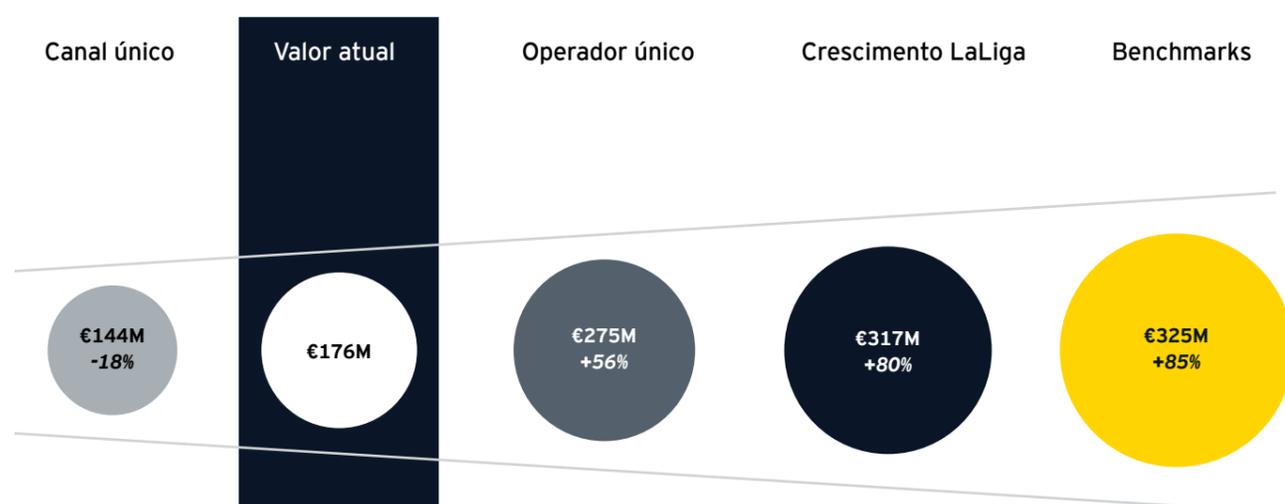
de um modelo centralizado para comercialização dos direitos audiovisuais reflete-se no aumento do seu valor, constituindo uma importante alavanca da competitividade das competições.

Todavia, a centralização dos direitos audiovisuais aporta um conjunto de outros benefícios, não se limitando ao aumento das receitas audiovisuais, nomeadamente:

- ▶ Maior capacidade para ajustar os conteúdos aos desejos dos operadores e consumidores;
- ▶ Melhor gestão de marca e coerência da mensagem;
- ▶ Distribuição mais equitativa, mas premiando o desempenho desportivo;
- ▶ Maior capacidade de investimento e competitividade interna;
- ▶ Aumento da internacionalização das competições e dos clubes;
- ▶ Combate integrado e mais eficaz à pirataria.

Valor dos direitos audiovisuais totais das competições profissionais em Portugal

(valores em milhões de euros)



* Estudo realizado pela Graphite (comissionado pela Liga Portugal) e estudo realizado pela McKinsey (comissionado pela Federação Portuguesa de Futebol) apontam para um valor potencial dos direitos audiovisuais do futebol português entre os €275 e €375 milhões.



Aumento das receitas de direitos audiovisuais

A adoção de um modelo centralizado para venda dos direitos audiovisuais possui inúmeras vantagens para os vários intervenientes no futebol, justificando a sua implementação nas competições profissionais europeias.

No domínio dos detentores dos direitos audiovisuais – os clubes de futebol –, a centralização da comercialização dos direitos audiovisuais permite gerar um valor de venda superior face à comercialização individualizada, conforme é a realidade atual do futebol profissional português.

Em concreto, a adoção de uma abordagem conjunta na comercialização dos direitos audiovisuais permite aos clubes ganhar um maior poder negocial e estimular a venda em pacotes/bundles que potenciem a concorrência, e consequentemente, o valor global dos direitos audiovisuais.

Adicionalmente, as mais-valias alcançadas com a adoção de um modelo centralizado possibilitam a libertação de um maior volume de receitas e facilitam a implementação de modelos de distribuição mais equitativos. Maiores receitas e equidade fomentam a capacidade de investimento dos clubes, o que incrementa a competitividade desportiva e a qualidade dos

jogos de futebol. A maior espetacularidade atrai um maior número de adeptos, o que impulsiona o valor dos direitos audiovisuais, que permite a distribuição de um maior volume de receitas, alimentando este ciclo virtuoso.

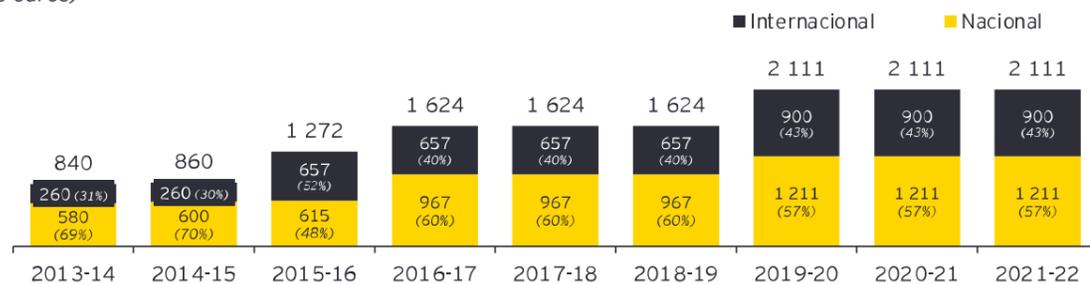
O desenvolvimento das maiores competições profissionais de futebol na Europa tem colocado a centralização dos direitos audiovisuais e a aposta na criação de marcas fortes como um dos principais pilares competitivos e de sustentabilidade financeira dos clubes.

Um dos exemplos de sucesso na adoção de um modelo centralizado de comercialização dos direitos audiovisuais é Espanha, até pela disparidade de valores entre os clubes com maior e menor receita antes da centralização. A imposição, por via legislativa, de um modelo centralizado possibilitou o aumento contínuo das receitas de direitos visuais dos clubes da LaLiga. Os direitos nacionais cresceram 80%, enquanto os internacionais aumentaram cerca de 28%.

Na Premier League, a centralização já tem bastantes anos e tem permitido um incremento contínuo da receita (com exceção da última negociação, no que respeita ao mercado doméstico).

Evolução das receitas audiovisuais da LaLiga e da Premier League

(valores em milhões de euros)



* Estudo realizado pela Graphite (comissionado pela Liga Portugal) e estudo realizado pela McKinsey (comissionado pela Federação Portuguesa de Futebol) apontam para um valor potencial dos direitos audiovisuais do futebol português entre os €275 e €375 milhões.

Maior capacidade para ajustar os conteúdos aos desejos dos operadores e consumidores

O que os distribuidores pretendem:

Massa crítica de conteúdo

As plataformas necessitam de massa crítica de conteúdo dentro do desporto para oferecer um serviço diferenciado e estimular as subscrições:

- ▶ Um modelo de subscrição é o principal instrumento de monetização para a maioria dos proprietários de direitos audiovisuais;
- ▶ Os adeptos querem ter o menor número possível de subscrições, pelo que a agregação é um aspeto chave;
- ▶ “The Home of...” vai monetizar o desporto de forma mais efetiva.

Ativos transacionáveis

Os distribuidores desejam ativos de elevada qualidade, para que os possam utilizar na televisão e nos serviços de telecomunicação:

- ▶ Eventos de destaque promovem o envolvimento e a adoção;
- ▶ Eventos de elevado perfil (e.g. kick-offs de épocas, jogos do título) são o principal foco das campanhas de marketing e conduzem a aquisição por parte dos consumidores.

De que forma a centralização ajuda:

Estruturação de pacotes - a criação de pacotes consistentes e transparentes permite aos potenciais compradores planear e desenvolver estratégias sustentáveis para a exploração dos direitos.

Conteúdo adicional - a centralização permite explorar um vasto conjunto de conteúdo extra de forma mais eficaz (e.g. entrevistas pré e pós jogo, redes sociais, multi-dispositivos).

Duração dos direitos - a definição de termos consistentes para a exploração dos direitos permite aos distribuidores ter mais certeza no planeamento e na afetação do investimento.

Exclusividade e propriedade - para os distribuidores, a capacidade de associarem o seu nome a um ativo premium possui elevado valor acrescentado. A comercialização centralizada permite clarificar e facilitar o entendimento dos distribuidores e dos consumidores.

Marca premium e eventos específicos - a centralização de direitos cria uma marca que pode ser comercializada e vendida, o que é particularmente importante nos mercados internacionais (e.g. sucesso da Premier League na Ásia vs. outras propriedades).



Produto

Capacidade de os proprietários dos direitos audiovisuais de criar uma oferta que corresponda às preferências e exigências dos possíveis licitantes



Processo de vendas competitivas

Capacidade dos proprietários dos direitos audiovisuais em criar um processo de vendas que atraia vários licitantes



Criação de valor

A centralização dinamiza o valor dos direitos, permitindo o crescimento de marca e soluções mais sólidas de posicionamento internacional

Melhor gestão de marca e coerência da mensagem

Na perspetiva da gestão de marca, a adoção de um modelo centralizado para comercialização dos direitos audiovisuais também acarreta vários benefícios. Ao possibilitar a venda de bundles, a comercialização centralizada permite o desenvolvimento de canais desportivos com conteúdos alinhados com as preferências dos seus consumidores.

A centralização dos direitos audiovisuais possibilita a implementação de uma estratégia de comunicação e internacionalização estruturada e agregada sob uma marca comum (e.g. Premier League, LaLiga, Liga Portugal).

De facto, a centralização dos direitos audiovisuais permite uma abordagem mais coerente ao mercado, uma vez que podem ser introduzidas, nos acordos de venda, cláusulas que promovam a uniformização dos conteúdos e da comunicação da marca.

Atendendo à realidade espanhola, o Decreto Real 5/2015 que determinou a centralização dos direitos audiovisuais estabelece que 1% do valor angariado com a venda dos

direitos audiovisuais se destina à entidade organizadora das competições, a LaLiga, para a promoção da competições profissionais de futebol nos mercados nacional e internacional.

Desde a efetivação da centralização dos direitos audiovisuais, a LaLiga tem trabalhado exaustivamente a comunicação e a promoção da marca nos mercados internacionais, granjeando um número crescente de adeptos em todo o mundo.

As alterações na comercialização dos direitos audiovisuais permitiram à LaLiga investir fortemente na promoção do futebol espanhol, estimulando o aumento da dimensão da base de adeptos. A conceção e implementação de fortes estratégias de comunicação e promoção, aliadas a uma sofisticada produção audiovisual, permitiu atrair um maior número não só de adeptos aficionados, mas também de seguidores de desporto, de adeptos casuais e de entretenimento.

As melhorias na gestão da marca e na coerência da mensagem tornam o produto audiovisual mais apetecível para potenciais compradores, promovendo o aumento do seu valor.

Aspetos chave

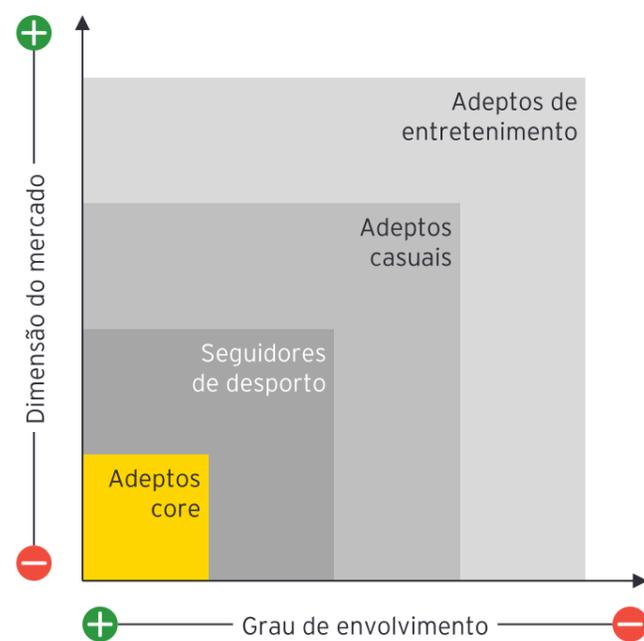
- ▶ Análise dos potenciais pontos de venda únicos (adeptos estrangeiros, jogadores internacionais)
- ▶ Análise das práticas e ofertas comerciais existentes
- ▶ Análise de benchmarking e melhores práticas

Potenciais compradores

- ▶ Análise dos mercados internacionais chave, das geografias atualmente cobertas e as falhas existentes
- ▶ Análise das possibilidades de segmentação dos diferentes mercados, verificando se é preferível uma abordagem direta ou através de agente

Go to market

- ▶ Identificação das principais forças do produto audiovisual e as áreas a melhorar
- ▶ Revisão dos processos de propostas e vendas, identificando áreas de melhoria
- ▶ Análise de benchmarking e melhores práticas



Distribuição mais equitativa, mas premiando o desempenho desportivo

A centralização dos direitos audiovisuais fomenta a competitividade das competições internas principalmente porque permite a adoção de critérios de distribuição mais equitativos e associados ao desempenho desportivo. Nas principais ligas europeias, a distribuição das receitas audiovisuais segue um conjunto de critérios que procuram garantir competitividade e equidade entre os vários clubes. Importa realçar que as verbas auferidas pelos clubes do fundo da classificação são claramente superiores à média de receita por clube em Portugal, estando em alguns casos acima dos valores recebidos pelos principais clubes nacionais.

Em Espanha, encontra-se estabelecido que 90% do valor dos direitos são para os clubes participantes na primeira divisão, sendo os restantes 10% para os clubes da segunda divisão. Dentro da primeira divisão, o Decreto Real 05/2015 estabelece uma chave de repartição do valor por posição classificativa. Esta chave de repartição tem em consideração a classificação nas

últimas cinco temporadas, sendo que a última tem um peso de 35%, a penúltima de 20% e as restantes 15% cada. Na segunda divisão só se tem em consideração a última temporada. Importa ainda destacar a alocação de 3,5% do valor dos direitos a um fundo de compensação que é distribuído aos clubes relegados.

Os gráficos infra permitem analisar o impacto da centralização dos direitos audiovisuais na LaLiga. Desde logo, além de não se ter verificado uma quebra das receitas dos dois clubes com mais receitas (Barcelona e Real Madrid), todos os outros viram as suas receitas crescer com significado e com progressividade das posições cimeiras para as posições do fundo da tabela (5,6% Tier 1 vs. 179% Tier 6). A distribuição das receitas dos direitos audiovisuais da LaLiga na época 2019-20 mostra que o processo de solidariedade e equidade se aprofundou, existindo atualmente uma maior proximidade entre clubes com mais receitas e os restantes.

Mais equidade não significou menor receita para os clubes com maiores receitas de direitos audiovisuais. Pelo contrário, Real Madrid e Barcelona aumentaram as mesmas em 13% e 20%, respetivamente, entre as épocas 2014-15 e 2019-20.

No entanto, o peso dos valores recebidos pelos dois colossos espanhóis no total comercializado diminuiu cerca de 17 pontos percentuais.

Observa-se também que o aumento da receita audiovisual é transversal aos clubes de média e pequena dimensão. Note-se que, na época 2019-20, os últimos classificados da liga espanhola tiveram receitas audiovisuais superiores à média dos três primeiros classificados da liga portuguesa.

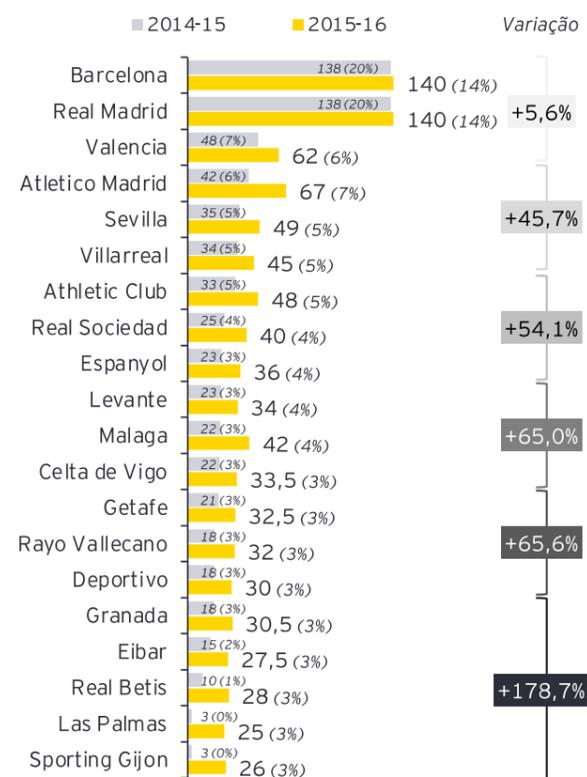
No caso da Premier League, cerca de 50% do valor dos direitos audiovisuais é distribuído de forma equitativa pelos clubes.

A este valor acresce uma parte indexada à performance desportiva e mensurada pela posição classificativa alcançadas na temporada anterior.

Os clubes ingleses recebem ainda facility fees, que correspondem a receitas derivadas pelo número de transmissões em direto dos jogos. Cada clube tem garantidas as transmissões de pelo menos 10 jogos em direto por época.

Até 2020, as receitas da comercialização dos direitos audiovisuais internacionais da Premier League eram distribuídas de forma equitativa. A partir de 2020, o valor adicional conseguido com negociações subsequentes passou a ser distribuído de acordo com a performance desportiva.

Distribuição das receitas dos direitos audiovisuais na LaLiga pré a pós centralização (milhões de euros)

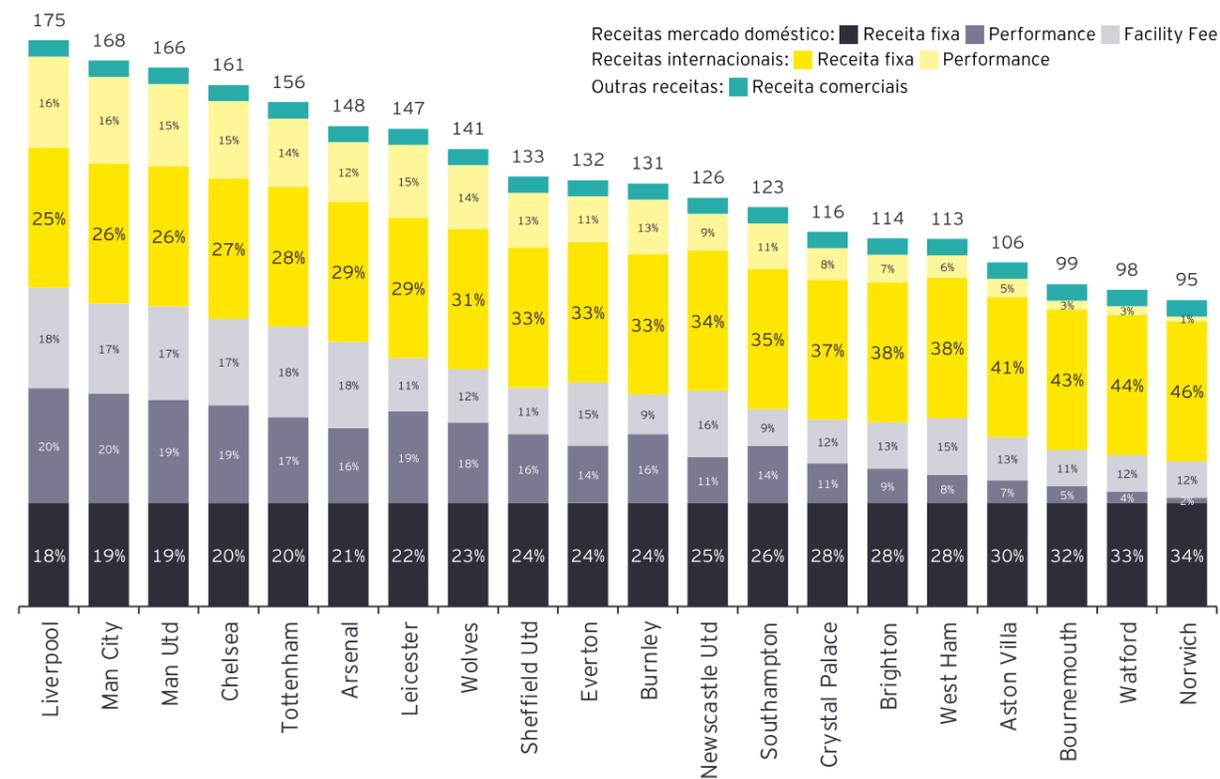


Distribuição das receitas dos direitos audiovisuais na LaLiga em 2019-20 (milhões de euros)



Distribuição de receitas de direitos audiovisuais na Premier League em 2019-20 (milhões de libras)

(milhões de libras)



Premier League: maior capacidade de investimento e competitividade interna

A comercialização centralizada dos direitos audiovisuais é um eixo essencial para aumentar o retorno comercial e a competitividade dos clubes. Em concreto, o fortalecimento do poder negocial subjacente a um modelo centralizado permite incrementar o valor que os clubes recebem pelos direitos audiovisuais e estabelecer um conjunto de critérios que garantam uma distribuição equitativa dos recursos.

Uma distribuição mais equitativa dos recursos provenientes da venda dos direitos audiovisuais permite assegurar que os vários clubes têm capacidade para investir em talento e infraestruturas e, por esta via, melhorar a competitividade e qualidade do seu futebol.

O exemplo da Premier League é paradigmático a este nível, onde o aumento contínuo e consistente da sua projeção internacional está alicerçado na promoção da competitividade interna, através da maior capacidade de investimento dos clubes.

A maior competitividade interna também tem sido uma vertente essencial para alimentar o processo de internacionalização das competições profissionais, assumindo-se como um instrumento importante para o alargamento da base de adeptos e aumento das receitas comerciais.



£1.400 milhões por ano de receitas internacional dos direitos audiovisuais (2019)

1.000 milhões de casas com acesso à Premier League a nível global

686.000 visitantes internacionais

£555 milhões de despesa dos visitantes internacionais

Fatores de sucesso

Força da oferta audiovisual
Base de adeptos altamente comprometida
Competitividade e qualidade do futebol

1. Promover competições vibrantes e envolventes que potenciem a atratividade perante os adeptos
2. Converter o interesse dos adeptos em resultados comerciais e crescimento sustentável
3. Distribuir equitativamente os recursos de modo a que os clubes de todos os escalões possam investir em talento e infraestruturas
4. Apostar no desenvolvimento de talento e o investimento recursos e tecnologias que fomentem a competitividade

LaLiga: aumento da internacionalização das competições e dos clubes

Atualmente, a internacionalização assume um carácter estratégico no fomento da competitividade e da comercialização das competições profissionais de futebol.

As duas competições melhor posicionadas no ranking da UEFA - a Premier League e a LaLiga - são também as que possuem maiores audiências globais. A estratégia destas duas ligas coloca uma importância significativa na internacionalização, sendo a comercialização dos direitos audiovisuais internacionais um veículo chave. As receitas de ambas as ligas têm apresentado altas dinâmicas de crescimento, atingindo valores impressionantes.

A adoção de um modelo centralizado para comercialização dos direitos audiovisuais surge como uma alavanca fundamental para a internacionalização das competições, uma vez que o aumento das receitas permite alocar uma parte a ações de promoção.

Em Espanha, o Decreto Real 5/2015, que impôs o modelo centralizado, define que um 1% do valor dos direitos audiovisuais se destine à promoção do futebol profissional. A LaLiga tem conseguido implementar uma estratégia efetiva de internacionalização que prima pela criação de valor e pela diversificação das fontes de receitas, tendo também um impacto positivo no valor dos direitos audiovisuais.

Eixos Estratégicos da LaLiga

1. Expansão internacionais
2. Digital
3. TV e audiências
4. Brand awareness
5. Comunicação internacional

Pilares da Estratégia de Internacionalização da LaLiga

Business development

Estabelecimento de patrocínios
Acordos de licenciamento
Exploração de novos modelos de negócio

Brand awareness

Melhorar o alcance e o poder da marca em cada mercado
Apoiar o emissor local
Lançamento de novos eventos internacionais
Novas oportunidades para a Fundação LaLiga

Desenvolvimento e comunicação digitais

Conteúdos personalizados para cada mercado
Estratégia GLOCAL

Desenvolvimento internacional dos clubes

Apoio local para a exploração de mercados
Consultoria ao nível de novas oportunidades de mercado
Apoio aos projetos internacionais dos clubes

Institucional

Alianças estratégicas com Ligas, Federações e outras instituições
Representação da LaLiga em eventos locais

Prioridades

Criação de valor
Aumento do valor das receitas relativas aos direitos audiovisuais

Combate integrado e mais eficaz à pirataria para aumentar a valorização dos direitos

O combate à pirataria é um tema fundamental nos processos de negociação dos direitos audiovisuais. A pirataria promove a redução do valor económico não só dos detentores dos direitos audiovisuais, mas também de todos os outros stakeholders à sua volta, nomeadamente clubes, adeptos, organizadores das competições e Estado. A adoção de uma estratégia efetiva de combate à pirataria permite salvaguardar e reforçar o valor dos direitos audiovisuais, uma vez que os adquirentes possuem uma garantia de que os ativos adquiridos dificilmente serão vítimas de contrafação.

O combate à pirataria é, por isso, uma prioridade das competições de futebol profissional com maior impacto mediático, as quais encaram o investimento em tecnologias antipirataria como um instrumento crucial e imprescindível para a valorização dos direitos audiovisuais, tanto no mercado doméstico, como nos mercados internacionais. Os casos das duas principais ligas de futebol a nível mundial são ilustrativos disso mesmo: a Premier League e a LaLiga têm investido de forma robusta em soluções de combate à pirataria, adotando ferramentas tecnológicas de ponta e desenhando

campanhas de consciencialização focadas no efeito negativo da contrafação sobre a indústria.

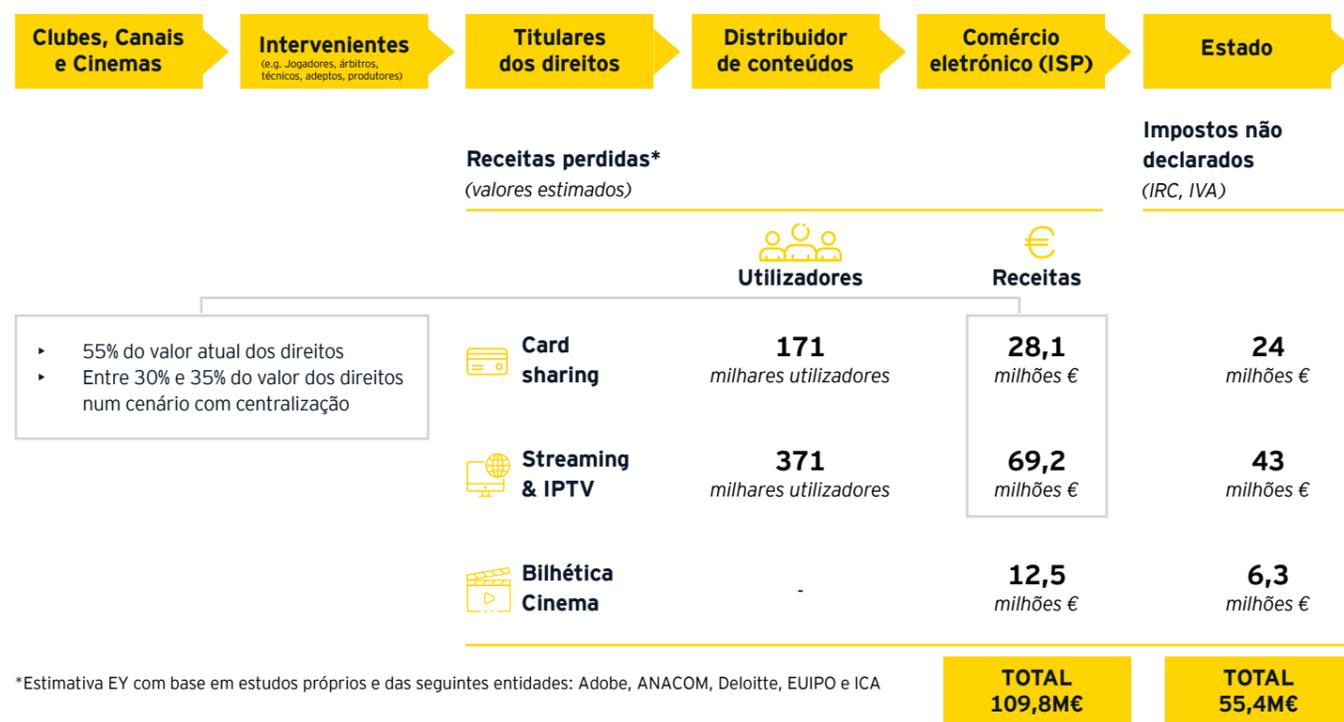
A adoção de uma estratégia de combate à pirataria é essencial para proteger e valorizar os direitos audiovisuais. A centralização dos direitos audiovisuais é um passo importante que permite a libertação de fundos para investimentos mais arrojados em ferramentas de combate pirataria e, dessa forma, aumentar o valor dos direitos audiovisuais atribuídos pelos adquirentes.

Adicionalmente, a centralização dos direitos audiovisuais permite uma melhor identificação dos adquirentes e distribuidores, concedendo maior controlo sobre as transmissões e maior efetividade na implementação de estratégias dirigidas para combate à pirataria.

A estruturação de pacotes competitivos pode, também, resultar na oferta de produtos mais alinhados com as preferências dos consumidores e, deste modo, reduzir o incentivo à pirataria.

Estimativa das receitas perdidas devido à contrafação de conteúdos audiovisuais em Portugal

(não inclui apenas conteúdos desportivos ou do futebol profissional)



*Estimativa EY com base em estudos próprios e das seguintes entidades: Adobe, ANACOM, Deloitte, EUIPO e ICA



CAPÍTULO 6

Conclusões e recomendações

Caminho traçado pelas principais ligas deve servir de inspiração para Portugal

No contexto desportivo atual, a centralização dos direitos audiovisuais assume uma preponderância significativa na promoção da competitividade e da espetacularidade das competições.

Reconhecendo estes benefícios, as principais ligas europeias e americanas adotaram um modelo de comercialização centralizada dos direitos audiovisuais, conseguindo alimentar um ciclo virtuoso de estímulo à competitividade.

A agregação da oferta subjacente à centralização permite impulsionar o valor dos direitos audiovisuais, o que, juntamente com critérios de distribuição mais equitativos, possibilita que os clubes disponham de maior capacidade financeira para investir em planteis mais competitivos, na formação e retenção de talento e, desta forma, melhorar os seus padrões competitivos, nacional e internacionalmente.

É com base neste mecanismo que a Premier League, a LaLiga, a Bundesliga, a Serie A e a Ligue 1, na Europa, e a NFL, a MLB, a NBA, nos EUA, têm alimentado o sucesso desportivo, comercial e financeiro das suas competições e dos seus clubes.

O progressivo reforço da competitividade alicerçado na valorização dos direitos audiovisuais tem permitido que as competições atraiam um número cada vez maior de adeptos, não só nacionais, mas também internacionais.

A comercialização dos direitos audiovisuais nos mercados internacionais representa usualmente uma importante parcela do valor dos direitos audiovisuais, aproximando-se do valor dos direitos no mercado doméstico em algumas ligas (e.g. 46% na Premier League, 43% na LaLiga). A Premier League, na última renovação contratual, conseguiu alavancar o valor recebido nos direitos audiovisuais internacionais que compensou a redução do valor recebido pelos direitos no mercado doméstico e, hoje, transmite os seus jogos em 188 países, de 193 países reconhecidos pelas Nações Unidas.

A adoção de um modelo de comercialização centralizada não implica somente o aumento do valor dos direitos audiovisuais e uma maior capacidade de investimento e competitividade interna: acarreta também um conjunto de benefícios no domínio comercial e de marketing.

A comercialização centralizada permite uma melhor gestão das marcas e da coerência da mensagem e disponibilização de meios financeiros para investimentos robustos no combate à pirataria. A implementação de estratégias sólidas de promoção da marca e de antipirataria permitem aumentar o alcance da internacionalização das competições e dos clubes e, desta forma, aumentar o valor dos direitos.

A Premier League, a LaLiga e a Bundesliga, por exemplo, conseguem comercializar placas publicitárias e patrocínios regionais. Isto significa que, em cada país onde a competição é transmitida, os patrocinadores ou a publicidade é específica, potenciando o valor na comercialização dos direitos nos mercados internacionais.

Em Portugal, ainda não está implementada uma estratégia concertada para comercialização dos direitos audiovisuais, o que se reflete em desequilíbrios competitivos internos e numa perda de capacidade dos clubes em competir internacionalmente. Além da perda de competitividade face a outras ligas, o valor dos direitos audiovisuais da Primeira Liga estão concentrados nos três primeiros classificados e a disparidade face aos restantes é a maior entre as principais ligas europeias.

A diferença entre os que ganham mais e os que ganham menos é a principal barreira na definição de uma estratégia concertada para comercialização dos direitos audiovisuais. No caso mais recente de centralização dos direitos audiovisuais, relativo à LaLiga, foi necessário garantir que após a centralização, o Real Madrid e Barcelona não receberiam menos do que no passado.

A ausência de um modelo centralizado inviabiliza, também, a existência de uma estratégia concreta de exploração dos mercados internacionais, com os direitos audiovisuais internacionais da Primeira Liga a corresponderem a uma parte pouco significativa do volume total. No caso da centralização dos direitos da LaLiga foi importante apresentar de forma clara os seus benefícios, designadamente o maior potencial de internacionalização das marcas e aumento da competitividade internacional dos clubes.

Apesar dos esforços recentes, a inexistência de centralização limita também a definição de estratégias de combate à pirataria, bem como a capacidade de investimento para a sua implementação.

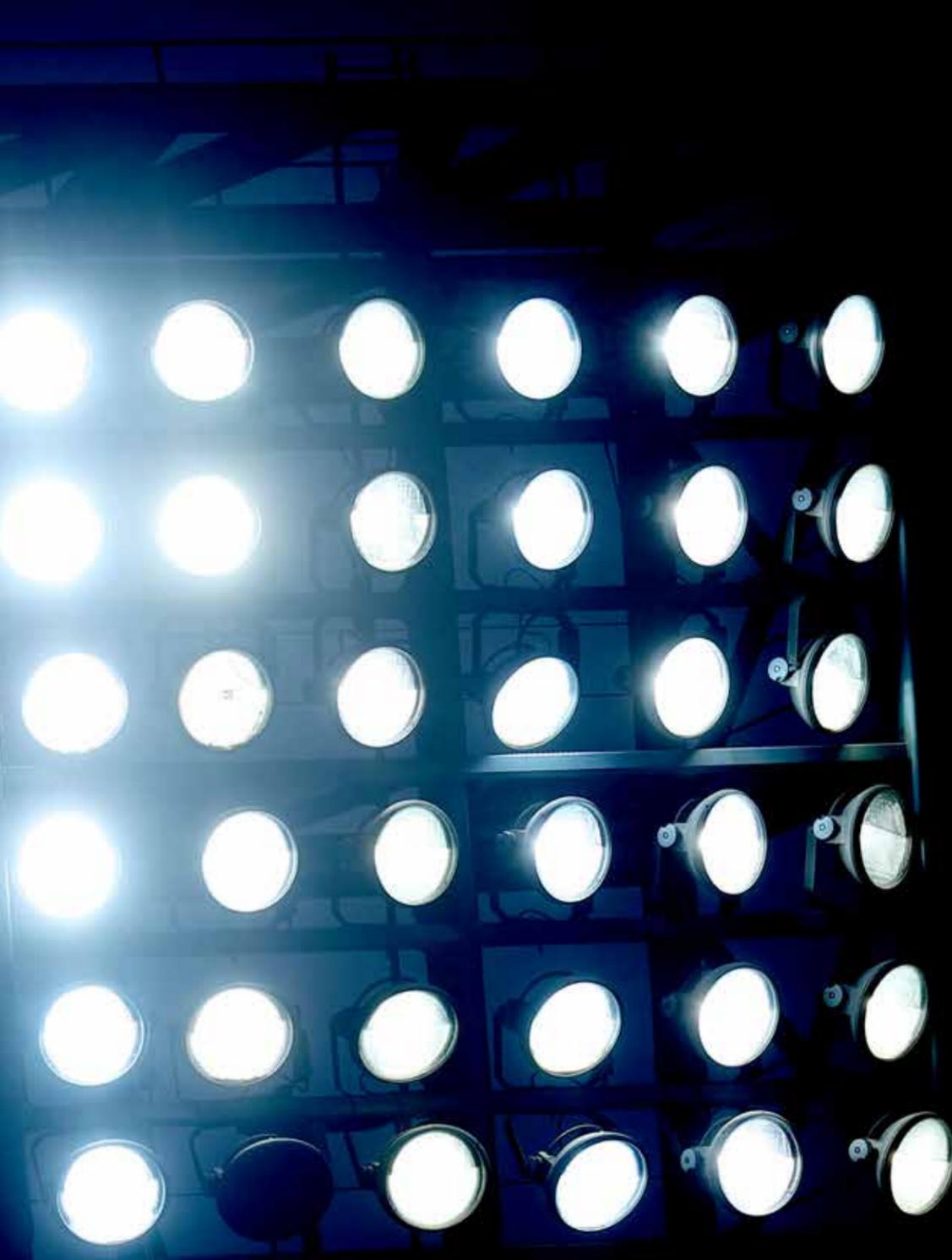
Tendo em consideração os benefícios inerentes à centralização, em fevereiro de 2021, o Governo Português determinou, por via legislativa, a comercialização centralizada dos direitos audiovisuais a partir da época 2028-29, respeitando os contratos atualmente em vigor. A Liga Portugal e a Federação Portuguesa de Futebol irão operacionalizar a centralização através de uma sociedade cujo único propósito

será a gestão do processo de negociação centralizada dos direitos audiovisuais. O modelo de negócio será apresentado até ao final da época 2025-26.

A estratégia deverá ter em consideração os benefícios apresentados no presente estudo, os riscos associados ao processo, bem como a estrutura de governação e o ambiente regulatório de Portugal e da Europa, para que seja possível alavancar as receitas comerciais e as receitas resultantes dos direitos audiovisuais e internacionalizar a Liga e os clubes, impulsionando significativamente a competitividade da Liga.

- 1 As principais ligas desportivas utilizam modelos centralizados na comercialização de direitos audiovisuais.
- 2 Após a centralização dos direitos audiovisuais, as principais ligas desportivas conseguiram aumentar consideravelmente seu valor global. Em Portugal, estima-se um aumento entre 56% e 85%, para um intervalo entre €275 e €325 milhões.
- 3 O peso do valor dos direitos audiovisuais nos mercados internacionais é mais elevado após a centralização.
- 4 A centralização dos direitos audiovisuais permite uma distribuição das receitas mais equilibrada entre clubes, aumentando a sua capacidade de investimento e alavancando a competitividade interna e externa do futebol nacional.
- 5 Mesmo em ligas desportivas com maior disparidade entre clubes antes da centralização, foi possível definir modelos que acautelaram a redução de receita para qualquer um dos clubes.
- 6 A estratégia de valorização das competições e de gestão de marca e conteúdos é mais coerente nas ligas com direitos audiovisuais centralizados.
- 7 As ligas com direitos audiovisuais centralizados têm maior capacidade no combate à pirataria e na criação de conteúdos extra para atrair mais adeptos.
- 8 O processo de internacionalização do futebol nacional é facilitado se assentar numa abordagem coordenada e integrada, por contraponto à adoção de estratégias individuais.
- 9 O momento atual em Portugal é propício à discussão e desenho do modelo mais adequado de centralização dos direitos audiovisuais para as competições profissionais de futebol.

Centralização do processo de comercialização dos direitos audiovisuais foi um fator crítico de sucesso para que as principais ligas europeias de futebol atingissem níveis competitivos elevados e conseguissem cavar o fosso para as restantes ligas



Contactos

Miguel Farinha

EY - Head of Strategy and Transactions, Partner
Telefone: +351 217 912 000
Email: miguel.farinha@pt.ey.com

Hermano Rodrigues

EY-Parthenon, Principal
Telefone: +351 932 596 144
Email: hermano.rodrigues@parthenon.ey.com

Pedro Daniel

EY Brazil - Consulting, Executive Director
Telefone: +55 11 2573 5213
Email: pedro.daniel@br.ey.com

Gustavo Hazan

EY Brazil - Consulting, Senior Manager
Telefone: +55 21 3263 7174
Email: gustavo.hazan@br.ey.com

Rui Ferreira

EY-Parthenon, Manager
Telefone: +351 932 599 300
Email: rui.ferreira@parthenon.ey.com

LIGA
PORTUGAL

Allianz



Sobre a EY

A EY tem como propósito construir um mundo melhor de negócios, ajudando a criar valor a longo prazo para os seus clientes, colaboradores e a sociedade, bem como a gerar confiança nos mercados.

Dotados de informação e de tecnologia, várias equipas da EY, em mais de 150 países, asseguram confiança através da auditoria e ajudam os seus clientes a crescer, transformar e operar.

Através de serviços de auditoria, consultoria, fiscalidade, transações, estratégia e serviços jurídicos, as equipas da EY pretendem colocar melhores perguntas para encontrar novas respostas para as complexas questões que o nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global, e pode referir-se a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais uma entidade juridicamente distinta. A Ernst & Young Global Limited, firma sediada no Reino Unido, limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY recolhe e utiliza dados pessoais e uma descrição dos direitos que os titulares dos dados têm ao abrigo da legislação de proteção de dados estão disponíveis em ey.com/pt_pt/legal-and-privacy.

As firmas-membro da EY não prestam serviços jurídicos quando tal seja vedado pela legislação local. Para mais informação sobre a nossa organização, por favor visite ey.com.

© 2021 Ernst & Young, S.A.

Todos os direitos reservados.

Este material foi preparado para fins meramente informativos e não se destina a ser considerado como aconselhamento contabilístico, fiscal, ou outro aconselhamento profissional. Por favor consulte-nos para aconselhamento específico.

ey.com