

Competição fora das 4 linhas

Reflexão estratégica sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal

Trabalho realizado pelo Centro de Estudos em Gestão e Economia Aplicada da Faculdade de Economia e Gestão da Católica, no Porto, juntamente com a Deloitte.

Porto, 30 de Junho de 2011

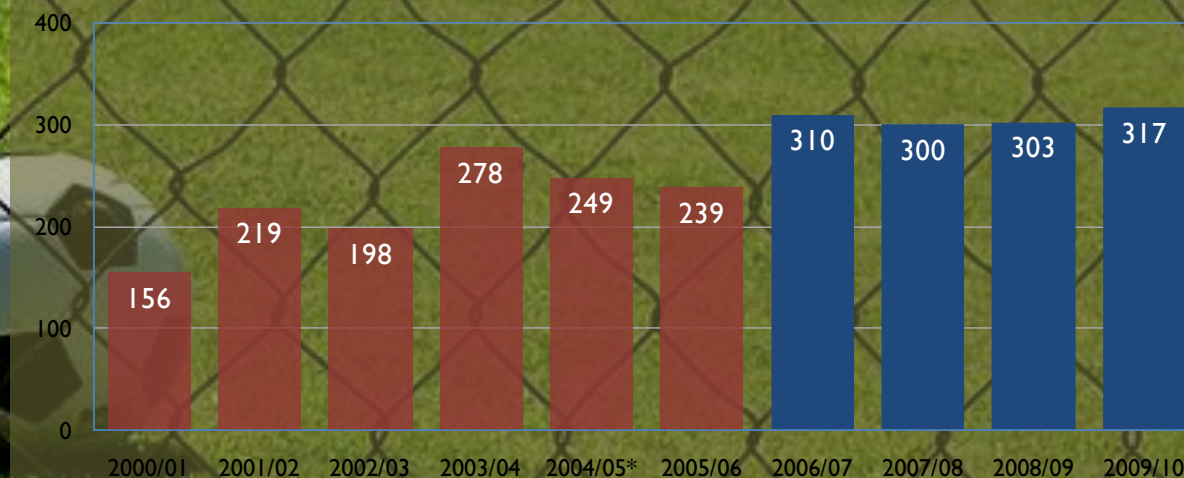
Futebol profissional em Portugal

Volume de negócios agregado dos clubes da Primeira Liga (ZonSagres) estabilizado num patamar de 300 milhões de euros.

Mais de 300 milhões de euros

x2 em 10 anos

0,2% do PIB



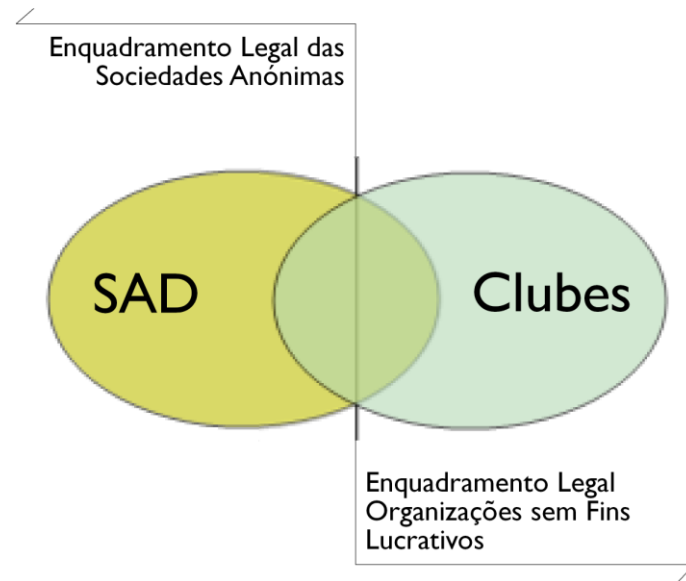
Futebol profissional em Portugal

Progressiva profissionalização da gestão e da indústria,
condiciona o sucesso desportivo à necessidade de equilíbrio financeiro.



Liga Zon Sagres
época 2010/11

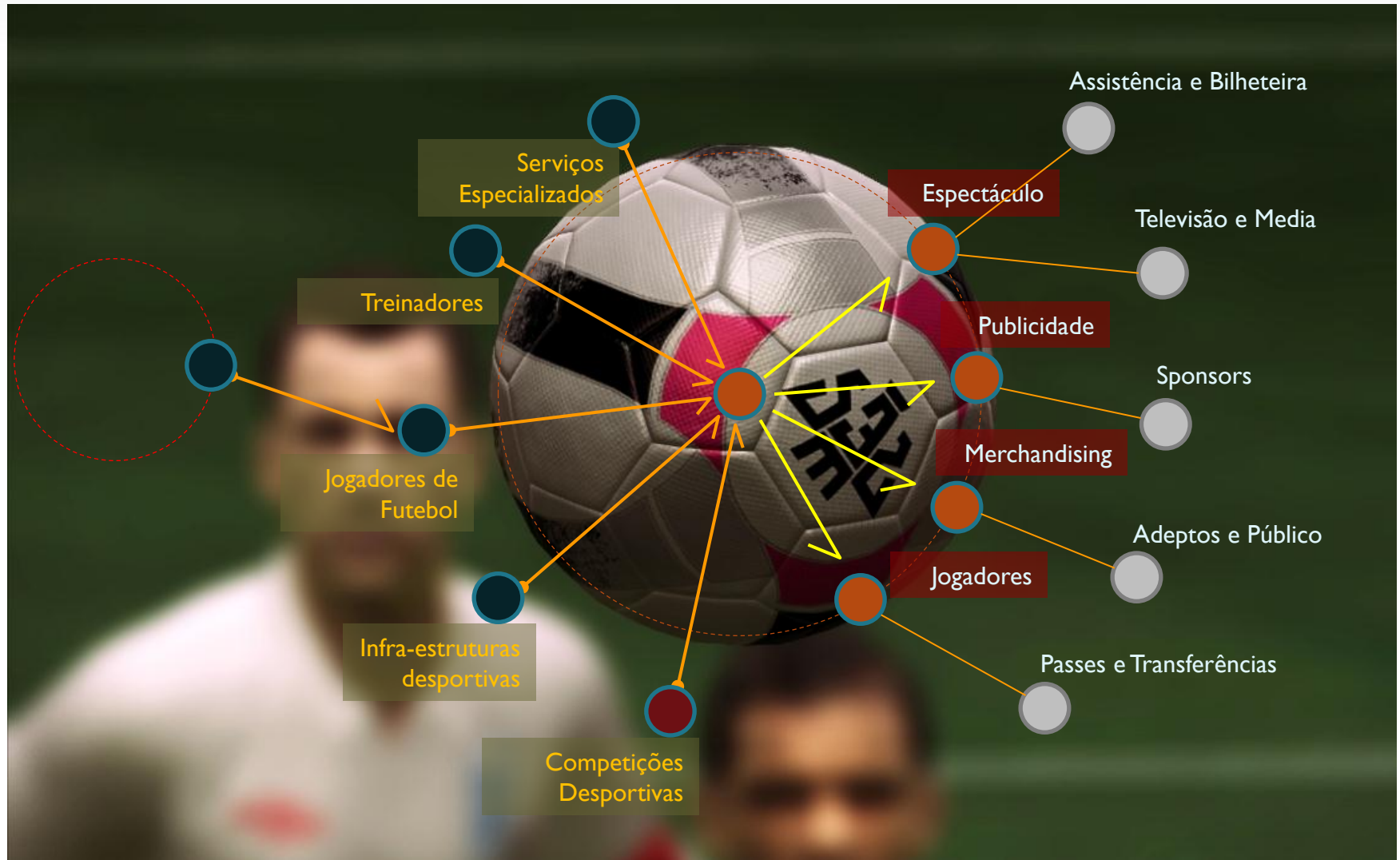
50% clubes SAD



Decreto-Lei n.º 67/97 de 3 de Abril e Lei 1/90 de 13 de Janeiro, criam e regulam a figura das sociedades anónimas desportivas. A alteração colocou a gestão com acento tónico no equilíbrio financeiro dos clubes, condicionando o objectivo do sucesso desportivo e impondo uma restrição “binding” à componente de actividade profissional dos clubes de futebol.

Futebol profissional em Portugal

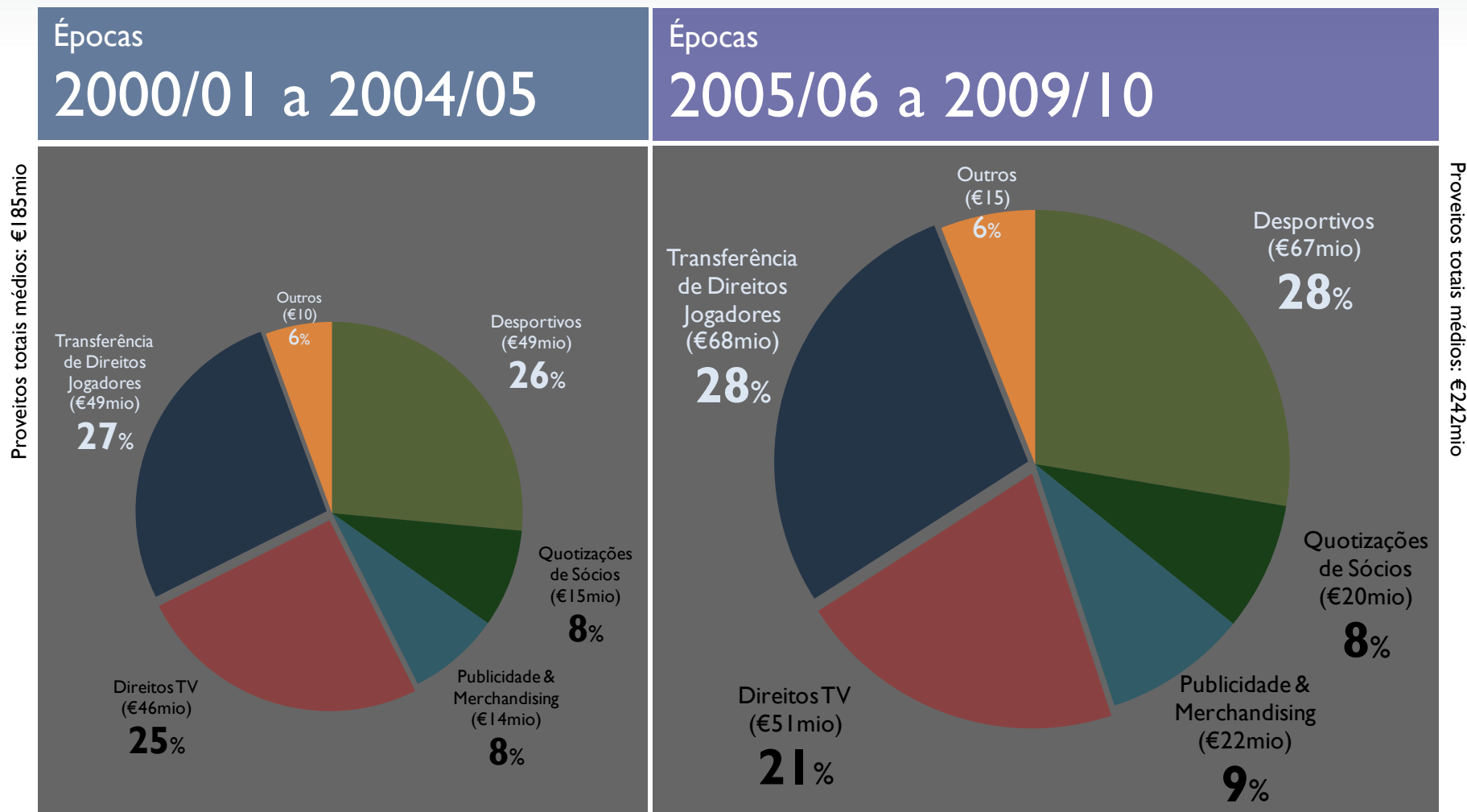
Novos modelos de negócio, como uma opção estratégica individual de posicionamento na “cadeia de valor”, maximizando o valor económico de origem nacional.





Futebol profissional em Portugal

Output mix: insignificância do *inner circle* (i.e. as receitas de sócios), com evolução em perda de direitos de TV e crescimento da transferências de direitos sobre jogadores.



Valores em milhões de euros. Para cada um dos itens é apresentado o valor médio anual durante o período considerado. Entre as épocas de 2000/01 e 2009/10, o volume de negócios cresceu, em termos reais, 7% ao ano. No mesmo período o PIB cresceu menos de 1%, em média anual.

Futebol profissional em Portugal

Um modelo de negócio assente num forte crescimento do investimento:
na construção de infra-estruturas e na aquisição de direitos desportivos sobre jogadores

Duplicação do activo

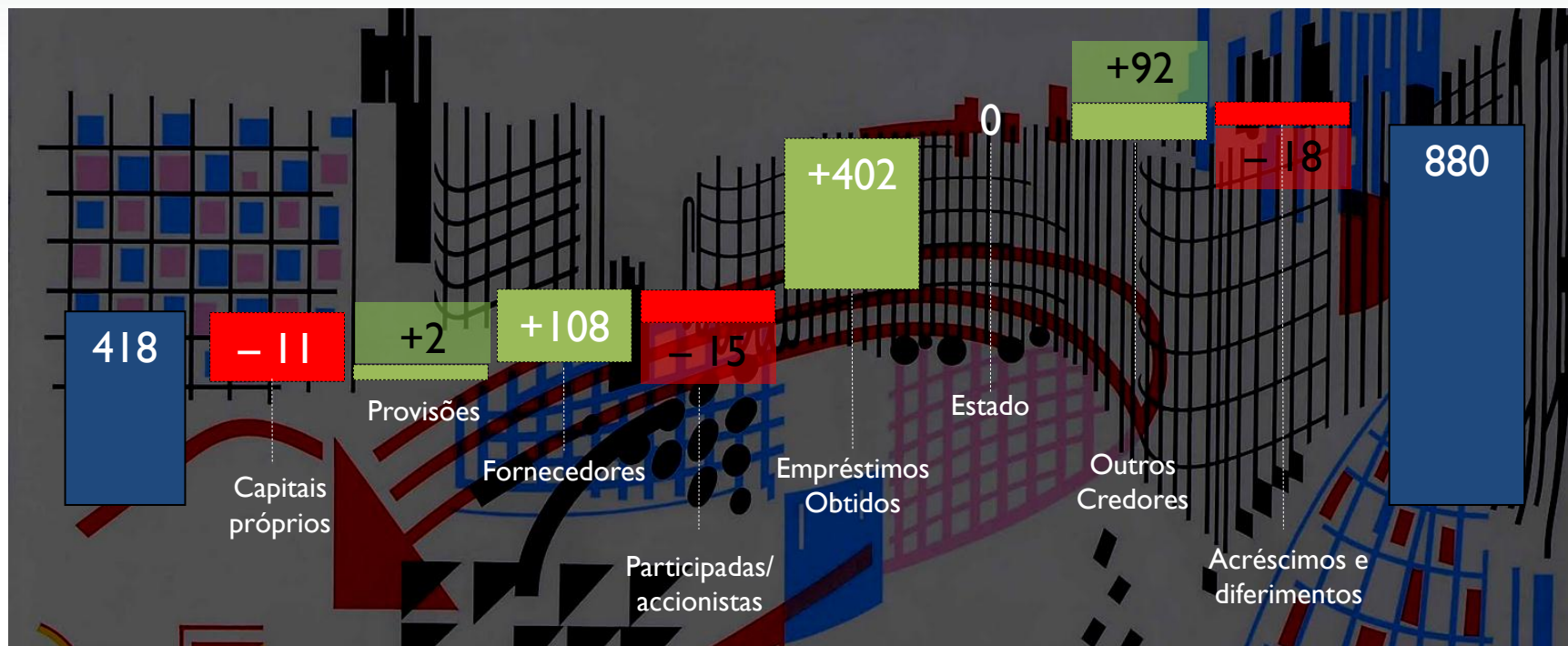
em 10 épocas desportivas (2000/01 a 2009/10)

378 milhões de euros em imobilizações líquidas



Futebol profissional em Portugal

Financiamento do crescimento através de crédito (sobretudo bancário),
acompanhado da incapacidade em gerar autofinanciamento.

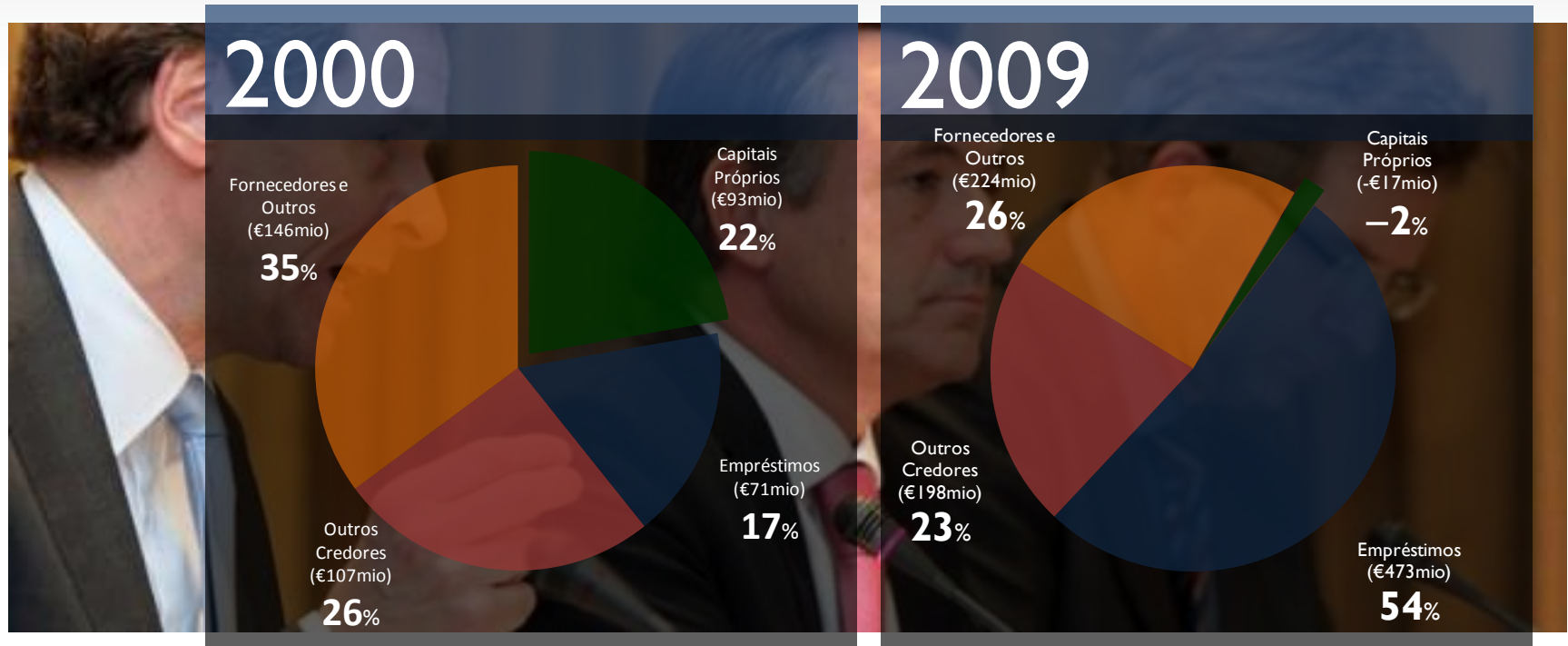


Aparentemente, os financiadores sentem-se adequadamente remunerados!

Dívida aumenta 500 milhões de euros
em 10 épocas desportivas (2000/01 a 2009/10)

Futebol profissional em Portugal

Um modelo de financiamento que, por circunstâncias externas, é colocado em causa e, cuja ameaça de saída, pode arruinar a sustentabilidade do futebol.



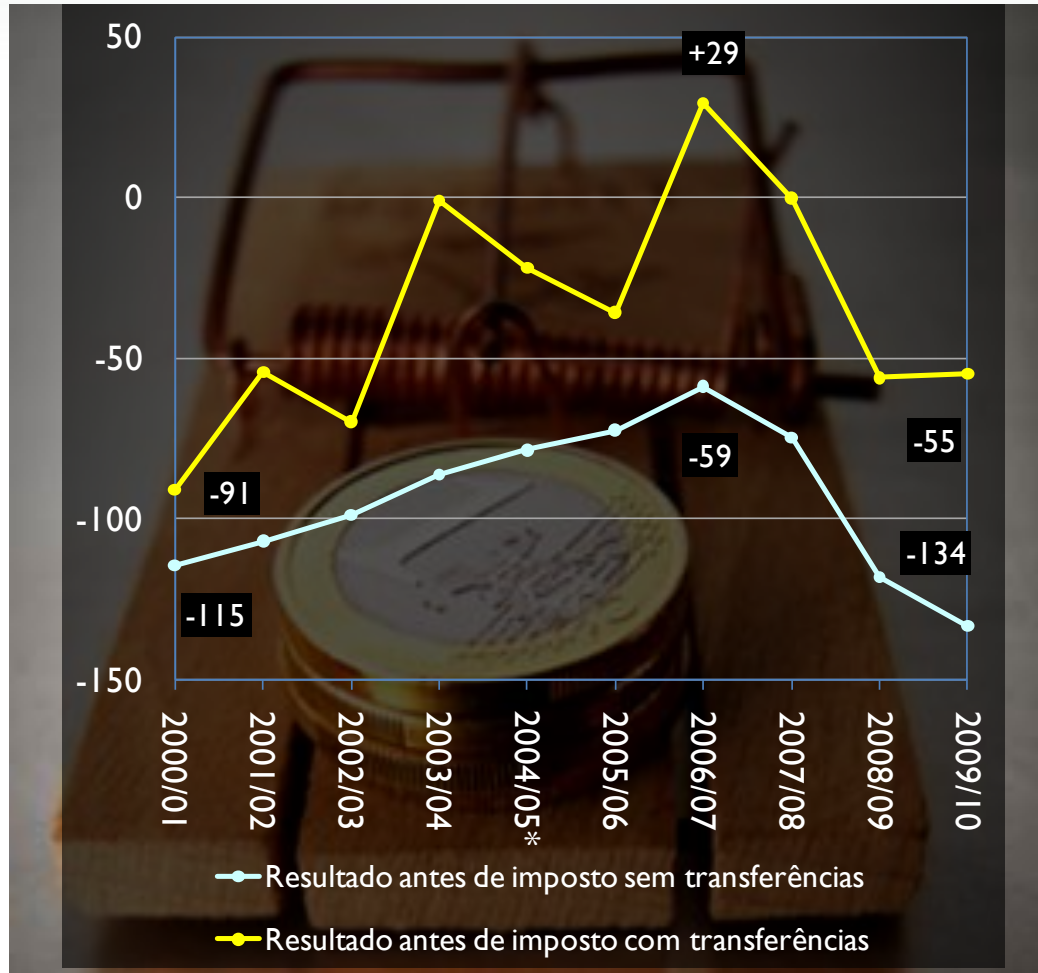
de **120** para **100**%

Redução da taxa de transformação de depósitos em crédito dos Bancos!

Precisa-se de novo modelo de financiamento!

Futebol profissional em Portugal

Um modelo de negócio que é incapaz de gerar fundos para remunerar os accionistas, mas que tem sido capaz de se regenerar com capitais alheios.



Prejuízos

55 milhões de euros na época 2009/10, não obstante a manutenção de elevadas mais-valias.

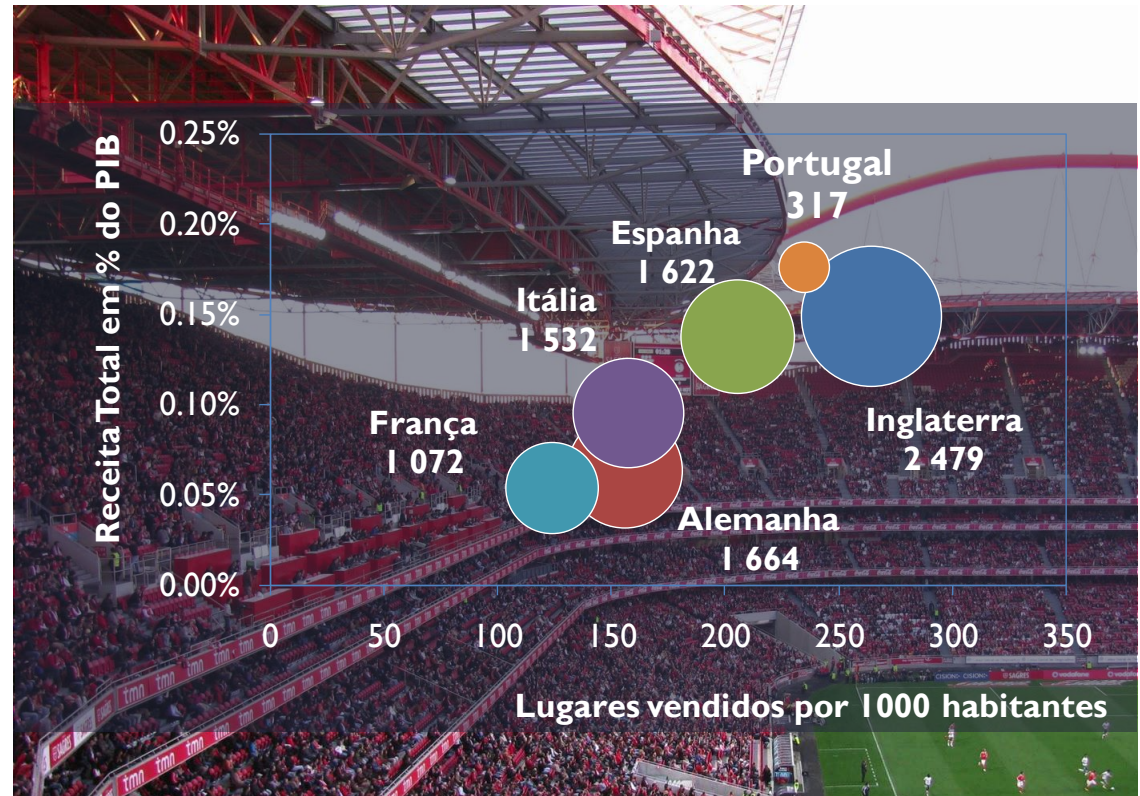
É necessário readaptar o modelo de negócio

Futebol profissional em Portugal

O mercado interno, limitado à pequena dimensão do país está esgotado e as oportunidades de crescimento estão no mercado de exportação.

Proveitos:
300 milhões euros,
5x menos que
Espanha.

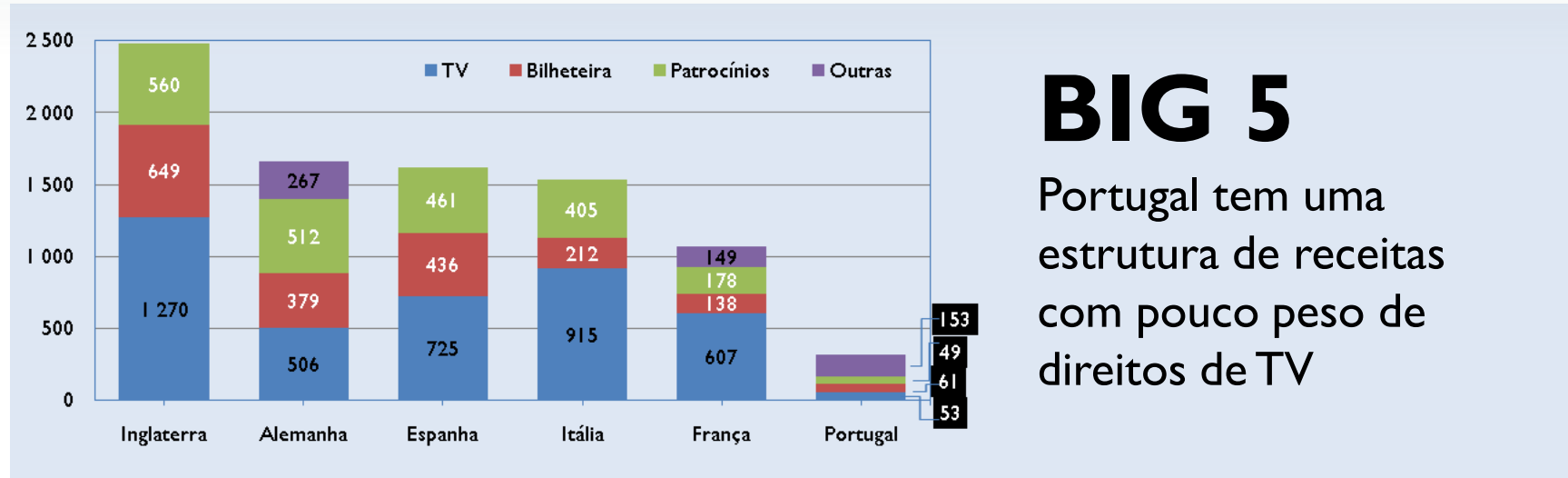
Contudo mais rentável
em comparação relativa!



Futebol profissional em Portugal

Portugal revela um posicionamento único na indústria do futebol Europeu.

Comparativamente às ligas BIG5 e de média dimensão, há uma prevalência de outras fontes de receita.

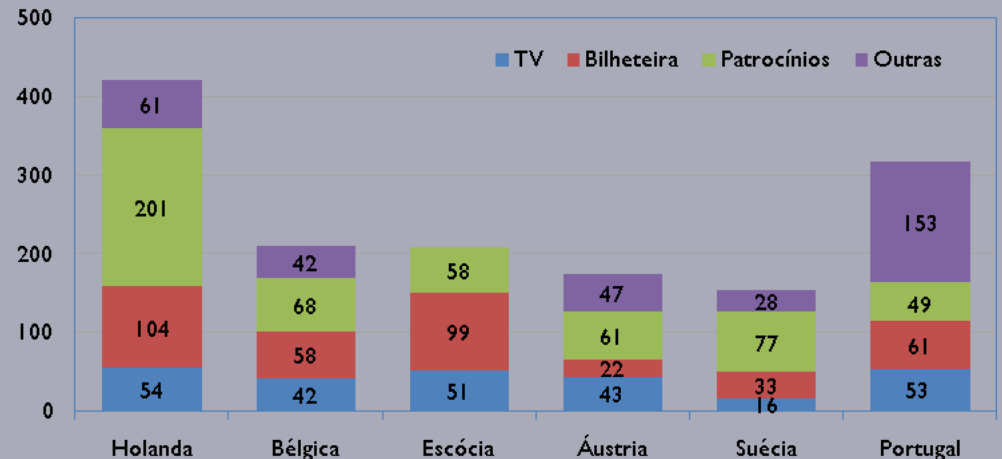


BIG 5

Portugal tem uma estrutura de receitas com pouco peso de direitos de TV

nonBIG 5

Portugal tem uma estrutura de receitas influenciada por (+) transferências de jogadores e (-) publicidade.



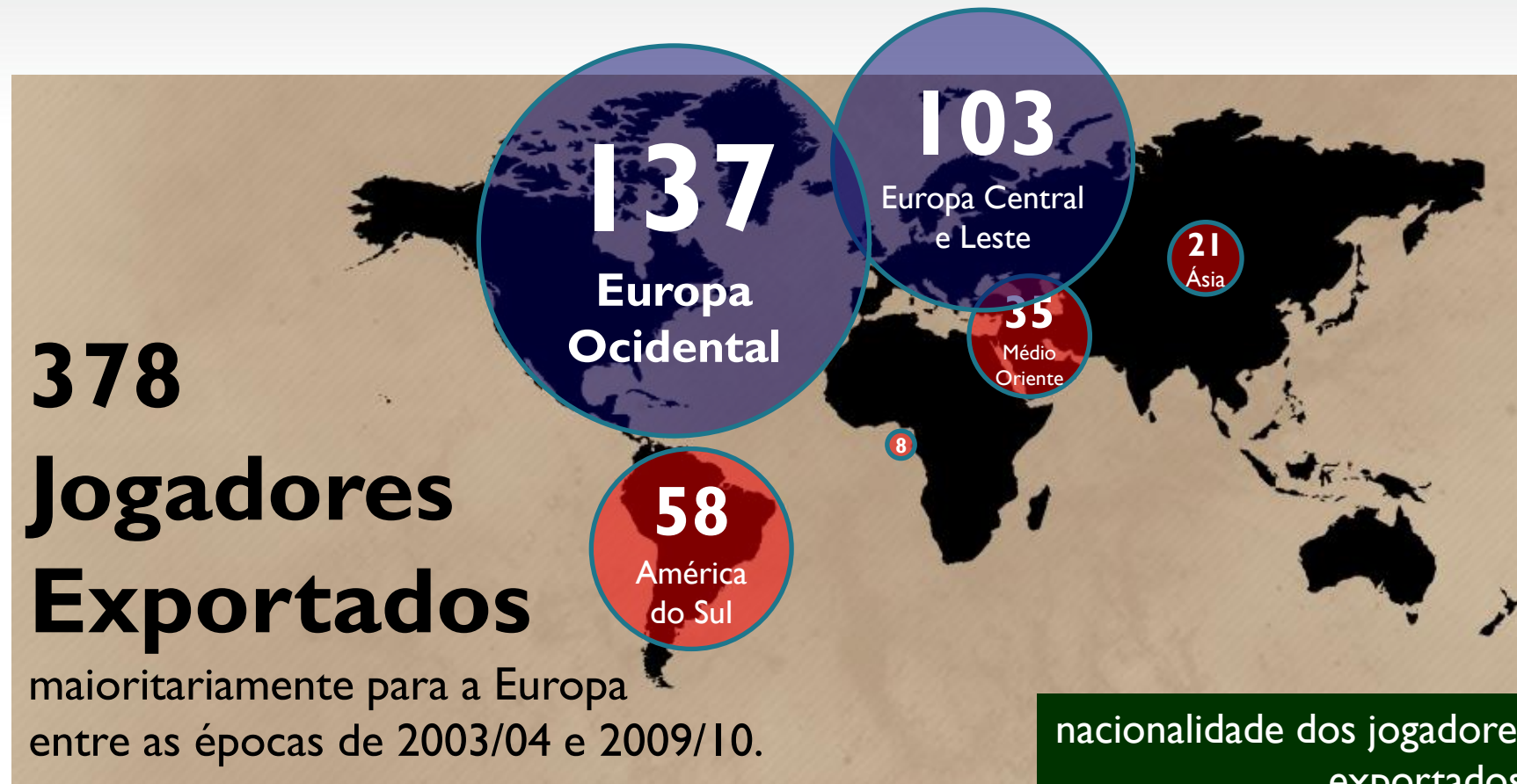
Futebol profissional em Portugal

Portugal pode ser encarado como um “hub internacional” para a formação de jogadores de futebol: uma importante fileira de exportação.



Futebol profissional em Portugal

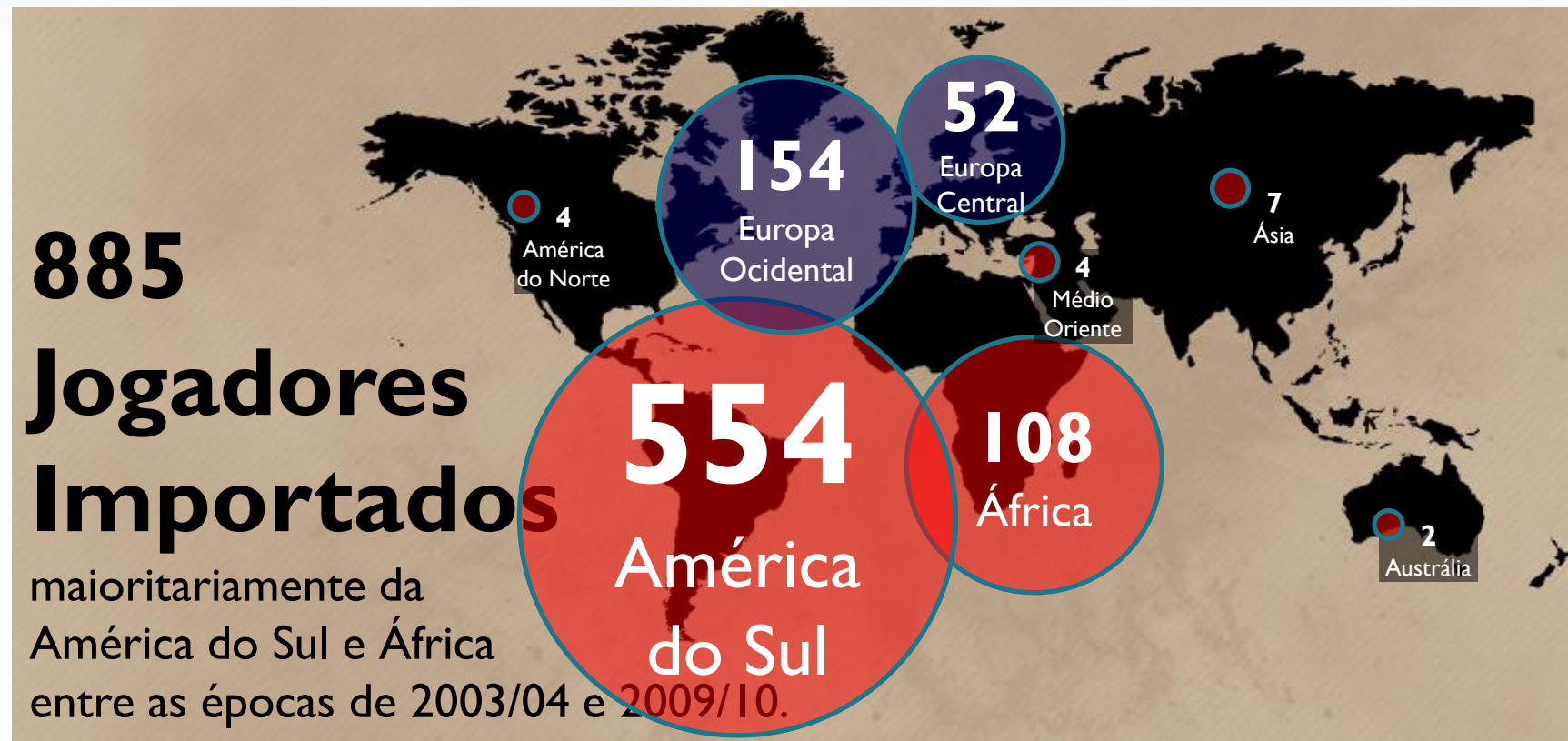
Países de DESTINO dos jogadores exportados por Portugal.



Os fluxos de exportação estão corrigidos pelos movimentos de repatriamento (i.e., de jogadores que regressam aos países de nacionalidade). Os valores são acumulados para as épocas de 2003/04 a 2009/10, inclusivé.

Futebol profissional em Portugal

Distribuição geográfica da NACIONALIDADE dos jogadores importados para Portugal.



Os fluxos de importação estão corrigidos pelos movimentos de repatriamento (i.e., de jogadores que regressam aos países de nacionalidade). Os valores são acumulados para as épocas de 2003/04 a 2009/10, inclusivé. Os Jogadores são classificados de acordo com o país da sua nacionalidade.

Futebol profissional em Portugal

Distribuição geográfica da ORIGEM dos jogadores importados por Portugal, em função da nacionalidade do clube anterior.



Os fluxos de importação estão corrigidos pelos movimentos de repatriamento (i.e., de jogadores que regressam aos países de nacionalidade). Os valores são acumulados para as épocas de 2003/04 a 2009/10, inclusivé. Os Jogadores são classificados de acordo com o país do clube onde se encontram agora vinculados.

Futebol profissional em Portugal

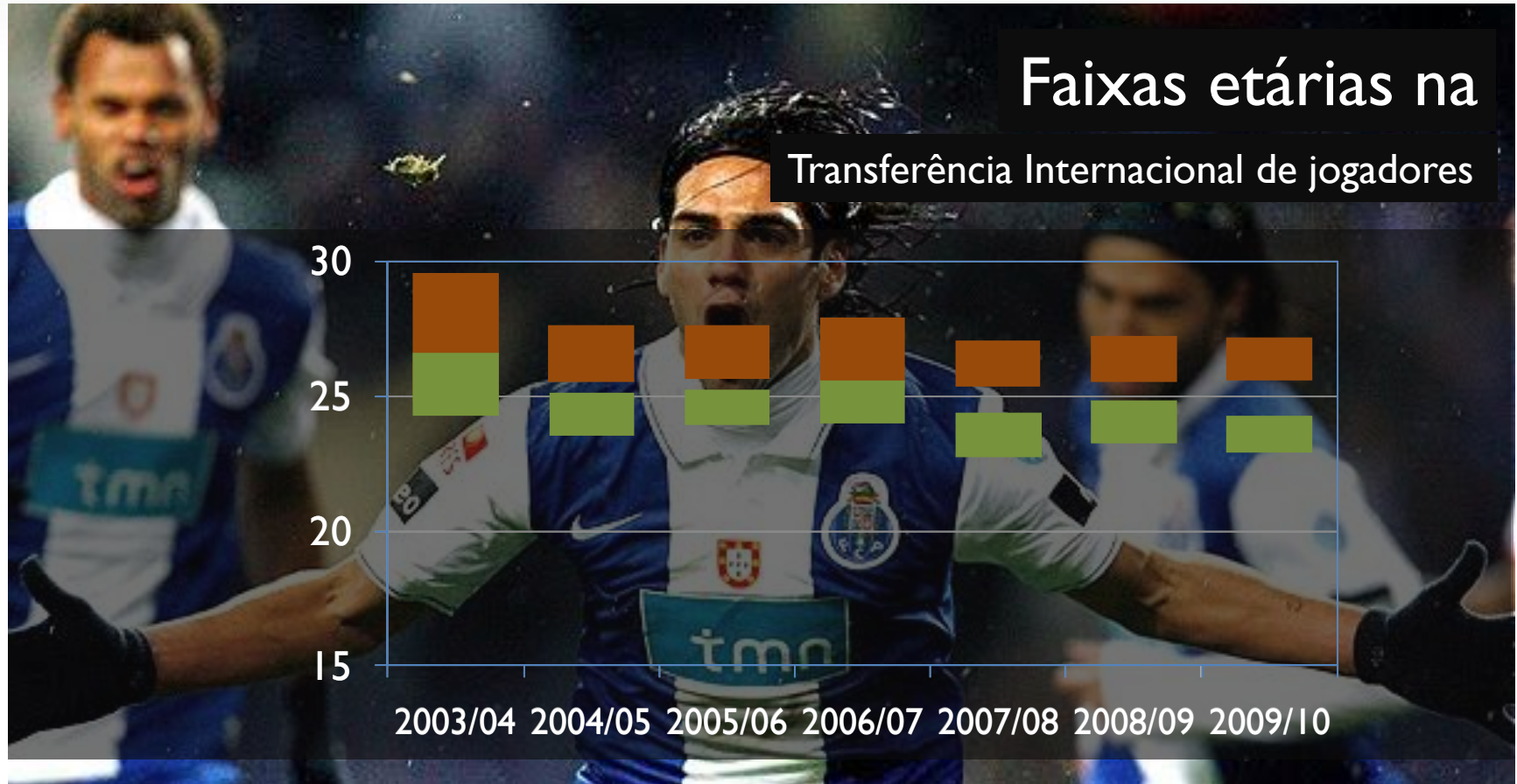
Um forte repatriamento de Jogadores para os países da América do Sul.



Os fluxos de repatriamento são calculados com base nos movimentos de jogadores que regressam aos países da sua nacionalidade. Os valores são acumulados para as épocas de 2003/04 a 2009/10, inclusivé. Os Jogadores são classificados de acordo com o país do clube onde se encontravam vinculados anteriormente a vinda para Portugal

Futebol profissional em Portugal

Não sobreposição das faixas etárias de importação e exportação de jogadores e progressivo abaixamento da idade média na exportação, depois de uma estadia inferior a 2 épocas.



As barras representam os intervalos de confiança a 99,9% para as idades dos jogadores importados (barra a verde) e os jogadores exportados (barra a azul). Progressivamente, os dois intervalos de confiança têm vindo a manter-se mais distantes e não sobrepostos, significando fluxos migratórios em momentos distintos da idade dos jogadores e, olhando para o valor máximo, antes dos jogadores alcançarem o máximo da sua forma física.

Oportunidade estratégica

Negócio internacional através da transferências de jogadores, os quais são melhor rentabilizados nos clubes das grandes Ligas. A cláusula de rescisão é instrumento de apropriação de valor.



Oportunidade estratégica

Processo produtivo focado na formação e no desenvolvimento. Uma organização em TIERS das ligas profissionais, em que os clubes concorrem para a valorização dos atletas.



TIER
1

TIER
2

TIER
3

Presença nas competições
internacionais da UEFA

Clubes dos TIERS superiores têm maior capacidade financeira, para acomodar a progressão dos jogadores, até ao momento que os colocam no mercado internacional.

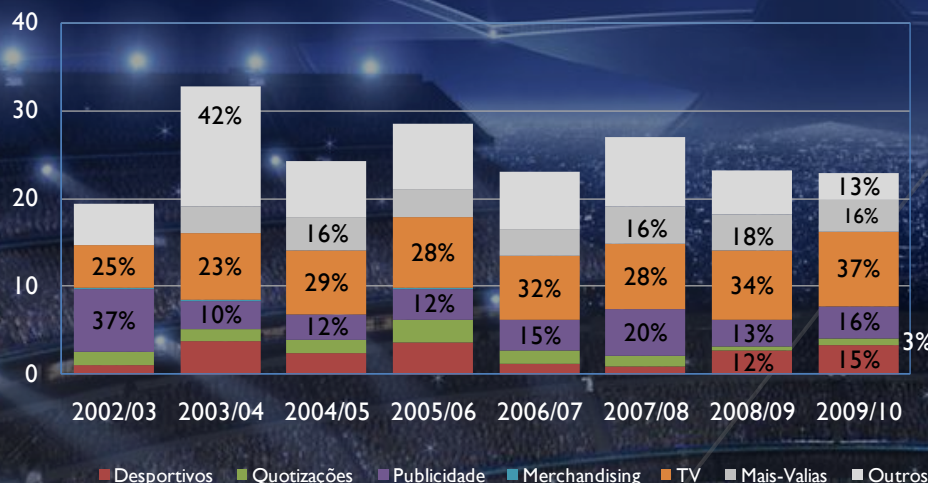
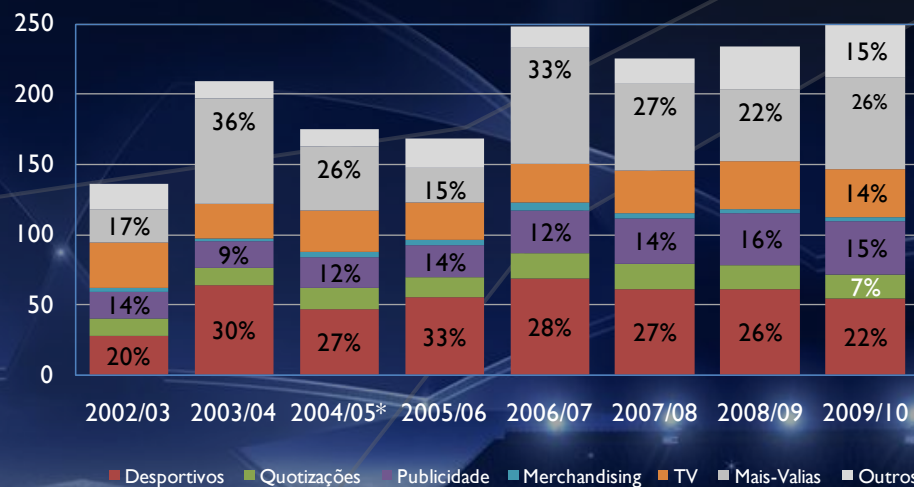
Oportunidade estratégica

Modelos de negócio nos clubes em cada um dos patamares da competição é distinto. Essa distinção manifesta-se na dimensão e na estrutura de receitas.

TIER 1

Preponderância de
negócio internacional:
Mais Valias e Direitos
Desportivos

26%



37%

TIER 3

Preponderância de
negócio doméstico:
Direitos Televisivos

Oportunidade estratégica

Modelos de negócio nos clubes em cada um dos patamares da competição é distinto. Essa distinção manifesta-se na capacidade competitiva financeira.

Meios Libertos em % dos Proveitos

TIER1

Maior capacidade de libertar fundos para remunerar financiadores, apesar da volatilidade.



TIER3

Maior estabilidade dos resultados, mas permanentemente negativos

Resultados em milhões de euros

Oportunidade estratégica

Primeiro desafio: as duas Ligas Profissionais funcionam de forma relativamente autónoma, com reduzido espaço de interação, que é necessário articular



Liga Orangina está descasada!

Qual o seu papel potencial no processo de formação e valorização de jogadores?

Oportunidade estratégica

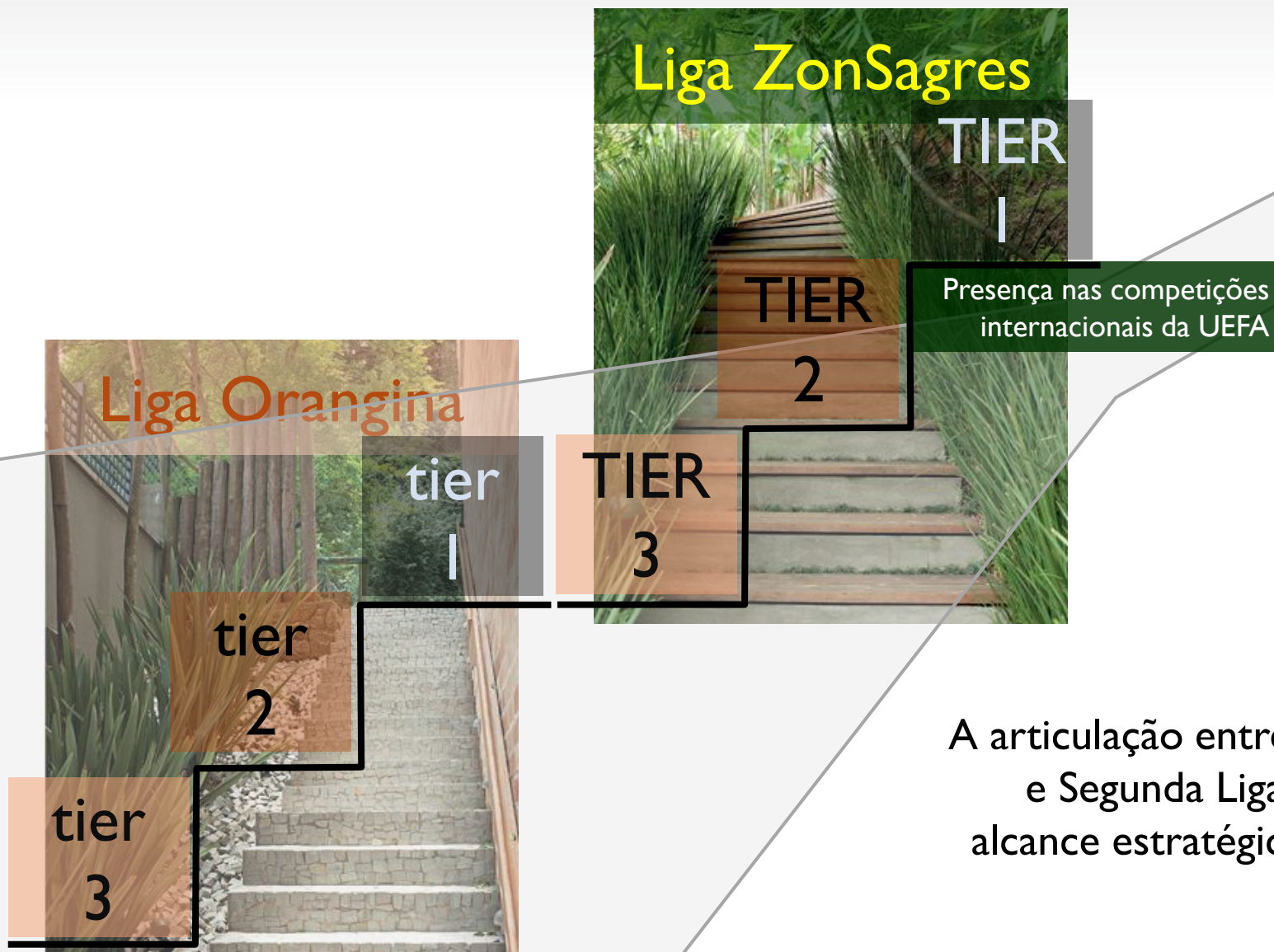
Primeiro desafio: as duas Ligas Profissionais funcionam de forma relativamente autónoma, com reduzido espaço de interação, que é necessário articular

Transferências e Empréstimos no período entre as épocas de 2003/04 a 2009/10



Oportunidade estratégica

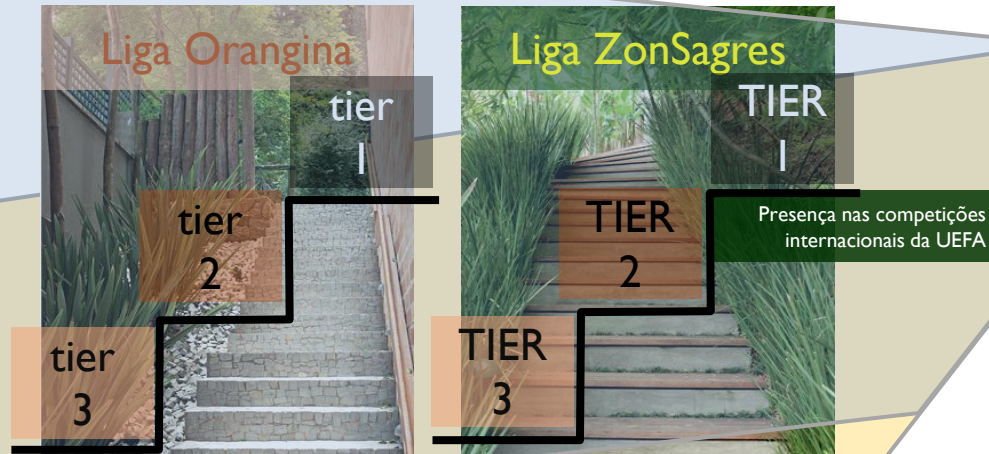
Capacidade de alcançar o objectivo estratégico depende de comportamentos individuais e colectivos. Mas, mais importante, necessita de um espaço de formação e competição articulados.



A articulação entre a Primeira e Segunda Liga aumenta o alcance estratégico da cadeia de valor.

Oportunidade estratégica

Segundo desafio: diversificar e facilitar novas fontes de abastecimento de “matéria prima” (interna e externa). Formação nos escalões jovens e novos mercados, precisam-se!



Formação e prospecção de talento

É possível reforçar produção de “talento” com níveis de custo e investimento mais baixos, com alinhamento das fontes de abastecimento internas e externas?

Oportunidade estratégica

Segundo desafio: diversificar e facilitar novas fontes de abastecimento de “matéria prima” (interna e externa). Formação nos escalões jovens e novos mercados, precisam-se!

Movimentos Internacionais no período entre as épocas de 2003/04 a 2009/10

Transferências

Empréstimos

	outros	1ª Liga	2ª Liga	outros	1ª Liga	2ª Liga
Importações		661	280	194	70	
Exportações		403	222	118	10	
Saldo		-258	- 58	- 76	- 60	

Oportunidade estratégica

Segundo desafio: diversificar e facilitar novas fontes de abastecimento de matéria prima (interna e externa). Formação nos escalões jovens e novos mercados, precisam-se!

Movimentos Internacionais no período entre as épocas de 2003/04 a 2009/10

Extroversão dos Clubes

	1ª Liga			2ª Liga		
	TOP5	INT	BOT5	TOP5	INT	BOT5
Entradas (nacional : internacional)	192	175	161	70	62	52
Saídas (nacional : internacional)	112	78	69	62	75	39

O grau de extroversão é o rácio entre as transferências nacionais e internacionais, nas entradas e nas saídas de jogadores dos clubes. Para um valor de 100, os fluxos nacionais e internacionais compensam-se.

Oportunidade estratégica

A articulação das competições com o processo de formação e prospecção, nos mercados doméstico e internacional, permite múltiplos modelos de negócio para os clubes.



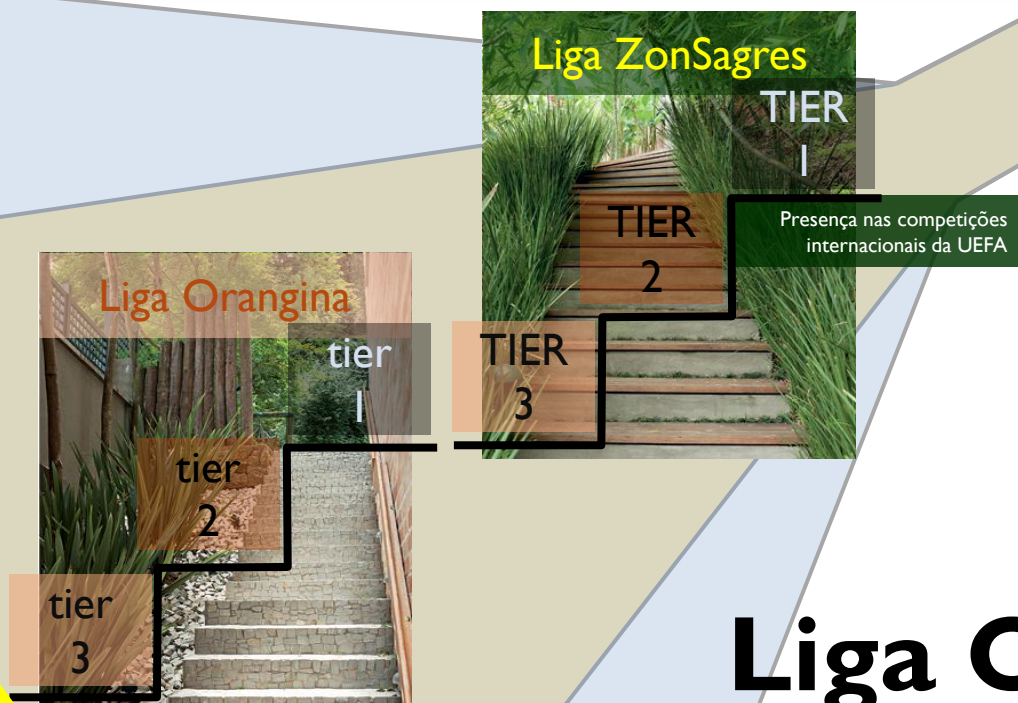
Presença nas competições internacionais da UEFA



É necessário alargar a base da “pirâmide de abastecimento” para potenciar e diversificar a oferta de talento, no mercado interno e externo.

Oportunidade estratégica

Terceiro desafio: Traçar a fronteira entre o futebol amador e profissional e decidir sobre o financiamento e a compensação da formação.



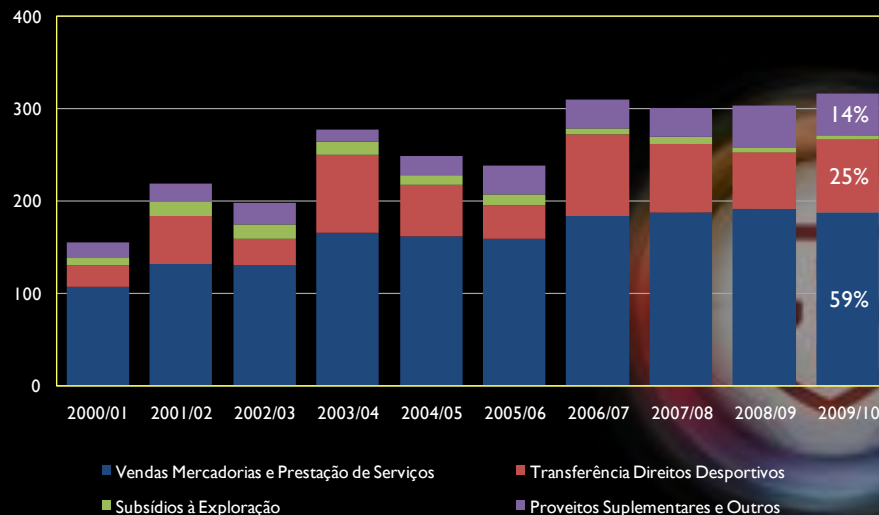
Liga Orangina semi-Professional?

Necessidade de uma plataforma de transição entre futebol amador e profissional.

Oportunidade estratégica

Terceiro desafio: Traçar a fronteira entre o futebol amador e profissional e decidir sobre o financiamento e a compensação da formação.

Valor proveitos, em milhões de eurps



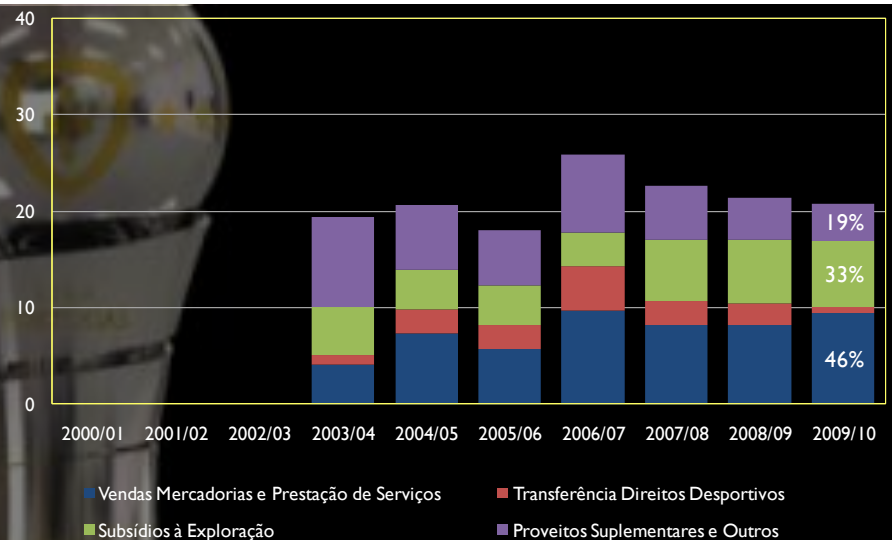
1ª Liga

Transferência de Direitos é determinante na estrutura de receitas

2ª Liga

Subsídios à Exploração fundamentais para o financiamento da actividade

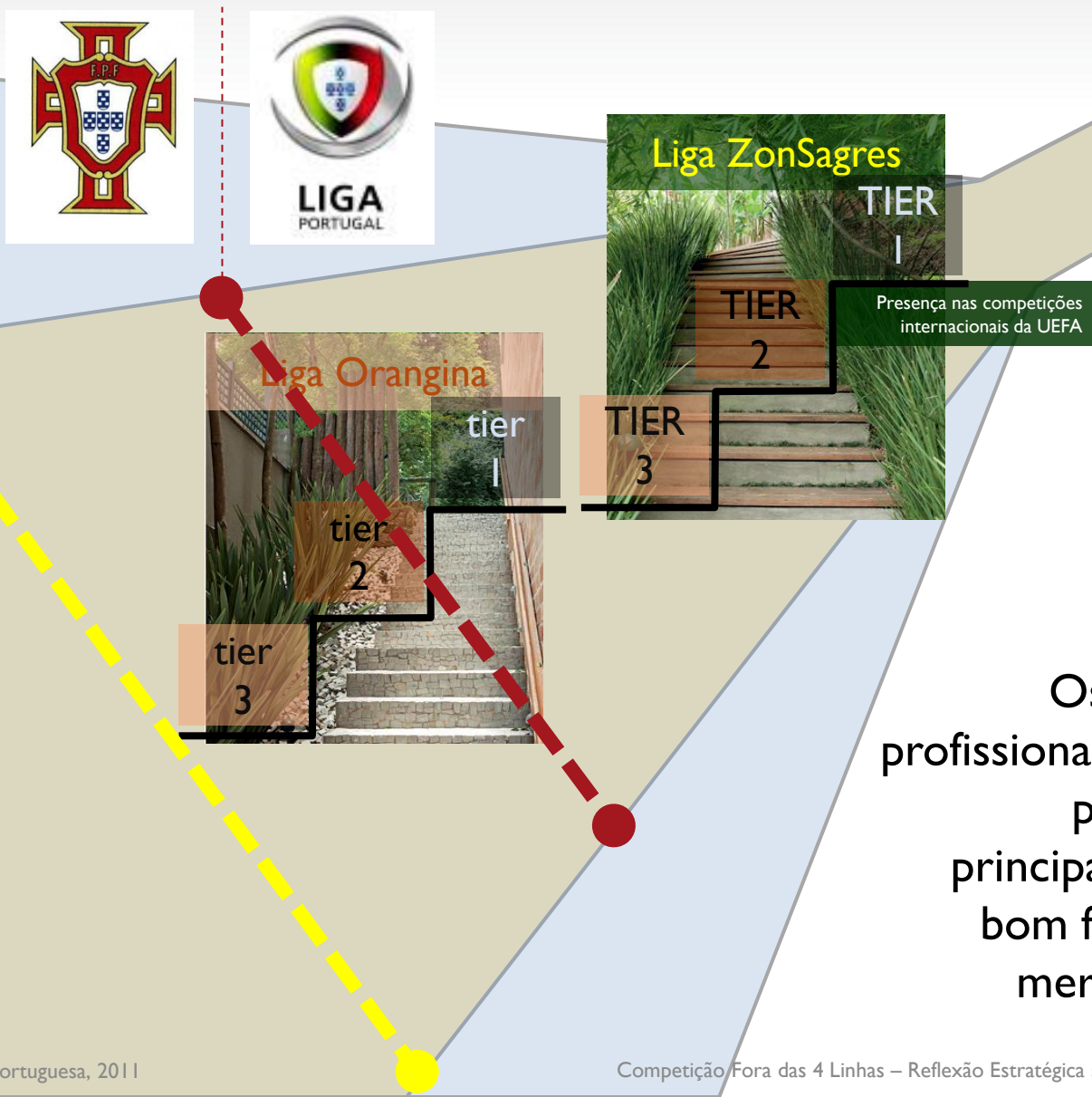
33%



Valor proveitos, em milhões de eurps

Oportunidade estratégica

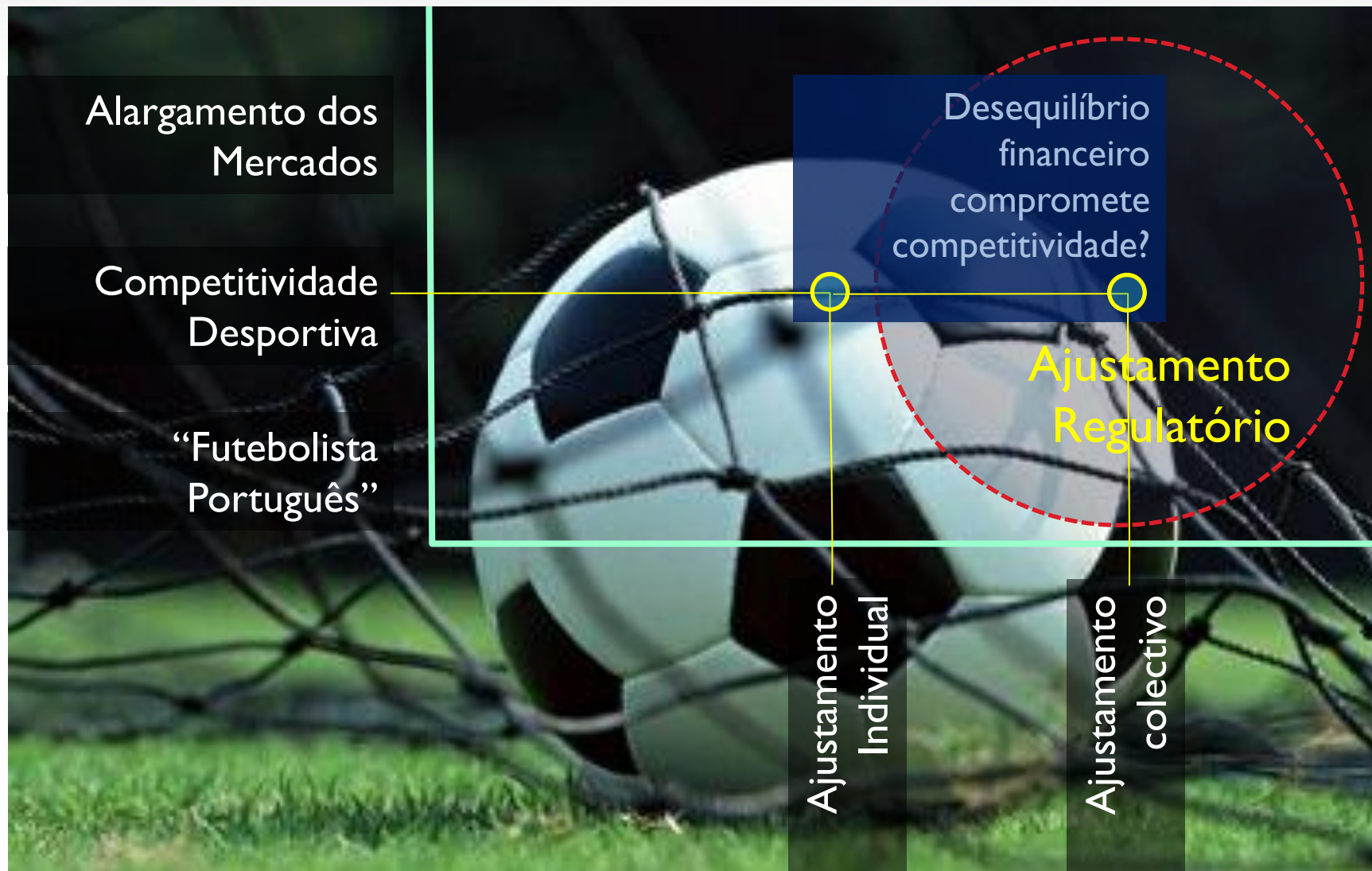
A separação entre competições profissionais e amadoras tem implicações sobre as competências de organização (Liga vs. Federação) e o financiamento (privado vs. público).



Os clubes de futebol profissional, especialmente da primeira liga, são os principais interessados no bom funcionamento dos mercados a montante!

A nossa selecção: 11 questões em jogo

As acções que é necessário realizar para alcançar equilíbrio estratégico na cadeia de valor podem ser iniciadas individualmente, por cada clube, ou colectivamente.



A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela competitividade desportiva e futebol espectáculo

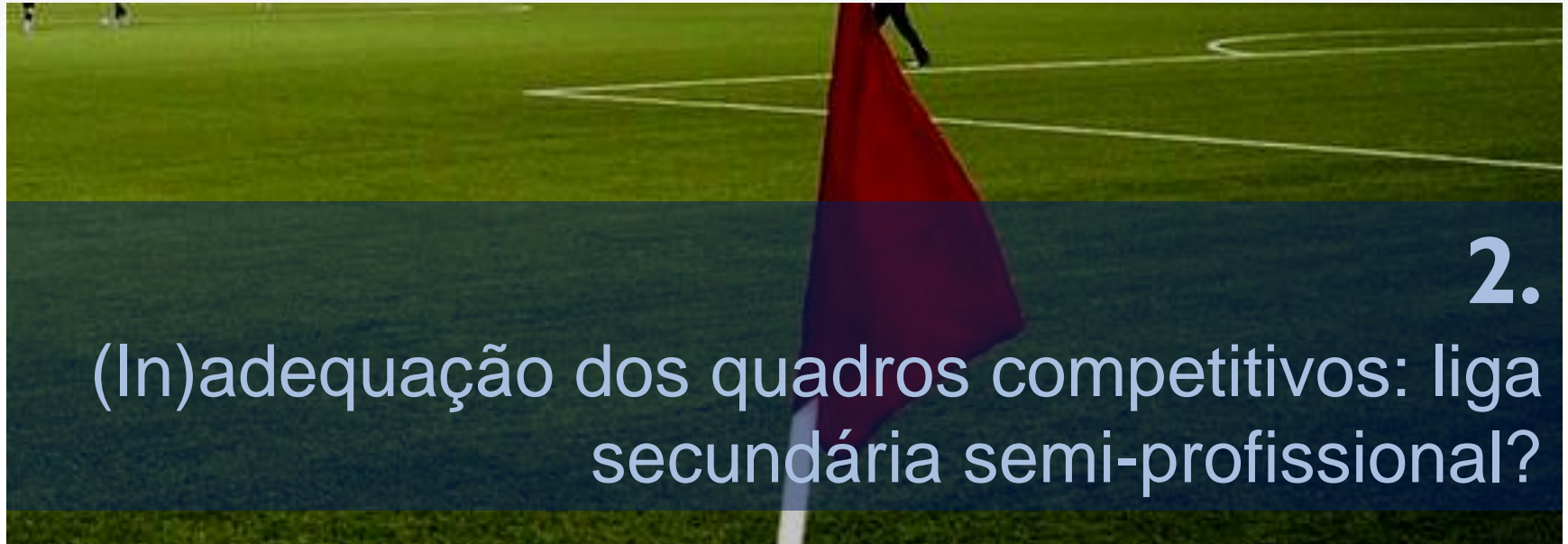


1. Desequilíbrio financeiro compromete a competitividade desportiva?

Para garantir presença de clubes nas competições internacionais é necessário haver desequilíbrio financeiro? O nível de desequilíbrio competitivo da primeira liga não é muito distinto de outras ligas internacionais. É possível desenvolver competitividade por blocos dentro da Liga e manter os incentivos ao sucesso.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela competitividade desportiva e futebol espectáculo



2.

(In)adequação dos quadros competitivos: liga secundária semi-profissional?

No actual figurino, a 1ª e 2ª Ligas estão desarticuladas. Mais, a 2ª Liga não tem sustentabilidade financeira. Eventuais mecanismos de solidariedade entre Ligas serão reforçados se 2ª Liga funcionar como extensão do espaço de prospecção e formação de talento.

A nossa selecção: II questões em jogo

Pela competitividade desportiva e futebol espectáculo



3.

(Im)possibilidade da gestão conjunta das receitas televisivas?

Em algumas ligas internacionais os direitos televisivos são negociados de forma colectiva pelos clubes. Tal estratégia permite instituir mecanismos de solidariedade e equilíbrio financeiro. Não é fácil, porque há que acordar regras de repartição, mantendo os incentivos individuais.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela competitividade desportiva e futebol espectáculo



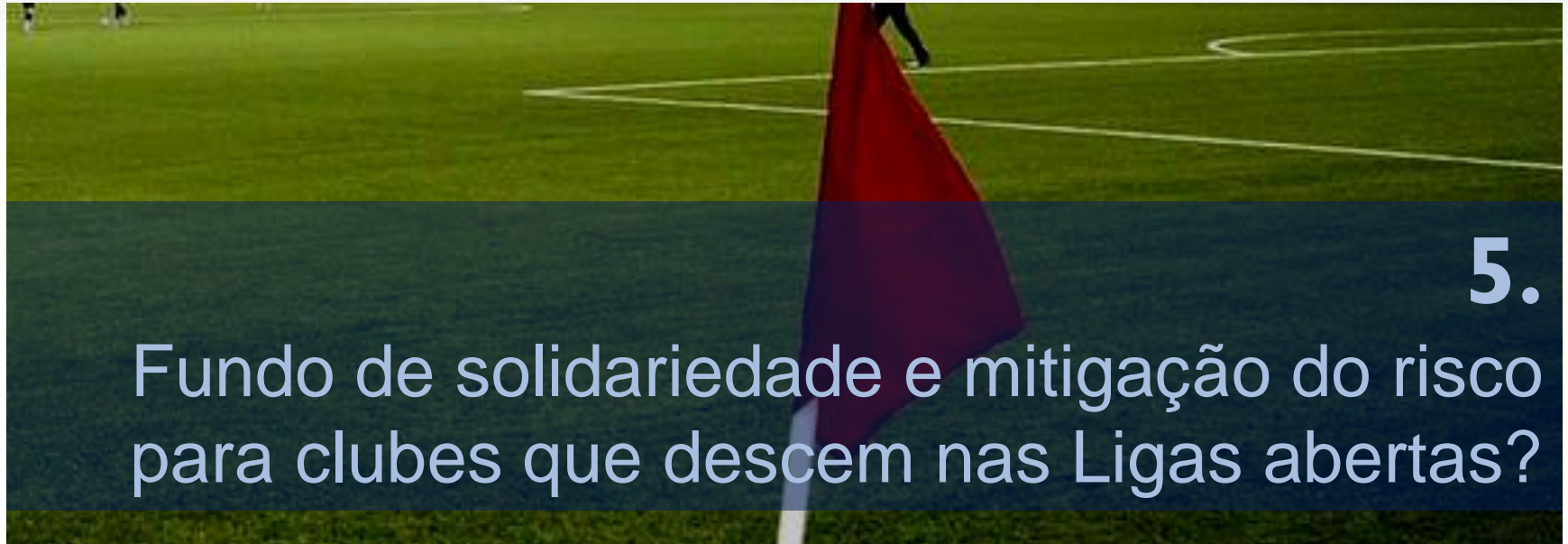
4.

Melhorar a eficiência económica e instrumentos de partilha de custos?

O mercado interno está estabilizado, não tem por onde crescer. Há que actuar do lado dos custos de exploração correntes (OPEX) e de investimento (CAPEX). É possível desenhar novas formas organizacionais e mecanismos de transferência de competências e partilha de custos.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

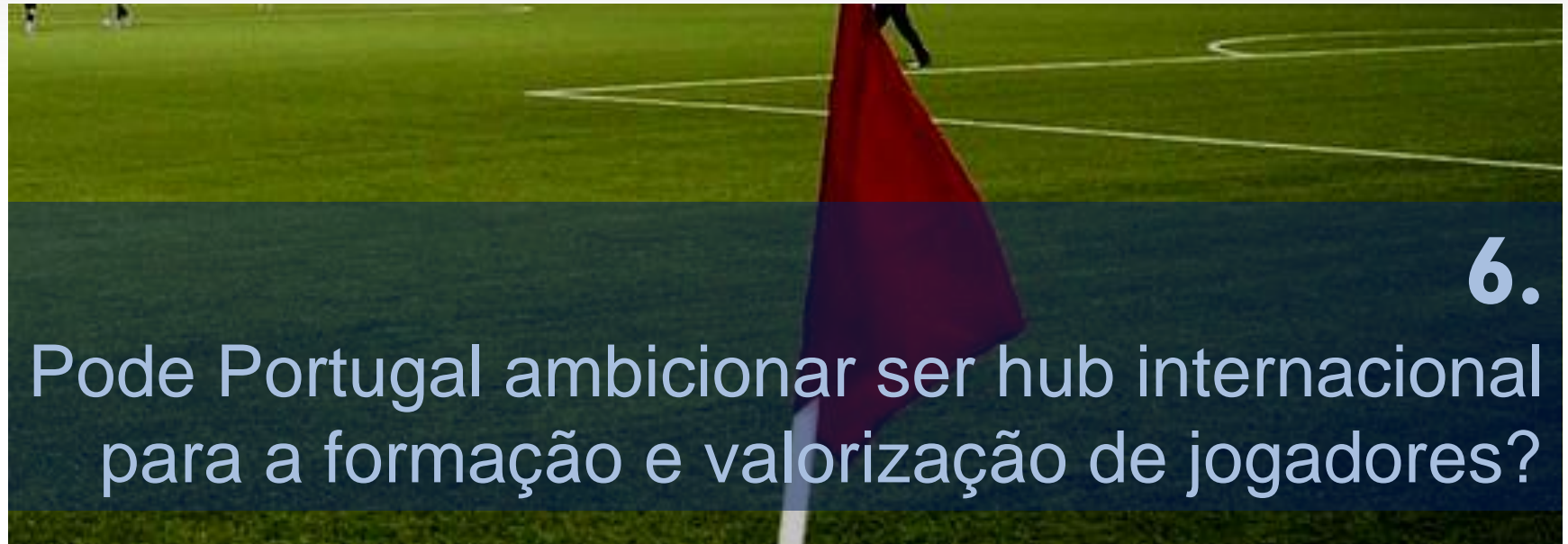
Pela competitividade desportiva e futebol espectáculo



O fosso entre as 1^a e 2^a Ligas obriga os clubes que descem a adoptar uma mudança rápida e radical do modelo de negócio, não facilitando a manutenção da competitividade desportiva. A falta de um “para-quedas” incentiva comportamentos defensivos que reduzem a competitividade.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela valorização do plantel e “futebolista português”



Em termos comparativos, Portugal apresenta uma invejável capacidade de colocar atletas – e, treinadores – em clubes internacionais. Contam-se não apenas jogadores de origem portuguesa, mas também nacionalidades estrangeiras. É possível capitalizar nesta experiência.

A nossa selecção: II questões em jogo

Pela valorização do plantel e “futebolista português”



A “exportação de jogadores” é uma característica distintiva da Liga Portuguesa. Esta extroversão resulta da pequenez do mercado interno, que não permite explorar o valor atletas na sua totalidade. As transferências internacionais permitem apropriar uma maior fatia da cadeia de valor.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela valorização do plantel e “futebolista português”



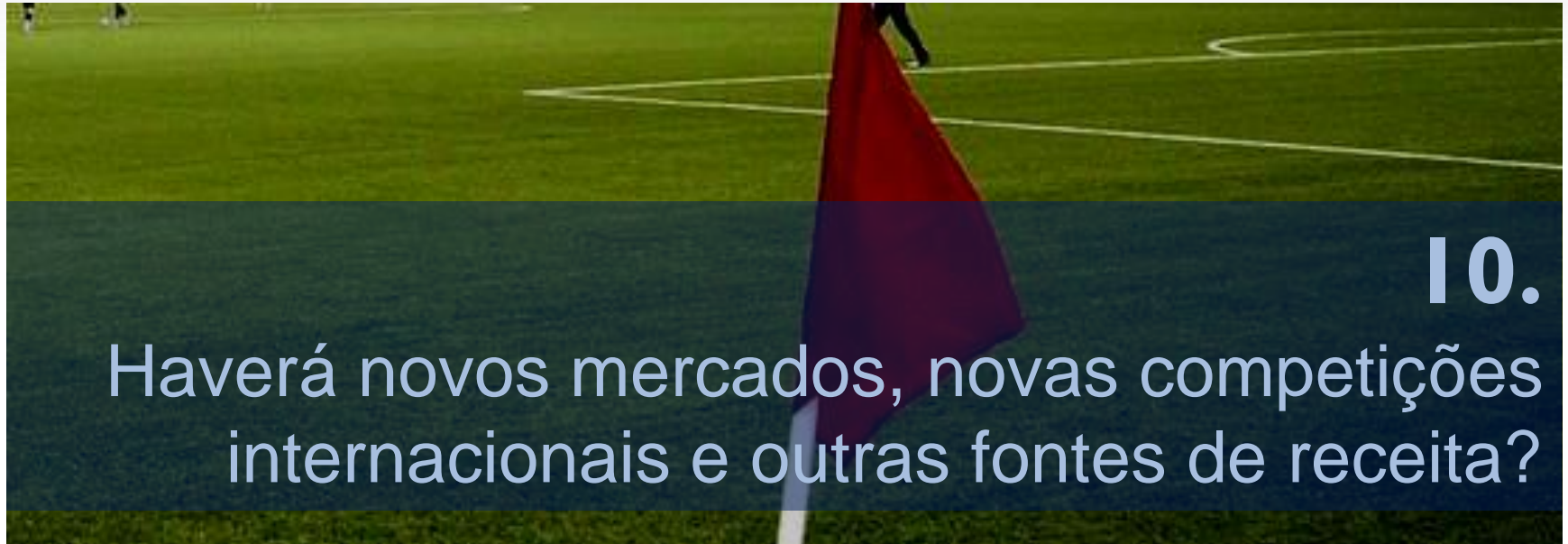
A existência de espaços internos de competição articulados, permite maior desenvolvimento da “produção interna” de jogadores, para eventual “substituição de importações”. Mas, é necessário assegurar o interface entre as duas pirâmides de evolução: profissional vs. amadora.

A nossa selecção: 11 questões em jogo

Pela valorização do plantel e “futebolista português”



Impor restrições à liberdade contratual reduz as oportunidades dos clubes nacionais se apropriarem da mais valia e reduz os incentivos ao investimento. Condicionar a nacionalidade dos jogadores tem como potencial resultado, reduzir o leque de alternativas de escolha para os clubes, podendo impactar negativamente na sua qualidade.



Com o mercado interno estagnado, há que procurar fontes de receita além fronteiras, como a maior presença em competições internacionais. É, também, possível equacionar novos modelos de negócio (diáspora portuguesa ou outros). A estratégia depende da iniciativa e das vantagens competitivas de cada clube.



Os clubes de futebol apresentam enormes níveis de alavancagem financeira. A ameaça real de corte de crédito pelos bancos exige reposicionamento do negócio, com especial destaque para as alternativas de financiamento. Os tempos são de contenção e reorientação.

Back to the Future ou Back to the Past?

Back to the Future?

Back to the Past?

Who's the boss?

Quando as regras do jogo mudam, não se pode jogar o mesmo jogo...

