



UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE ECONOMIA

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO
DE ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA O
FUTEBOL PROFISSIONAL

Paulo César de Oliveira Ramos

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais
Especialização em Estratégia Empresarial



COIMBRA

2002

RESUMO

O futebol continua a ser um jogo apaixonante, talvez um dos entretenimentos mais apreciados em todo o mundo, mas nos nossos dias é também um grande negócio, estimado em 50 biliões de contos e com grande potencial de crescimento. Neste estudo, tentamos adaptar os fundamentos da estratégia de negócios, como forma de explicar o sucesso ou insucesso, desportivo e financeiro, dos clubes.

Os resultados alcançados, são fundamentais para uma análise da estrutura desta área de actividade. Concluimos sobre a existência de forte conexão entre sucesso desportivo e custos salariais, e entre capacidade de gerar receitas e sucesso desportivo. Por outro lado, em relação aos dois principais objectivos do futebol-negócio, o lucro e o sucesso desportivo, não encontramos relação, quer positiva, quer negativa.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
AGRADECIMENTOS.....	4
ÍNDICE GERAL	5
Índice de Tabelas.....	6
Índice de Figuras	7
Índice de Apêndices.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	14
I. 1. Definição do conceito de Estratégia.....	14
I. 2. A Formulação da Estratégia.....	15
I. 2 .1. A Missão	15
I. 2. 2. O Ambiente externo.....	16
I.2.2.1. Macroambiente ou Ambiente Contextual.....	16
I.2.2.2. O ambiente da indústria. Atractividade e estrutura da indústria.....	18
I.2.3. Factores críticos de sucesso	21
I.3. Análise interna da empresa	21
I.4. Identificação de grupos estratégicos	23
I.5. Conclusão	24
CAPÍTULO II – A INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	25
II. 1. Futebol, jogo ou também um negócio?	25
II. 2. Definição do produto de um clube de futebol.....	28
II. 3. Caracterização da indústria do futebol	35
II. 3. 1. Análise das ligas mais importantes da Europa e a portuguesa.....	38
II.3.2. A Premier League	44
II. 3.2.1. Detalhe das Fontes de Receitas.....	48
II.3.2.2. Serão e/ou deverão os clubes ser maximizadores das suas fontes de rendimento?	54
II. 3.3. O Futebol português: a Primeira Liga.....	54
CAPÍTULO III – ANÁLISE ESTRATÉGICA DA INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	62
III. 1. Estrutura e Atractividade da Indústria.....	65
III. 2. Factores Críticos de Sucesso	71
III. 3. Grupos Estratégicos	73
III.4 Análise interna. Competências Distintivas fontes de Vantagens Competitivas.....	78
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	85
IV. 1. O modelo e os objectivos da investigação	85
IV. 2. Metodologia para a recolha de informação	86
IV. 3. População e Amostra	86
IV. 4. Tratamento dos dados.....	88
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	89
V. 1. Custos salariais e resultados desportivos	89
V.2. Resultados desportivos e gastos em transferências.....	94
V.3. Capacidade de gerar receitas e resultados desportivos	96
V. 4. Sucesso desportivo e sucesso financeiro	100
V. 5. Desempenho de Grupos Estratégicos	106
CAPÍTULO VI - O FUTURO DA INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	107
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	116
APÊNDICES.....	118

Bibliografia

- Baird,R. (1998) "The Football League Must Turn the Tables", News Analysis, p.25-28
- Boon,G.(1999) Os 20 Clubes Mais Ricos do Mundo, FourFourTwo Magazine nº55, Março, p.37-48
- Carrogio,M(1996) Patrocinio Deportivo, Barcelona, Ariel
- Coelho, P(1998) Nos Bastidores do Ultimo Mundial do Século, Executive Digest, p. 44-50
- Conn, D.(1997) The Football Business, London, Mainstream Publishing
- Deloitte & Touche, Il Bilancio Aggregato della Serie A - Stagione 1995/96
- Deloitte & Touche (1995) Annual Review of Football Finance
- Deloitte & Touche (1996) Annual Review of Football Finance
- Deloitte & Touche (1997) Annual Review of Football Finance
- Deloitte & Touche (1998) Annual Review of Football Finance
- Deloitte & Touche (1999) Annual Review of Football Finance
- Deloitte & Touche, As Finanças do Futebol Português - época 1998/99
- Deloitte & Touche, England's Premier Clubs - A review of 1998 Results
- Dempsey, Reilly(1998) Big Money, Beautiful Game, London, Nicholas Brealey publishing
- Fernandes,J.(1999), "Os Negócios do Futebol", Exame nº125.
- Football Association(1991)The Blueprint for the Future of Football, Lancaster Gate
- Freire, A.(1997) Estratégia - Sucesso em Portugal, Lisboa, Ed. Verbo
- Freitas, M.(2000), "Benfica Multimédia", Valor nº342, Março, p.40-46
- Greene, W.(1993) Econometric Analysis, New York, Mavmilian Publishing co.
- Hamermesh,R.(1983) Strategic Management, Harvard Business School Review, executive books series
- Harding, J (1991), For the Good of the Game, London, Robson Books
- Heller,R.(1999) Soccer Starts to Score; Forbes, Março, p.48-52
- Kuper, S.(1994), Football Against The Enemy, London, Phoenix
- Martinet, A.(1983) Estratégia, Sílabo, Lisboa
- Norinha, V.(1998) As SAD's Onde os Golos Dão Cifrões", Factos nº12, Junho,p-62-65

- Patrocínio, R.(2000), O Toque de Midas no Desporto, Marketing e Publicidade nº21, Março, p.36-42
- Pearce, Robinson(1997) Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy, Chicago, Irwin
- PEP(1996), English Professional Football", Planning, Vol.XLII, nº 496
- Porter, M.(1996) Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus Wit, B.; Meyer, R.(1994) Strategy - Process, Content and Context, St. Paul, West Publishing Company
- Prospecto de oferta pública e subscrição de acções do Porto SAD
- Ramos,A.(2000), A Melhor Empresa do Futebol Português, Exame nº140, Março, p.56-65
- Record de 6/10/99, 30/05/99,14/03/99, 14/3/2000 e 17/4/2000.
- Relatório e Contas do Porto SAD de 1998 e 1999
- Roger, B. (1997) Sponsors Look at Sporting Changes, Marketing Weeck, April, p.14-15
- Scherer, F. M. (1990) Industrial Market Structure and Economic performance, Boston, McGraw-Hill
- Stackelberg, H. Principios de Teoria Económica, Madrid, Instituto de Estudos Políticos
- Strategor - Política Global da Empresa, Dom Quixote,Lisboa
- Szymansky, S.; Kuypers,T.(1999), Winners and Losers, London, Viking
- Szymansky,S.; Smith, R.(1997), The English Football Industry, International Review of applied Economics.nº11, p.135-53
- Tannery, F.(1997)Les Trois Dimensions de la Stratégie dans les Activités de Service Révue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, p.62-119
- Toledano, D.(1998) Reflexiones en Torno de la Explotacion de Imagen en Los Clubes de Futbol Y SAD's, Universidade de Málaga
- Toledano,D.(1998), "La Gestión y el Calculo de Costes en Clubes Desportivos", Universidade de Málaga
- Wit,B.; Meyer,R.(1994) Strategy - Process, Content and Context, St. Paul, West Publishing Company