



THE MARKETING SCHOOL

Mestrado em Gestão de Marketing

Dissertação

MARKETING DESPORTIVO:

A RELAÇÃO ENTRE AS RECEITAS E O SUCESSO DESPORTIVO
DOS CLUBES DE FUTEBOL

António Carlos Baganha Lourenço

Professor Doutor Daniel Sá

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING DO PORTO, OUTUBRO 2014

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta investigação foi uma das fases que mais contribuiu para o crescimento e desenvolvimento do meu percurso académico, profissional e pessoal. Ao longo desta etapa contei com o apoio de imensas pessoas, sendo que não posso deixar de reconhecer essa preciosa ajuda, a partir de um breve conjunto de palavras objetivas, sinceras e autênticas espero exprimir o meu agradecimento e respeito por todos.

Quero agradecer, em primeiro lugar, à minha avó Rosa pela educação e pelos valores que me transmitiu. Por todo o amor e carinho demonstrado, mesmo, nos momentos mais difíceis. “Aqueles que amamos nunca morrem, apenas partem antes de nós.”

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Sá, pela partilha, disponibilidade, espírito crítico, orientação e profissionalismo demonstrados e essencialmente, pelo seu enorme apoio e experiência que foram, absolutamente, indispensáveis.

Ao meu primo Ricardo por todo o apoio incondicional em todas as circunstâncias da minha vida e à minha Mãe por me ter permitido chegar até aqui.

À minha mais que tudo, Raquel que me tem ajudado muito a crescer e ensinado a disfrutar da vida. Obrigado por estares sempre ao meu lado.

Ao grupo dos Alex's Russos, por todos os momentos fantásticos e históricos que nos tornaram os homens que somos hoje. Estamos juntos há 5 anos e na vossa companhia cresci, sorri, chorei e, sobretudo, aprendi a ser um verdadeiro amigo e a aceitar grandes desafios.

Ao meu amigo de infância Tiago Osório pela amizade e disponibilidade em partilhar os seus conhecimentos e as suas ideias. Por fim, agradeço ao meu primo Mohmmmed pela motivação constante, que me torna bastante mais forte.

RESUMO

O Setor do desporto, ao longo dos últimos, tem alterado o seu posicionamento em relação à sociedade, nota-se uma evolução, no sentido de ver o desporto como um negócio de entretenimento devido à profissionalização das suas organizações. Estas começam a sentir necessidade de prestar atenção aos gostos, hábitos e interesses dos seus consumidores, que revelam uma exigência cada vez maior. Para isso, o Marketing Desportivo demonstra-se fundamental não só para compreender e satisfazer os desejos dos consumidores, mas por oferecer técnicas operacionais que permitem as organizações e clubes desportivos definir um posicionamento, exercer um modelo de gestão eficaz e fidelizar os adeptos. No entanto, esta alteração revela-se numa conjectura global, se nos focarmos no caso português, mais concretamente nos clubes de futebol é possível verificar um amadorismo.

No presente estudo pretende-se compreender qual a relação entre as receitas resultantes do marketing e o sucesso/performance desportivas dos clubes de futebol que apresentam ao longo dos últimos anos uma gestão eficaz dos seus recursos. Abordando uma amostra de treze clubes que estiveram sempre presentes nos últimos dez relatórios da *Football Money League*, será realizada uma análise às diferentes performances desportivas e às receitas dos clubes, com intuito de identificar e compreender a sua relação. Assim, o estudo inicia-se com uma revisão da literatura em que se apresentam e desenvolvem conceitos associados à temática em questão, segue-se uma metodologia quantitativa, utilizando uma análise descritiva, exploratória e correlacional.

Nesse sentido, foi possível concluir que a relação entre as receitas e o sucesso/rendimento desportivo dos clubes é significativa. Quanto mais elevadas as receitas provenientes do marketing maior será a capacidade do clube em reunir e proporcionar as melhores condições para um bom desempenho desportivo (82,5 dos títulos das ligas analisadas foram conquistados pelos clubes da Amostra). Assim como o melhor desempenho desportivo, maior será a rentabilidade financeira.

Palavras-chave: Marketing Desportivo; Gestão Estratégica; Indústria do Futebol; Sucesso Desportivo

ABSTRACT

Sports has changed its position, over the past few years, in relation to society and there has been an evolution in the perception of the sport as an entertainment business due to the professionalization of their organizations. These begin to feel the need to pay attention to the tastes, habits and interests of its consumers, who show an even greater demand. For this, the Sports Marketing proves to be crucial, not only in understanding and satisfying consumer desires', but by offering operational techniques that allow organizations and sports clubs defining a position exercise and model of effective management and loyal fans. However, this change proves to be a global conjecture, specifically in football clubs, where you can observe some amateurism.

The present study aims to understand the relation between the marketing revenues and the sports' success of football clubs that have, over the past years, shown an effective management of its resources. Using a sample of thirteen clubs, that have always been present in the last ten reports of the Football Money League, will analyse the different sports performances and revenues, in order to identify and understand their relationship. Thus, the study begins with a literature review, where we introduce and develop concepts related to the theme in question, followed by the presentation of a quantitative methodology, using a descriptive, exploratory and correlation analysis.

Accordingly, it was concluded that the relationship between income and success/performance of clubs is significant. The high revenue from increased marketing will allow the club to bring together and provide the best conditions for a good sports performance (82,5% of the analyzed league's titles were owned by the clubs shown in the sample). As a contrast, the better sports perform, the greater the satisfaction by fans as well as, greater financial return.

Keywords: Sports Marketing; Strategic Management; Football industry; Sports success

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE QUADROS.....	9
INTRODUÇÃO	11
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1.1. Marketing Desportivo	13
1.1.1. Marketing Mix do Desporto	15
1.1.1.1. Produto (Desportivo).....	15
1.1.1.2. Preço.....	17
1.1.1.3. Comunicação	18
1.1.1.4. Distribuição	19
1.1.1.5. Relações Públicas	19
1.1.1.6. Pessoas.....	20
1.1.1.7. Processos	21
1.1.1.8. Suporte Físico	22
1.1.2. Consumidores/Fans	22
1.2. Sucesso Desportivo.....	25
1.2.1. Jogo do Futebol e a sua Evolução	25

1.2.2.	Estrutura Organizativa	27
1.2.3.	Métodos de Trabalho	28
1.3.	Futebol como Negócio	32
1.3.1.	Contextualização da Industria do Desporto e do Futebol.....	32
1.3.2.	Principais Intervenientes na Industria do Futebol	33
1.3.2.1.	Clubes de Futebol	33
1.3.2.2.	Marcas	34
1.3.2.3.	Patrocinadores	35
2.	METODOLOGIA	37
2.1.	Relevância do Estudo	37
2.2.	Objetivos.....	38
2.3.	Método de Observação e Recolha de Informação	39
2.4.	Abordagem Metodológica	39
2.5.	Amostra	41
2.5.1.	Ligas.....	41
2.5.1.1.	La Liga (Liga Profissional de Futebol Espanhol).....	41
2.5.1.2.	Barclays Premier League (Liga Profissional de Futebol Inglês)	42
2.5.1.3.	Bundesliga (Liga Profissional de Futebol Alemão)	42
2.5.1.4.	Serie A (Liga Profissional de Futebol Italiano)	43
2.5.2.	Clubes.....	44
3.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
3.1.	Análise Descritiva	47
3.2.	Análise Estatística.....	80
	CONCLUSÕES.....	92

Limitações e Recomendações Futuras	97
BIBLIOGRAFIA	99
NETGRAFIA	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logótipo da La Liga.....	41
Figura 2. Logótipo da Barclays Premir League	42
Figura 3. Logótipo da Bundesliga	42
Figura 4. Logótipo da Serie A italiana	43
Figura 5. Gráfico da Média das Receitas dos Clubes Analisados (Bilheteira, Televisão, Comercial, Total) nas épocas 2003/2004 até 2012/2013.....	80
Figura 6. Gráfico da Performance desportiva dos Clubes Analisados na Épocas 2003/2004 até 2012/2013	81
Figura 7. Gráfico da Performance desportiva dos Clubes Analisados na Épocas 2003/2004 até 2012/2013 (Performance Total, Performance Positiva e Performance Negativa)....	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Apresentação dos Clubes da Amostra	44
Quadro 2. Vencedores dos Campeonatos entre época 2003/2004 até a época 2012/2013.....	48
Quadro 3. Número de Premier League conquistadas pelos Clubes	49
Quadro 4. Número de La Ligas conquistadas pelos Clubes.....	49
Quadro 5. Número de Bundesliga conquistadas pelos Clubes.....	50
Quadro 6. Número de Serie A Conquistadas pelos Clubes.....	51
Quadro 7. Vencedores da UEFA Champions League entre a época 2003/2004 até à época 2012/2013	51
Quadro 8. Número de Conquistas da UEFA Champions League	52
Quadro 9. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Man.Utd na Premier League e na UEFA Champions League nas época 2003/2004 até 2012/2013	53
Quadro 10. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Real Madrid na La Liga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	56
Quadro 11. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do AC Milan na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013.....	59
Quadro 12. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Barcelona na La Liga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	62
Quadro 13. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Chelsea na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	65
Quadro 14. A relação entre a performance desportiva e nas receitas da Juventus na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013.....	68
Quadro 15. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Arsenal na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	70

Quadro 16. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Internazionale (Inter) na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013.....	72
Quadro 17. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Bayern Munich na Bundesliga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	74
Quadro 18. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Liverpool na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	76
Quadro 19. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do AS Roma na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013.....	78
Quadro 20. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Tottenham na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	78
Quadro 21. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Schalke 04 na Bundesliga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013	79
Quadro 22. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Man. Utd)	84
Quadro 23. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Real Madrid)	84
Quadro 24. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Barcelona).....	85
Quadro 25. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Internazionale) .	85
Quadro 26. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Arsenal)	86
Quadro 27. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Chelsea)	86
Quadro 28. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Bayern Munique)	87
Quadro 29. Modelo de Regressão Linear Múltipla explicativo do efeito conjunto da performance e sucesso desportivo nas receitas.....	88
Quadro 30. Modelo de Regressão Linear Múltipla explicativo do efeito das receitas de bilheteira, de televisão e comerciais na performance desportiva	90
Quadro 31. Modelo de Regressão Linear Simples alusivo da influência das receitas totais na performance desportiva	91

INTRODUÇÃO

Ninguém coloca em questão a importância e o impacto que o desporto tem na vida de qualquer cidadão, no prestígio e na economia de qualquer nação. A emoção, os valores e as características, associados ao desporto em geral, fazem com que seja um sector único e comum em todo o universo. Sá e Sá (2009) transmitem-nos, que o desporto tem uma perspetiva única, é universal e reúne todos os elementos da vida humana. O aumento da prática desportiva, assim como a procura constante dos aficionados pelo espetáculo desportivo, cresce cada vez mais, o que enaltece o fascínio à sua volta e demonstra a sua capacidade em oferecer enormes vantagens num futuro próximo às economias dos diversos países. De acordo com Cardia (2004), o desporto passou a ser visto com outros olhos. Os biliões de praticantes e fãs associados, todas as suas características, a sua capacidade de cativar e atrair diversas as marcas, que se interessam em coligar ao desporto, fazem deste o maior fenómeno de comercialização e marketing do mundo.

As organizações e os clubes desportivos, para se adaptarem melhor a esta realidade e corresponderem de uma forma mais eficaz e eficiente às necessidades e exigências dos consumidores, decidem apostar no marketing desportivo, com intuito de alcançar uma vantagem competitiva no mercado e acautelar mais benefícios económicos. Segundo Shank (2008), o marketing desportivo consiste na aplicação dos princípios e especificidades do marketing nos produtos desportivos e nos produtos que, em certa medida, estão ligados ao desporto. Posto isto, os gestores desportivos começaram a ver o desporto como um momento de lazer, para os seus praticantes e fãs, sentindo-se na necessidade de recorrer aos profissionais de marketing. No que diz respeito aos clubes desportivos, o objetivo passa por alcançar rentabilidade financeira e bons resultados desportivos, mas quando estes não correspondem às expectativas, os treinadores acabam por ser as vítimas, mesmo quando na realidade não têm culpa nenhuma.

Pelos aspetos enunciados torna-se pertinente estudar o marketing desportivo e as suas especificidades, assim como o sucesso desportivo, percebendo que relação se estabelece entre ambos. O estudo revela-se, assim, interessante e

relevante para as pessoas da área, tendo em conta que permite verificar e entender, em certa medida, a utilização do marketing na indústria do futebol atual.

Esta investigação pretende compreender como as receitas provenientes do marketing podem proporcionar aos clubes de futebol uma vantagem competitiva e diferenciadora. Mais especificamente, perceber o impacto das receitas provenientes do marketing desportivo no sucesso/performance desportiva e vice-versa através de uma análise quantitativa. Nesse sentido, definiu-se uma amostra composta por os 13 clubes de futebol europeus que, entre 2003/2004 até 2012/13, estiveram sempre presentes na Deloitte's Annual Review of Football Finance.

O estudo apresenta-se, inicialmente, pela revisão da literatura com um conjunto de conceitos teóricos acerca do tema da investigação, posteriormente é definida uma metodologia quantitativa, e, a seleção e caracterização da amostra. A partir de uma análise descritiva e uma análise estatística, através do programa SPSS, extraiu-se um conjunto de resultados, analisando as receitas dos clubes desportivos e o sucesso/performance desportivo. No sentido, de enriquecer a investigação utilizaram-se algumas fontes para justificar os resultados obtidos.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Marketing Desportivo

De acordo com Vrooman (2000) o principal objetivo dos clubes de futebol, passa por atingir a performance desportiva (desempenho dentro das quatro linhas) e alcançar a rentabilidade económico-financeira. De acordo com a literatura verificamos que o Marketing desportivo, as suas componentes e a sua orientação estratégia podem contribuir com um peso enorme para atingir a referida rentabilidade económico-financeira.

Para Heerden (2001) existe uma enorme incoerência e nitidez quanto ao conceito e definição do que é o marketing desportivo, devido à necessidade de incluir tanto a comercialização do espetáculo desportivo, como a comercialização do desporto propriamente dito, no sentido de integrar toda a dimensão do desporto incluindo a prática e os produtos para a sua realização. Segundo Fullerton e Merz (2008) cit. In Marketing desportivo Surveys (2002) grande parte dos profissionais nesta área tem uma perspetiva estreita sobre o que o marketing desportivo abrange, colocando como único foco e principal tarefa a venda de bilhetes de um determinado espetáculo desportivo. Por outro lado, Pozzi (1998) indica que o marketing desportivo consiste em aliar força à marca ou à empresa por meio do simbolismo, dos princípios e valores desportivos, tais como superação, trabalho de equipa, liderança e integridade. Morgan e Summers (2008) defendem que o desporto deve ser visto como um momento de lazer, independentemente da modalidade. O foco do marketing é a relação emocional que se estabelece entre o consumidor e o desporto. Definir e explicar esta conceção é uma tarefa bastante difícil, tendo em conta que é fundamental desfazer vários mitos, que existem em torno do seu conceito e do seu papel nos clubes e organizações desportivas. Vários gestores desportivos definem o marketing de forma errada e entregam-lhe um papel demasiado limitativo, o que acaba por não corresponder à realidade (Dionísio, 2009). De acordo com Sá e Sá (2009), torna-se complicado existir um consenso na totalidade da noção do que é o marketing desportivo entre todos os académicos e profissionais do sector. A maioria

das empresas, organizações e profissionais vêem o marketing como um método racional e preciso para compreender o mercado e para criar o elo de ligação dos seus produtos com os consumidores, este deve ser o ponto de partida para os clubes e organizações desportivas apostarem cada vez mais nesta área (Mullin, Hardy, & Sutton, 2004). A solução para todas estas dúvidas e incertezas à volta deste conceito passa por compreender que o marketing aplicado e customizado ao desporto pode proporcionar e trazer grandes benefícios a este sector, devido à sua enorme utilidade, como se verifica em tantas outras áreas (Sá & Sá, 2009).

Segundo Smith (2008) o ponto inicial é apenas o estabelecimento de um relacionamento entre uma marca de desporto e os seus consumidores/espectadores, no entanto, é necessário salientar que o marketing do desporto procura corresponder às necessidades dos consumidores, incluindo tanto os praticantes, como os espectadores, ou mesmo aqueles que adquirem material desportivo ou procurarem informação desportiva sobre o seu clube ou ídolo. Nesse sentido, Schwarz e Hunter (2008) destaca a importância de definir o consumidor desportivo como alguém que utiliza e se interessa, de forma frequente por um determinado produto ou serviço desportivo, considerado que este está disposto a pagar para usufruir de um determinado bem ou serviço. Dionísio (2009) afirma que o planeamento é outra das valências do marketing desportivo. Essa delineação e implementação de um conjunto de tarefas correspondem à preparação dos diversos serviços dos clubes e organizações desportivas, incluindo a sua distribuição de produtos.

Para Ratten (2010), antes de qualquer compra de um produto ou serviço desportivo, é fundamental que o consumidor se reveja nele, mesmo que obtenha algum tipo de reação, de afeto em relação ao produto/serviço, isto é, precisa corresponder às suas necessidade e expetativas. Seguindo a ideologia de Osório (2006), quando uma marca está bem cravada na mente do consumidor significa que o posicionamento está bem definido, sendo capaz de influenciar a forma como os consumidores se relacionam com os produtos/serviços garantido que existe um número considerável de transações bem sucedidas. Segundo Barney (2011) o percurso de uma organização ou clube desportivo está diretamente relacionado com a ligação entre a estrutura da indústria e a forma como a empresa interage com ela,

isto é, efetua as suas ações/tarefas para competir no mercado, daí a importância do marketing desportivo para realização de um planeamento eficaz.

Sá e Sá (2009) não têm dúvidas que o modelo americano é bastante mais comercial e que o principal objetivo das organizações desportivas é gerar lucro, o que contribui para um relacionamento diferente com os adeptos, sendo estes vistos como consumidores.

1.1.1. Marketing Mix do Desporto

Sá e Sá (2009) referem-se ao marketing mix do desporto como sendo a ferramenta que guia a operacionalização de todos os aspetos e componentes do marketing desportivo, visando a importância que esta tem e terá para os clubes, organizações desportivas e para qualquer gestor de marketing desportivo. Este encontra-se dividido em três dimensões. A primeira dimensão é designada como marketing tradicional, que passa pela maximização dos elementos básicos do desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição. A segunda consiste no marketing interativo que trabalha a relação entre entidade desportiva e os cliente/consumidores, o produto e a prestação de serviço. Por último, o marketing interno preocupa-se com as imensas análises e com os novos programas que são desenvolvidos no decorrer de uma determinada época desportiva.

1.1.1.1. Produto (Desportivo)

Afif, A. (2000) diz-nos que quando as pessoas ouvem falar em produto fazem automaticamente a associação a acessórios físicos, isto é a um determinado bem. No entanto, é sabido que nem sempre a associação está correcta. Para Shank (2005) o produto desportivo pode ser dividido em quatro espécies diferentes: evento desportivo (ex: jogo de futebol, basquetebol, etc), bem desportivo (ex: *merchandising*), treino desportivo e informação desportiva. Sendo o evento desportivo o produto mais valioso para o desporto, Mullin, Hardy e Sutton (2000) referem que este possui características muito específicas quando comparado com qualquer produto de outra categoria, assegurando que este é intangível, subjetivo e efémero, afirmando que o

desporto é espontâneo e imprevisível. Para Shank (2005), são estas duas últimas particularidades que fazem do produto desportivo um fenómeno de espetacularidade.

Paralelamente, Sá e Sá (2009) afirmam que o produto desportivo é composto por um conjunto de componentes tangíveis e intangíveis, considerando não existir grande diferença comparando com os ditos tradicionais produtos ou serviços. Assim sendo, interessa salientar que a tangibilidade se refere ao tipo de desporto (modalidade), aos participantes (atletas, técnicos, árbitros, etc), aos clubes e, por fim, às competições. Relativamente à intangibilidade, estão associadas todas as dimensões psicológicas referentes ao desporto (Sá & Sá, 2009).

Seguindo esta linha de pensamento Mullin, Hardy e Sutton (2000) consideram que os consumidores do fenómeno desportivo se acham especialistas devido à forte identificação pessoal, às emoções e sensações que este provoca e aos valores que também transmite. Tudo isto o torna único, universal e faz com que ultrapasse todo o tipo de barreiras, desde geográficas, demográficas até às socioculturais. A todas estas peculiaridades do produto desportivo, Dionísio (2009) acrescenta ainda a participação do consumidor na produção do serviço. Sá e Sá (2009) vão ainda mais longe, assumindo que, na maior parte das vezes, o produto desportivo é consumido e produzido ao mesmo tempo, podendo a satisfação do cliente ter uma enorme influência e contribuição para o seu sucesso, sendo que o local onde é realizado pode ser preponderante para a sua alegria. De acordo com Schaaf (2004), uma má experiência do cliente com as pessoas responsáveis da organização, ou até mesmo o suporte físico onde se realiza o espectáculo, pode estragar o produto desportivo, por melhor que seja o resultado final. Por esta razão em especial, e dado que nenhum gestor de marketing até hoje consegue prever o sucesso desportivo da sua equipa, o seu foco deve ser colocado nas extensões de produto, tais como instalações, qualidade dos serviços de apoio e *merchandising*.

Segundo Dionísio (2009), o leque de produtos desportivos tem vindo a aumentar com a evolução e sustentação do conceito de marketing desportivo.

1.1.1.2. Preço

Conforme Kotler (2006) afirma, o preço é de todas as variáveis do marketing a mais peculiar, dado que corresponde ao ponto de partida para qualquer empresa conseguir criar a sua base de sustentação, isto se os seus clientes estiverem dispostos a pagar. Este autor afirma que para o crescimento sustentável de uma empresa é necessário satisfazer os seus clientes e conseguir que estes paguem, pelos produtos oferecidos, mais do que os custos que a empresa teve com eles. A indústria do desporto não é exceção, e há autores que defendem que deve ser dada atenção a esta componente.

Mullin (2000) diz-nos que o preço que o consumidor paga pelo produto desportivo é sempre inferior ao custo total da prestação de serviço, e a sua definição é estipulada em prol do esforço realizado pelo consumidor e não em função do retorno do investimento. Ainda a este respeito, o autor afirma que muitos eventos desportivos são realizados mas não com o objetivo de alcançar o lucro financeiro.

Dionisio (2009), identifica que é crucial a existência de uma política de preço bem definida por parte dos clubes e organizações desportivas, no sentido de angariar e atrair o maior número possível de consumidores. Sá e Sá (2009) esclarecem que por vezes é complicado atingir uma definição de um preço justo, através da análise de custos, devido às características específicas do produto desportivo e ao facto de não ser fácil particularizar esses mesmos custos. Tendo conta que os clubes não conseguem alcançar os objetivos e as metas a que se propõem, acabam por cometer alguns erros quanto à definição de preço, o que influencia negativamente os adeptos e praticantes desportivos. Dionisio (2009) refere que os clubes muitas vezes vão do oito ao oitenta, colocando em determinadas circunstâncias preços demasiadamente baixos, transmitindo que o espetáculo desportivo é de baixa qualidade, provocando o afastamento da massa adepta, quando na realidade não é isso que se pretende. Em situações inversas, aumentam o preço de tal forma, que acaba por não corresponder às possibilidades financeiras dos seus associados.

Sá e Sá (2009) fazem questão de realçar que o trabalho do gestor de marketing nesta área torna-se uma tarefa mais difícil, uma vez que, normalmente, o preço no desporto é decidido por federações ou entidades reguladoras da modalidade em

questão. No entanto, os autores sugerem que as novas formas se baseem no método *break even point* e no método *full cost*. Complementando este raciocínio, Dinoniso (2009) acrescenta e sugere a criação de estratégias de preço de atração, quer para adeptos quer para praticantes do fenómeno desportivo.

1.1.1.3. Comunicação

De acordo com Pina e Cunha et al. (2004) a comunicação é o processo de transmitir, de uma forma eficaz, as ideias ou informação pretendida, a um determinado público-alvo. O autor defende que para atingir o sucesso não chega a organização possuir o melhor produto e praticar o preço certo, é imperial assumir uma postura proativa e comunicar de forma criativa e persuasiva, para criar estímulos aos seus clientes e adquirir visibilidade, demonstrando que é capaz de satisfazer as suas necessidades e os seus desejos. A comunicação, segundo Jobber (1998) é uma das variáveis do marketing-mix, também referida muitas vezes como promoção, utilizada pelos gestores de marketing e pelas organizações para chegar ao público pretendido, isto é ao público-alvo. De acordo com Sá e Sá (2009) as ferramentas de comunicação utilizadas para estimular o interesse dos consumidores correspondem: à venda pessoal, publicidade, promoção de vendas e *packaging* do produto, o dito *merchandising*. Dando continuidade à ideia de Jobber (1998) o objetivo deste elemento do marketing mix é informar, incentivar, de forma a criar uma relação forte, garantindo, assim que o consumidor se irá recordar.

No entanto, a elevada exposição mediática e a enorme importância alcançada pelo desporto na vida da sociedade moderna, provocou a vontade e ambição de empresas em se associarem e desenvolverem negócios com esta realidade. Por isso, para Brassington e Pettit (2000) o patrocínio desportivo deve estar incluído na variável comunicação do marketing-mix.

Apesar da publicidade na televisão não ter a eficácia de outros tempos, Dionisio (2009) acredita que a esta continua a ser um meio dominante, no que diz respeito à comunicação do desporto, sendo que o aumento constante de audiências comprova esse mesmo impacto. Seguindo ainda esta lógica, Sá e Sá (2009) referem

que os *media* em geral (jornais desportivos, estações televisivas, internet e rádios) são os grandes responsáveis pela crescente importância do desporto nas sociedades.

A base de uma comunicação com sucesso depende da execução correta do seu processo. Kotler (2006) define e afirma que este tem cinco fases distintas: o emissor (quem comunica), a mensagem (o que quer transmitir), o meio (de que forma, procura transmitir), o recetor (quem recebe), e por fim, a resposta (efeito).

1.1.1.4. Distribuição

No que diz respeito aos canais de distribuição desportivos, Dionisio (2009) é claro e objetivo, afirmando que o seu papel é idêntico aos distribuidores de outros produto ou serviços. Refere ainda que os mais utilizados pelas diversas organizações desportivas são: lojas próprias, *franchising*, *stands*, locais de realização de eventos, lojas das empresas patrocinadoras, lojas multimarcas e até mesmos lojas generalistas.

Sá e Sá (2009) dizem que a distribuição é dos elementos do marketing mix menos estudados na área do desporto, e está associada aos conceitos de facilidade e acessibilidade. Segundo Mullin (2000), normalmente os serviços não se distribuem fisicamente no desporto, dado que são produzidos e consumidos simultaneamente, num determinado local. O subsector do retalho é o único que foge à regra, tendo em conta que de certa forma é mais específico e especializado. De acordo com Smith (2008), a instalação desportiva onde ocorre a grande parte dos eventos e serviços, deverá ser o foco da função do marketing, visto que é o local onde decorre a produção, a distribuição e o consumo. A consequência das novas tecnologias trouxe-nos uma nova realidade, sendo perfeitamente possível transmitir o espectáculo desportivo a nível mundial, através das transmissões televisivas, internet e redes móveis, tornando também o marketing responsável por estas áreas (Smith, 2008).

1.1.1.5. Relações Públicas

Anteriormente, no presente estudo ficou clara a importância e o poder dos órgãos de comunicação social. Por essa razão, torna-se fundamental incluir, também, as relações públicas como uma variável do marketing mix do desporto. Nesse sentido,

Sá e Sá (2009) declaram que é elementar estabelecer uma relação de cordialidade com os jornalistas e que para isso se deve contar com um relações públicas que prime pelo profissionalismo. Kotler (2006) considerava, inicialmente, o marketing e as relações públicas áreas solidárias.

Numa perspetiva mais direccionada para o consumidor, Simões (2001) não se refere às relações públicas como uma componente do marketing mix, mas define-a como sendo um esforço planeado e continuado, que tem por objetivo criar uma relação forte, transparente e próxima do seu mercado-alvo. De acordo com Simon, (2008) as relações públicas são consideradas hoje parte integrante no posicionamento do espectáculo desportivo, tendo em conta que têm grande influência na imagem e credibilidade da entidade desportiva. Seguindo esta linha de raciocínio, Cobra (1992) indica que o posicionamento de uma determinada organização é responsável por configurar e credibilizar a sua imagem, e acredita que o relações públicas tem, cada vez mais, um papel preponderante na ação estratégica do posicionamento. Sá e Sá (2009) enaltecem que este elemento do marketing mix do desporto pode e deve estar associado a conjunto de diversas funções, com o intuito de zelar e proporcionar uma boa comunicação e melhor prestação de serviços aos mais variados públicos (interno e externo).

1.1.1.6. Pessoas

Tal como foi referido na variável anteriormente apresentada, os recursos humanos que trabalham no setor desportivo, devem consolidar as suas características de profissionalismo, de acordo com Chelladurai e Riemer (1997). Segundo Cardia (2004), a notoriedade que o desporto atingiu até aos dias de hoje faz com que o número de pessoas, a colaborar directa ou indirectamente, seja cada vez maior. Posto isto, Dionisio (2009) garante que, dada a competição actual que se faz sentir no mundo desportivo, torna-se imperativo dotar os profissionais do desporto com competências técnicas e comportamentais que lhes permitam desempenhar melhor as suas funções, enquanto dirigentes e gestores de entidades desportivas. Sá e Sá (2009) destacam o papel dos recursos humanos, afirmando que são as pessoas que

participam no desenrolar dos eventos desportivos e oferecem uma contribuição absolutamente notória, que pode ditar o seu sucesso ou insucesso. De acordo com esta lógica, é necessária uma gestão de qualidade, oferecendo aos colaboradores condições para a realização das suas tarefas, para que estes se sintam mais motivados e ofereçam rentabilidade às organizações que representam. Kotler (2006) considera que, muitas vezes, as organizações não alcançam os seus objectivos porque não existe uma gestão de recursos humanos que provoque um impacto na performance organizacional. Sá e Sá (2009) defendem que os gestores desportivos devem estar atentos a esta temática de forma, a manter os seus profissionais em sintonia com os objetivos da entidade desportiva, e assim proporcionar uma prestação de serviço com qualidade aos seus clientes. Esta política, inserida nos diversos clubes desportivos, evitava certamente as manifestações de insatisfação pública de alguns dirigentes e jogadores, que aos olhos dos seus adeptos deixam uma imagem negativa.

1.1.1.7. Processos

Sá e Sá (2009) definem esta componente do marketing mix como sendo todos os passos necessários para o funcionamento/sucesso do desporto e dos serviços que lhe estão associados. Nesta linha, Zeithaml e Bitner (2003) esclarecem que a variável processos descreve todos os procedimentos das diversas tarefas que contribuem para a prestação do serviço. Ainda Lovelock e Wirtz (2006) seguem este raciocínio, afirmando que o conjunto de ações realizadas e o método utilizado para a produção de um serviço, caracterizam o processo.

Na indústria do desporto constata-se que os elementos que fazem parte da produção do serviço são três: os colaboradores da entidade, local de ação e os clientes. Nesse sentido, Las Casas (2007), refere que os clientes interagem com vários aspetos da organização, por isso o processo deve estar bem delineado, de forma a evitar confusão e preservando que os serviços decorram com organização e qualidade. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), processos definidos com pouco rigor e critério, dificultam e prejudicam a boa execução dos serviços, tornando algumas situações numa verdadeira catástrofe, uma baixa produtividade por parte dos colaboradores, um maior número de erros e a insatisfação dos clientes. Tendo a

conta, a enorme dificuldade de produção de um serviço, Sá e Sá (2009) sugerem que o gestor desportivo analise e sistematize quais as ações e os procedimentos a efetuar para realização de um determinado evento desportivo. Para facilitar esta tarefa surgiu o modelo *blueprint*, que obriga a reproduzir todas as etapas/passos necessários para produção de um evento, sob a forma de desenho.

1.1.1.8. Suporte Físico

Para Zeithaml e Bitner (2003) o suporte físico corresponde ao espaço onde decorre o serviço e onde a empresa interage com o seu público-alvo, aliando a isto qualquer componente tangível que facilite a realização e a prestação do serviço. Sá e Sá (2009) afirmam que os pontos de venda também podem ser considerados, visto que podem vender bilhetes, antes da realização do jogo. Lovelock e Wirtz (2006) consideram o suporte físico como sendo todo o material tangível que proporciona a qualidade de serviço de uma organização, sendo essencial a sua gestão, que terá um enorme impacto sobre os consumidores. Nesta lógica, Sá e Sá (2009) vão ainda mais longe, verificando que, dada a escassez de recursos, os responsáveis de marketing devem fazer uma enumeração rigorosa de todos os elementos tangíveis e potenciá-los.

1.1.2. Consumidores/Fans

Numa perspetiva de gestor de marketing, é extremamente indispensável o estudo intensivo de quem consome o produto/serviço. Neste caso concreto, Sá e Sá (2009) definem o fã como sendo alguém que assume e demonstra a sua paixão pelo mundo desportivo, garantido que este pode ter uma postura mais ou menos ativa em relação a uma modalidade ou, mais concretamente, a uma organização. De acordo com Contursi (1996), o consumidor possui um papel central nas respetivas ações de marketing, sendo este um dos focos principais desta área. Torna-se, assim, determinante conhecer profundamente os seus diferentes tipos de perfil, algo que no fenómeno desportivo não acontece, e que contribui muito para a situação inaceitável em que muitos clubes e organizações se encontram. Segundo Dionísio (2009), os consumidores do desporto são parte integrante do mesmo, visto que contribuem

efusivamente para a atmosfera do evento desportivo, e por vezes são capazes de influenciar o resultado final. De acordo com Ross (2007), enquanto consumidores de desporto podemos assumir vários papéis diversificados, como espectadores, telespectadores, sócios, praticantes ou patrocinadores. Por todas estas razões, Shank (2005) considera que para além de se conhecer o perfil dos consumidores, interessa também compreender os fatores que influenciam as pessoas a dirigirem-se aos eventos desportivos. Segundo o mesmo autor, fatores motivacionais como reforço da autoestima, diversão, libertação do stress, valor económico e ligações emocionais fortes são determinantes na tomada de decisão. Nesta linha de pensamento, Sá e Sá (2009) chamam a atenção, afirmando que os fatores de atração ao jogo, fatores económicos e demográficos, podem ter um peso considerável na opção do consumidor, assim como a competição, as condições e a localização do evento desportivo. A nível de envolvimento com a competição, Wann, Melnick, Russell e Pease (2001) sugerem a categorização dos adeptos do desporto. Também Mullin, Hardy e Sutton (2000), desenvolveram um modelo que tem como objetivo explicar as diferenças entre os grupos de adeptos dividindo-os em sete níveis distintos: muito uso, médio uso, uso normal, pouco uso, consumidor externo, indiferente e desinteressado. O adepto “muito uso” é o indivíduo que é leal à sua equipa, é portador de lugar cativo, acompanha-a em todos os jogos, independentemente de serem em casa ou fora, e chega mesmo a fazer parte de uma claque organizada, onde abanam e ostentam fervorosamente a bandeira do seu clube. O adepto “médio uso”, não tendo um envolvimento tão forte, é sócio do clube e acompanha todos os jogos da sua equipa em casa. O nível “uso normal” é para os adeptos que assistem a grande parte dos jogos da sua equipa, mas que não são sócios e acabam por comprar bilhete no próprio dia de jogo. O adepto “pouco uso” corresponde aos indivíduos que assistiram pelo menos a um jogo da sua equipa. O “consumidor externo” não assiste aos jogos ao vivo, mas acompanha-os pelos meios de comunicação social, o “indiferente” são as pessoas que conhecem as glórias dos seu clubes, mas que não dão qualquer valor. Por fim, o “desinteressado” simplesmente não tem ligação com o fenómeno desportivo (Mullin, Hardy, & Sutton, 2000).

No caso concreto do futebol, Giulianotti (2002) oferece um modelo estipulado em quatro níveis, que se centram essencialmente entre dois antagonismos: tradicional/consumidor e quente/frio. Formando, estes, quatro quadrantes para classificar os espectadores: tradicional/quente; tradicional/frio; consumidor/quente; consumidor/frio.

Nesta visão de Giulianotti (2002), tradicional/consumidor é considerado o adepto que tem uma aposta pessoal numa equipa em concreto. Os espetadores tradicionais são figuras incondicionais da tradição e da cultura popular, dando também muita importância ao local do seu nascimento e aos valores e costumes da sua terra, tendo, de uma forma geral, uma maior identificação com a equipa. Ao contrário, os consumidores têm as preferências mais direcionadas para o mercado, o que acaba por se refletir no consumo de produtos do clube. No que diz respeito ao segundo antagonismo quente/frio, este está relacionado com a lealdade que o adepto nutre pelo seu clube de futebol.

O espectador tradicional/quente é visto como um aficionado de um clube de futebol, remetendo-nos para o apoiante clássico, que possui uma relação muito pessoal e de ligação a longo prazo com o clube. Este tipo de adepto vê-se obrigado a demonstrar o seu apoio total ao clube, muitas vezes sendo esta aliança superior a algumas relações familiares. O seu apoio ao clube é verdadeiramente incondicional e não existe sequer a possibilidade de mudar para um clube rival, devido a uma relação cultural muito estreita com o clube, chegando mesmo a ser enferma.

O espectador tradicional/frio corresponde ao adepto que segue o seu clube, mas também está atento aos jogadores, treinadores e outras figuras de futebol. Por muitas vezes não ver, de forma exclusiva, o seu clube, está também atento à evolução e desenvolvimento de outros ícones e clubes de futebol. No entanto, é um adepto preocupado em relação ao seu clube, tendo sempre consciência da sua situação, seguindo, muitas vezes, direta ou indiretamente a atualidade do futebol.

Por outro lado, o espetador quente/consumidor é um adepto moderno, não segue apenas o seu clube e destaca regularmente os seus maiores ídolos na modalidade. Cria uma relação pessoal, uma espécie de identidade com o clube, mas não tem comparação com a relação de um adepto quente/tradicional, visto que o

valor é dado às figuras do clube e não ao amor incondicional pela camisola. A curto prazo são adeptos que se tornam bastante rentáveis para os clubes, dado que consomem os seus produtos/serviços.

Por fim, o espectador frio/consumidor é associado a um tipo de adepto desocupado. A sua relação com a modalidade é essencialmente consumista e não possui qualquer afinidade e intimidade com qualquer clube ou figura desportiva. Normalmente é alguém com capital económico, cultural e educacional que lhe permite vivenciar variadíssimas experiências enquanto adepto de futebol (Giulianotti, 2002).

Numa perspetiva empresarial, Sá e Sá (2009) afirmam que as empresas recorrem frequentemente à classificação do mercado de consumidores, dividindo-o em três grupos: demográficos, psicográficos e comportamentais. Os demográficos correspondem aos dados relacionados com a idade, sexo, habilitações académicas, classe social, etnia, religião, residência ou rendimento bruto. No que diz respeito aos psicográficos, estão associados itens como a personalidade, o estado de vida, os valores e as crenças pessoais. Por último, ao nível comportamental, podemos afirmar que as organizações procuram reações e benefícios positivos em relação à oferta de um determinado produto ou prestação de serviço.

1.2. Sucesso Desportivo

Como foi referido anteriormente neste estudo, o sucesso desportivo é um dos objetivos principais dos clubes. Nesse sentido acredita-se ser fundamental definir o jogo de futebol e explorar a evolução à sua volta, que permite um melhor desempenho desportivo por parte dos seus profissionais.

1.2.1. Jogo do Futebol e a sua Evolução

Apesar do futebol ser um fenómeno desportivo que move massas, não se trata de um desporto muito complexo. De acordo com Castelo (1994), o futebol é um desporto coletivo, no qual os diversos protagonistas se agrupam em duas equipas e criam, durante um determinado período de tempo, uma relação de rivalidade desportiva, devendo respeitar as leis de jogo. Os jogadores disputam a conquista da

posse da bola, lutam com o objetivo de a introduzir a mesma, o maior número de vezes, na baliza adversária e evitar que o mesmo suceda na sua própria baliza, tendo em vista o verdadeiro objetivo, que passa por sair vitorioso.

Este fenómeno ao qual nos referimos, segundo Proni (2000), surgiu em meados do século XIX na Inglaterra. Nesta época, de acordo com o autor, este jogo era praticado por indivíduos de classes mais precárias e tinha um cariz corretivo, isto é acreditava-se que era um desporto que estimulava o controlo e facilitava, assim, a integração social.

Em 1886, de acordo Gurgel (2006), é criada a IFAB - International Football Association Board, a entidade reguladora e responsável pela elaboração e manutenção das regras de futebol. Nos dias de hoje, é designada por FIFA.

Joseph Blatter chegou afirmar que o futebol é um desporto amado por todos, devido aos seus valores. Para o Presidente da FIFA (Federation International de Football Association) “o futebol é também disciplina, respeito, esperança e sobretudo juventude”

A expansão do futebol para imensos países foi completamente explosiva ao longo dos anos, tornando-o num fenómeno mundial. No século XX dá-se uma transformação com uma nova estrutura de financiamento e comercialização do futebol (Senaux, 2010). Para Pires (2005), esta evolução corresponde à entrada numa era económica.

Por tudo isto, Almeida (2002) considera o futebol como um dos fenómenos desportivos e sociais com mais impacto na atualidade.

Toda esta profissionalização que se foi verificando com o passar dos anos, não diz apenas respeito à estrutura e comercialização do futebol, mas também ao próprio jogo. Os profissionais do futebol entenderam que o jogo não se limitava a duas equipas que corriam atrás da bola e procuravam introduzi-la na baliza adversária. Segundo Garganta (1997), os jogos passaram a ser preparados com outro rigor e com modelos indicados, elaborando treinos que explorassem e oferecessem soluções às adversidades encontradas no jogo propriamente dito. As seguintes componentes: físico, técnico, tático e psicológico, tornaram-se fundamentais para atingir uma boa performance desportiva.

Toda esta envolvimento, imprevisibilidade e atmosfera que o futebol nos oferece, tornou-o num fenómeno cada vez mais apaixonante alcançando uma popularidade incomparável, ultrapassando a própria definição de modalidade desportiva, devido ao impacto económico e social de expressão mundial (Garganta, 2004).

1.2.2. Estrutura Organizativa

Em tempos, surgiu a necessidade de se criar uma estrutura de apoio aos jogadores de futebol para melhorarem a sua performance desportiva. Nesta ótica, Lagos (2009) afirma que a obsessão pelo sucesso fez com que a análise dos jogos e a performance dos atletas tenha recebido cada vez mais atenção ao longo dos anos. Corrêa e Strey (1999) referem que os clubes de futebol investem cada vez mais para garantir o sucesso da performance desportiva dos seus atletas, proporcionando um enorme apoio com equipas de técnicos, médicos, fisioterapeutas e psicólogos.

Para Grant (1991), todos os recursos de uma organização são indispensáveis para obter o sucesso. No que diz respeito à performance desportiva de uma determinada equipa, o papel do treinador, com a profissionalização deste desporto, ganhou um enorme destaque, passando mesmo a ser a figura central e assumindo a responsabilidade de gerir o processo de treino e a gestão de um plantel de atletas, de forma a contribuir para um melhor desempenho dentro do campo (Wang e Straub, 2012). Posto isto, a função de treinador passou a ser um cargo de grande responsabilidade e de compromisso. Serpa (2003) afirma que, atualmente, a profissão de treinador está associada uma enorme complexidade, o que a torna muito exigente, tendo em conta as várias áreas de conhecimento que é preciso dominar, já para não falar dos aspetos emocionais envolvidos. De acordo com Feltz, Chase, Moritz e Sullivan (1999) a competência do treinador é avaliada pela capacidade do mesmo em influenciar o processo de aprendizagem e rendimento dos jogadores, enquadrado com o sucesso.

Segundo Guerra (2004), o desempenho dos atleta está diretamente relacionado com a nutrição, treino e estado de saúde. Pelo facto da alimentação ter tamanha importância na performance desportiva, grande parte dos departamentos

técnicos contam com pelo menos um nutricionista, que se encarrega de realizar o controlo da alimentação dos seus jogadores. Em Consonância, Brouns (2000) diz-nos que aos atletas de alta competição é lhes fornecida uma alimentação saudável e cuidada que tem como objetivo melhorar o seu rendimento, dado ao esforço constante a que estão sujeitos.

A psicologia é outra das áreas que contribui para o rendimento desportivo dos atletas. A exposição mediática dos intervenientes do jogo coloca uma grande pressão que pode provocar uma mudança na performance e no resultado final. Posto isto, Gould et al. (1999), afirmam que as equipas mais vitoriosas são as que trabalham psicologicamente para estarem preparadas para esse tipo de situações. Rubio (2003) considera que a função do psicólogo passa por trabalhar aspetos ligados à motivação, bem-estar e frustração, tornando o atleta mais forte mentalmente, garantido que este tenha cada vez menos medo de falhar, e que saiba perder ou ganhar. Ainda nesta linha de orientação, a auto-confiança e a ansiedade são estados que a psicologia estuda e que podem ser decisivos para melhorar o desempenho. Covassin e Pero (2004) constataram que os atletas com elevados níveis de autoconfiança, mantêm um baixo nível de ansiedade pré-competitiva, ou seja, faz com que permaneçam tranquilos no decorrer do jogo. Por todos os fatores enunciados, os clubes de futebol começaram a prestar atenção às vantagens desta área e muitos até já contam com psicólogos nas suas equipas de formação.

A função do departamento médico traduz-se, essencialmente, no processo de recuperação de lesões dos atletas, assim como na avaliação permanente do nível funcional do estado físico e atlético, contribuindo para um melhor desempenho desportivo e bem-estar dos jogadores (McKeag, D. & Monroe, J., 2002).

1.2.3. Métodos de Trabalho

Conforme se tem visto, a performance e o rendimento dos atletas são a principal preocupação dos profissionais de futebol e, por isso, garantem as melhores condições para conseguir essas metas e conquistar bons resultados. Nesse sentido, o processo de treino no futebol tem sido referenciado como um dos principais incentivos para a otimização do desempenho desportivo das equipas. No entanto, Gomes e Souza

(2008), certificam que o processo de preparação das diversas equipas de futebol envolve um conjunto de comportamentos e decisões que resultam da forma como se analisa o jogo e se treina. Diz ainda que, todos estão em sintonia ao considerar que o treino é um pressuposto para evoluir e jogar com qualidade, mas refere que nem todos realizam a operacionalização de o “treinar” da mesma forma. A norma do saber treinar tem assumido uma particular atenção, assim como o futebol foi evoluindo ao longo dos anos, através de estudos e contastações de vários autores como L. Pihkala, Gorinovski, e Birsin; K. Grantyn; G. Dyson e N. Ozolin; Naglak; A. Arosjev; A. Bondarchuk entre tantos outros.

Atualmente, como referiu anteriormente Gomes e Souza (2008), a aplicação do processo de treino não é igual para todos. Quando falamos na operacionalização do treino é essencial falar também em planificação e periodização. No que diz respeito à planificação, Fortaleza (1999) define-a como sendo o planeamento e a organização de tudo o que ocorre nas etapas de preparação dos atletas, corresponde ao sistema que inter-relacionam os momentos de preparação e competição. Por outro lado Mourinho (2001) considera a periodização o aspeto da planificação, que se relaciona com uma distribuição regular do tempo, com os comportamentos táticos de jogo, individuais e coletivos, assim como a subjacente e progressiva adaptação do jogador e da equipa a nível técnico, físico, cognitivo e psicológico. Note-se que são conceitos, por vezes confundidos, mas que no fundo são completamente diferentes e são determinantes para as definições das diversas metodologias de treino existentes.

Faria (1999) refere que existem muitos conceitos que traçam a componente física como núcleo central do treino, em detrimento de uma consciente forma de jogar. O autor refere-se, mais concretamente, à periodização convecional que, segundo Oliveira (2005), é uma metodologia de treino caracterizada por um foco maioritário na componente física, que acredita na necessidade de atingir determinados objetivos relacionados com capacidades físicas abstratas (velocidade, resistência, força, etc) e a sua operacionalização é dividida em duas grandes etapas (1ª pré-competição e 2ª período competitivo), em que a primeira serve de alicerce para a segunda. Pacheco 2001) diz-nos que evolução do futebol, exige às equipas e aos jogadores uma adaptação constante às necessidade impostas pelo próprio jogo.

Barth (1994) afirma que uma ação não deve ser prevista apenas a partir da condição física ou da execução técnica, requer também uma compreensão da organização complexa do comportamento em diversas situações. Foi de acordo com estas conclusões que surgiu uma metodologia de treino designada por periodização tática.

Segundo Oliveira, J.G. (2004) a periodização tática é uma metodologia de treino que se distingue pelo facto de o jogo ser constituído a partir do treino e não ao contrário. Para o autor, o treinador que segue este método, procura criar uma articulação, onde as ideias de jogo e a sua forma de jogar são as suas referências. Por outras palavras, Alves (2006) afirma que na periodização tática o treinador, através do treino, cria o jogo que pretende para a sua equipa, onde a referência é sempre o modelo de jogo por si criado.

Para além da periodização convencional e da periodização tática, os investigadores desta área fazem também várias referências a outras metodologias de treino. Alves (2006) diz-nos que neste método o treinador desmonta o jogo, na sua complexidade, e transporta para o treino, para que determinados comportamentos sucedam. Carvalhal (2002) refere que existem dois tipos de treino com bola: o integrado e o sistémico. Para o autor, no primeiro, a bola está presente mas de forma subordinada ao Modelo de Jogo. No segundo, nem sempre a bola está presente, mas o objetivo é sempre a forma de jogar.

Para além dos métodos de treino, existem outras ferramentas que oferecem um melhor desempenho às equipas dentro do campo. A evolução dos sistemas táticos foi um passo gigante para o fenómeno do futebol atual. De acordo com Castelo (1994), os sistemas de jogo de hoje asseguram uma melhor racionalização do espaço de jogo, através da distribuição dos jogadores da equipa, no terreno de jogo, de forma mais ou menos homogénea e coerente, consolidando, paralelamente, a formação de setores (defensivo, médio e ofensivo) formados por vários jogadores. Permitem ainda estabelecer certas orientações de comportamentos técnico-táticos, individuais e coletivos, tanto em processo ofensivo como defensivo, e definir um conjunto de tarefas em função dos objetivos táticos da equipa adversária.

A observação e análise de jogo tornou-se um dos instrumentos das equipas técnicas que ajuda e contribui para garantir uma melhor performance das suas

equipas desportivas, assim como revela importância para o treino. “O treinador e o investigador procuram aumentar os conhecimentos acerca do jogo, melhorar a qualidade de prestação desportiva dos jogadores e da equipa, ou seja, elevar o rendimento, elevar a eficácia, elevar a competência” (Garganta, 2000). De acordo com o autor, o recurso à observação e análise dos jogos surge nos anos 30, onde o objetivo era determinar a distância percorrida pelos atletas. A partir dos anos 80, emerge a necessidade de identificar e compreender os comportamentos padrão das equipas. Tal como os sistemas táticos foram evoluindo, esta conceção também o fez, tendo Moutinho (1993) uma visão bastante completa do que é a observação e análise de jogo.

O mesmo autor divide, assim, estas componentes em quatro dimensões (tática, energética, motora e psicológica). A dimensão energética tem como objetivo descrever, caracterizar e avaliar o perfil energético funcional (frequência cardíaca; VO₂ máx; concentração lactato; consumo de O₂) do jogador (indicadores internos de carga) ou da função que desempenha no jogo. A dimensão motora está relacionada com os indicadores das características de jogo e os elementos da técnica (distância percorrida; duração, frequência, tipo e intensidade de deslocamento produzido). A dimensão psicológica pretende traçar o perfil psicológico dos jogadores de uma determinada equipa na situação de jogo. Por fim, dentro da dimensão tática, que está associada aos comportamentos dos jogadores e da equipa no jogo, podemos encontrar dois tipos análises: quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa preocupa-se com a enumeração desses acontecimentos e a análise qualitativa preocupa-se com a contextualização e descrição dos acontecimentos, dentro do terreno de jogo.

Na ótica de Mesquita (1997), a observação e análise de jogo assume um papel de destaque, no sentido de ser um enorme método para encontrar os erros dos jogadores e das equipas e ajudar na definição da solução dos mesmos.

1.3. Futebol como Negócio

1.3.1. Contextualização da Indústria do Desporto e do Futebol

Segundo Sá e Sá (2009) a indústria do desporto é só uma pequena parte de um setor gigantesco como o do entretenimento. Smith (2008) considera que a indústria é constituída por pavilhões desportivos, ginásios, clubes e equipas, ligas, atletas, equipamento desportivo, *merchandising*, associações desportivas e departamentos desportivos dos organismos governamentais. Para além das organizações referidas, existem muitas outras que fazem parte e desempenham um função importante na indústria do desporto, tais como os departamentos de desporto públicos ao nível nacional, regional ou local; os media, incluindo a imprensa, televisão, cabo, satélite e internet; a educação, que conta com as universidades e empresas privadas com oferta na área do desporto; os investigadores que estudam o desporto e todas as áreas a si associadas; os setores dos transportes e construção que contribuem para o aperfeiçoamento de instalações desportivas, assim como facilita o seu acesso; as empresas que contribuem para o desporto em forma de patrocínios; e por fim, os voluntários que suportam a atividade de muitos clubes e associações (Smith, 2008).

No que diz respeito ao futebol, a imensa notoriedade que conquistou com o passar dos anos, fez com que se tornasse a modalidade desportiva mais popular de todo o mundo e a que movimenta maiores valores monetários (Frick, 2007). A verdade é que o enorme impacto do futebol nas diversas economias, contribuiu para uma crescente profissionalização das organizações associadas ao desporto. Para Smith (2008), desde que o futebol se tornou uma indústria, começou a despertar interesses que vão para além da esfera desportiva. Segundo Leoncini e Silva (2010), a profissionalização tornou-se mais evidente a partir do momento em que os clubes de futebol começaram a possuir ações negociadas em bolsas de valores. Rodrigues e Silva (2005) dizem-nos que os contratos de patrocínio e publicidade com grandes marcas de bens de consumo e serviços também asseguraram, de certa forma, essa profissionalização. Para os autores, estas relações entre quem financia e quem é financiado são um meio de atingir um determinado objetivo. As empresas de materiais desportivos começaram a disputar contratos com atletas, clubes e

federações, no sentido de expôr as suas marcas e ceder material e equipamentos para as competições oficiais, sendo hoje uma grande fonte de receita para as entidades desportivas.

Para além disso Feddersen e Maennig, (2012), fazem referência à intensa batalha dos vários órgãos de comunicação social, pelos direitos de transmissão de jogos e campeonatos, transformando-os em verdadeiros produtos publicitários para os seus anunciantes. Por fim, Brunoro e Afif (1997) afirmam que os clubes de sucesso são aqueles que, cada vez mais, veêm o clube como uma empresa e procuram rentabilizar e maximizar todos os seus recursos. Por isso, muitos estádios de futebol deixaram de ser apenas o palco para a realização do espectáculo desportivo, transformando-se, também, em arenas de espetáculos musicais e de entretenimento, para alcançar receitas para o clube.

Segundo Szymanski e Kuypers (2010), por todas razões anteriormente referidas, no mercado do futebol atual, a competitividade é essencial para gerar o maior número de receitas, ao contrário de grande parte de outros mercados.

1.3.2. Principais Intervenientes na Industria do Futebol

1.3.2.1. Clubes de Futebol

De acordo com Lechner e Schmidt (2005), os clubes de futebol profissional vivem em função dos resultados alcançados pelo rendimento coletivo da sua equipa e pela performance individual dos seus jogadores. Na década de 90, deu-se um marco muito importante na profissionalização dos clubes. Assistiu-se à transformação dos mesmos em sociedades anónimas desportivas, que passaram a ter as suas ações cotadas em mercados financeiros. Segundo Renneboog e Vanbrabant (2000), esta transformação dos clubes em sociedades anónimas desportivas surgiu da necessidade de se criar formas adicionais de financiamento, para atrair melhores jogadores, expandir e modernizar os recintos desportivos (estádios e centros de treino) e desenvolver a formação de novos atletas (academias). O primeiro clube a apostar nesta transformação foi o Manchester United. Para Leonci e Silva (2010), com

todo este processo, o clube inglês tornou-se um modelo a seguir pela gestão estratégica eficaz que apresentava. Este garantia um melhor controlo salarial, controla das transferência dos jogadores, maximização de receitas e exploração do seu estádio, construído para gerar receitaa o ano todo, sob diversas formas. Com tudo isto, o futebol começou a ser visto como um negócio, onde o espectáculo proporcionado é considerado um produto de grandioso valor.

Como já foi referido no presente estudo, Vrooman (2000) diz-nos que o objetivo principal dos clubes a longo prazo passa pela conciliação da performance económico-financeira com o desempenho no campo. Para atingir esse objetivo Brunoro e Afif (1997) defendem que a criação de um departamento de marketing é absolutamente essencial, considerando esta área responsável por grande parte das receitas, diretas ou indiretas dos clubes. No mesmo sentido, Szymanski e Kuypers (2010) afirma que a participação dos clubes nos principais campeonatos nacionais e internacionais (no caso europeu Liga Profissional de Futebol e provas da UEFA) contribui para um aumento das receitas (bilheteira, broadcasting, merchandising, etc.). De certa forma, este retorno financeiro poderá beneficiar as performances desportivas, dado que pode ser utilizado em prol da melhoria das condições de trabalho, na aquisição e retenção dos jogadores mais talentosos.

Percebemos, assim, a importância de uma gestão estratégica em relacionar os objectivos desportivos e financeiros.

1.3.2.2. Marcas

Com a profissionalização do futebol, a marca passou a ocupar um espaço de cada vez maior destaque, no diz respeito ao marketing desportivo, sendo um principal impulsionador para os clubes, tanto a nível nacional como internacional (Sá & Sá, 2009). Segundo Aaker (2007) é essencial os clubes consolidarem a sua marca, no sentido de criarem e desenvolverem uma aproximação e relação com os adeptos. Tendo em conta que nem sempre se ganha nem sempre se perde, existe a necessidade de estarem preparados para ambos os casos. Arvidsson (2006) indica que é fundamental uma gestão eficaz das marcas, reduzindo, assim, a dependência em relação à publicidade e permitindo apostar nos patrocínios e eventos de marketing,

que propocionam a criação de experiências à volta do seu consumo, de forma fidelizar e atrair novos consumidores. Os clubes de futebol são, cada vez mais, vistos como grandes marcas, com milhares de seguidores. No entanto, existe um conjunto de fatores que contribui para esta realidade. Branvoid, Pan e Gaber (1997) apontam o sucesso como sendo um dos principais fatores. O autor defende que os consumidores preferem estar associados a equipas vencedoras, o que para muitos clubes se traduz num aumento de vendas de bilheteira, quando alcançam a vitória. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), o facto de uma equipa poder contar com um jogador ou treinador muito mediático pode influenciar a massa adepta positivamente, propocionando um aumento de audiências ou simplesmente de maior apoio. Os autores também referem a tradição e a promoção do produto como grandes influenciadores. Por fim, Fournier (1998) diz-nos que a gestão é crucial para alimentar a lealdade entre o adepto e o clube. Nesse sentido, os gestores devem estar atentos às necessidades dos seus fãs para garantir a sua satisfação. Para Sá e Sá (2009) o facto do futebol propocionar elevados níveis de notoriedade e chegar rapidamente aos fãs, faz com que muitas marcas se procurem associar às organizações, sendo por isso importante realizar uma gestão eficaz no que diz respeito a este assunto.

1.3.2.3. Patrocinadores

Sá e Sá (2009) afirmam que o atual contexto de competitividade faz com que a forma como se comunica com os mercados se torne primordial. Nesse sentido, Dionísio (2009) diz-nos que as empresas começaram a ver no desporto várias oportunidades de investimento atraentes, pela enorme variedade de modalidades existentes e, essencialmente, pela captação de imagens e valores positivos. Em consonância, Shank (2009) assegura que as grandes organizações decidem, por uma questão de estratégia, participar no desporto através do patrocínio desportivo. Brassington e Pettit (2000), certificam que esta situação se deve ao facto de quase metade da população estar envolvida na prática ou atividade desportiva, e que o lado emocional do desporto atrai fortemente a comunicação social. Cardia (2004) explica que, devido à enorme oferta do desporto, as empresa devem ponderar, consoante os seus objetivos, se querem patrocinar um evento desportivo, equipas ou atletas.

Como verificamos, a utilização do desporto enquanto suporte de comunicação, assume cada vez mais protagonismo e mediatização criando a necessidade e obrigação de conhecer e compreender as suas capacidades. No entanto, Sá e Sá (2009) referem que esse é um dos grandes problemas neste tipo de relações. Muitos dos patrocinados não são profissionais e não estão por dentro da matéria, criando por vezes posições pouco esclarecida em clubes, associações ou federações. Posto isto, é necessário tentar clarificar o que é o patrocínio. De acordo com Sá e Sá (2009) uma ação de patrocínio é, fundamentalmente, um meio para chegar a um fim. Para Neto (2000), o patrocínio corresponde a uma ação de marketing promocional que contribui para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Refere-se, principalmente, à imagem corporativa, à promoção da marca, ao posicionamento, às vendas e à comunicação com os diversos *stakeholders*.

Para Madrigal (2001) os patrocínios são uma ótima fonte de receitas. Por isso mesmo, Sá e Sá (2009) dizem que o patrocínio é um dos elementos mais importantes no desenvolvimento do desporto e que, sem ele, grande parte dos eventos desportivos não se realizavam.

2. METODOLOGIA

Nesta etapa da investigação será abordada a metodologia utilizada para prosseguir com este estudo. Em primeiro lugar expõe-se a relevância do estudo, de seguida são apresentados os objetivos que se pretendem alcançar, através deste trabalho, assinala-se a escolha das fontes de informação e dos dados secundários, apresenta-se a abordagem metodológica e faz-se, ainda, uma descrição dos campeonatos e clubes selecionados como amostra.

2.1. Relevância do Estudo

Este estudo surge no sentido, de se perceber e compreender o que o marketing pode oferecer aos clubes desportivos. O desporto, ao longo dos últimos anos, tem-se tornado um verdadeiro negócio. Segundo Sá e Sá (2009), atualmente, o desporto compete na indústria do entretenimento, a par do cinema, música, teatro, turismo, lazer e tantas outras formas de diversão. Os autores acreditam que o setor desportivo deve reformular a sua oferta e que o marketing desportivo é uma solução evidente.

Em Portugal, o impacto desportivo torna-se, de dia para dia, cada vez maior, principalmente pela enorme influência dos resultados desportivos alcançados nos anos recentes. Nos últimos 12 anos, variadíssimos desportistas e clubes desportivos alcançaram marcas verdadeiramente significativas e honrosas nas mais diversas modalidades: futebol, futsal, ténis, hóquei, atletismo e ciclismo. No entanto, continua a ser o futebol, a modalidade favorita da maioria dos portugueses, e os feitos são realmente impressionantes. Um país com a dimensão de Portugal demonstra um enorme talento quando se refere a esta modalidade.

O melhor jogador do atualidade, Cristiano Ronaldo, é um atleta que prova a todos que é o melhor do mundo, com a sua capacidade de trabalho, vontade de vencer e tenacidade, valores que foram, desde o tempo dos descobrimentos, imagens de marca do povo português. Portugal pode contar ainda com um dos melhores treinadores de todos os tempos, José Mourinho, que em 20 anos de carreira atingiu um sucesso enorme, nunca antes atingido por outro treinador, tendo ganho tantos títulos em tão pouco tempo. Os registos não se ficam apenas por aqui. Jorge Mendes é

considerado o empresário mais bem sucedido no mundo do futebol, Vítor Baia é o jogador de futebol com mais títulos e Jorge Nuno Pinto da Costa é o presidente desportivo com mais títulos.

Apesar do plano desportivo nos últimos anos ser animador, como vimos anteriormente, ao analisar as políticas de gestão dos clubes do futebol português, percebe-se que existe imenso trabalho para fazer, tendo em conta que grande parte dos clubes em Portugal não potenciam e otimizam os seus recursos em função da rentabilidade. Se observarmos os diversos dirigentes de futebol, que tanto procuram destacar-se pela sua capacidade de liderança e imposição, estes demonstram uma falta de carácter e bom senso, aliado ao facto de não serem capazes de implementar uma cultura de exigência e de trabalho em muitos dos seus clubes. Isso pode ser constatado pela observação das várias contas e resultados financeiros. Sá e Sá (2009) referem que, caso os clubes não percebam qual o caminho a seguir, devido às dificuldades económicas que atravessam e às políticas de gestão que protagonizam, o destino mais provável é o desaparecimento.

2.2. Objetivos

O presente estudo assume duas perspetivas, descritiva e correlacional, centrando os seus objetivos na explicação da relação entre receitas provenientes do marketing dos clubes de futebol analisados e o seu sucesso /performance desportiva, ou seja, tanto o processo de investigação como os resultados alcançados são muito valorizados para a compreensão desta investigação.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo passa por compreender a influência das receitas de marketing no sucesso desportivo/performance desportiva e investigar, em que medida, o sucesso/performance desportiva influencia as receitas de marketing dos clubes.

No sentido de enriquecer ainda mais este estudo, definem-se e identificam-se alguns objetivos específicos que consideramos fundamentais para análise do estudo em questão:

- Verificar a existência de uma relação significativamente entre as receitas dos clubes de futebol e o sucesso/performance desportiva;

- Identificar a influência das receitas da jornada no sucesso/rendimento desportivo;
- Perceber, em que medida, o sucesso/rendimento desportivo tem impacto nas receitas televisivas;
- Apurar a influência do sucesso/rendimento desportivo nas receitas comerciais;
- Entender o impacto de todas receitas no sucesso/performance desportivas

2.3. Método de Observação e Recolha de Informação

De acordo com Churchill (2003) existem dois tipos de dados diferentes: os dados primários e os dados secundários. Segundo o autor, o tipo de dado é determinado pelo objetivo da pesquisa.

Os dados utilizados na presente investigação foram recolhidos através de diversas fontes de informação, todas elas secundárias, visto que os dados recolhidos foram utilizados também para outros estudos, ou seja, já tinham sido anteriormente coletados (Churchill, 2003). As principais fontes exploradas foram plataformas on-line e relatórios financeiros. As bases de dados on-line utilizadas para a obtenção dos dados desportivos foram as seguintes: site oficial da Liga Espanhola, site oficial da Liga da Bundesliga, site oficial da Barclays Premier League, Site oficial da Liga Italiana, assim como todos os sites e rede social facebook dos clubes inseridos na amostra, por serem consideradas fontes fidedignas e credivéis. Para a obtenção dos dados financeiros, foram usados os relatórios anuais da consultora Delloite, designados por Football Money League, desde a época 2003/2004 até à época 2012/2013.

2.4. Abordagem Metodológica

Tendo conta o presente estudo e a natureza do seu tema, optou-se por escolher uma abordagem quantitativa, pois esta permite atingir um conjunto de conclusões fidedignas, objetivas e confiáveis, através da quantificação dos fenómenos

sob investigação. Nesse sentido, a utilização do software SPSS é fundamental para a medição/quantificação.

Tal como Diehl e Tatim (2004), para Ramos, Ramos e Busnello (2003) o método de investigação quantitativo baseia-se, essencialmente em análises que recorrem à medição/quantificação de números, que são classificados e analisados, através de técnicas estatísticas, com o intuito de investigar e alcançar resultados objectivos, concretos, que não sejam susceptíveis de distorções de análise e interpretação dos fenómenos, o que possibilita uma maior margem de segurança e confiabilidade.

Bell (2004) afirma que os investigadores quantitativos são responsáveis essencialmente pela recolha de dados, e pela sua respetiva análise, estudando as relações existentes entre eles. Neste caso, os dados utilizados foram recolhidos pelo investigador a partir de pesquisas já existentes, para através do seu tratamento verificar e chegar a outro tipo de conclusões, ainda não alcançadas. De acordo com Boente e Braga (2004) podemos classificar os métodos através dos seus objectivos em: descritivo – pode envolver uma análise quantitativa e/ou qualitativa, quando há uma recolha de dados e se procura compreender o porquê desses dados; exploratório – quando se procura investigar uma variável ou fenómenos do qual se possui escassa informação. Posto isto, classificamos este estudo como exploratório e descritivo, uma vez que existem poucas investigações nesse sentido, sendo que é importante dar a conhecer este o fenómeno, desmitificar alguns mitos, e através de algumas análises descritivas obter uma melhor compreensão do mesmo. Para além disso, Freixo (2009) refere outro tipo de método, o correlacional que tem como objectivo medir o grau e a direcção de uma relação entre duas variáveis que é expressa por um coeficiente de correlação, ou ainda, quando uma teoria científica cria a existência de uma correlação entre duas variáveis que não podem ser analisadas experimentalmente. É possível, também classificar a investigação de correlacional devido a utilização de estudos como correlação de pearson e regressões lineares múltiplas e simples.

2.5. Amostra

Para o estudo em questão definiu-se como amostra, os clubes de futebol profissional, que ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013, estavam presentes em todos os relatórios financeiros da Football Money League. Nesse sentido, verificou-se que de um conjunto vasto de clubes desportivos, apenas treze figuram consecutivamente, ao longo dos referidos anos. Deste agregado de clubes, dois são provenientes da liga profissional de futebol espanhol (Real Madrid e FC Barcelona), cinco são clubes ingleses (Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool e Tottenham), dois são do campeonato alemão (Bayern e Schalke 04) e quatro pertencem à Serie A italiana (AC Milan, Inter, Juventus e AS Roma).

2.5.1. Ligas

2.5.1.1. La Liga (Liga Profissional de Futebol Espanhol)

Figura 1. Logótipo da La Liga



O campeonato espanhol, apelidado de La Liga, é a principal liga profissional de Espanha, disputada uma vez por ano por vinte clubes de futebol espanhóis que jogam duas vezes ao longo do ano, em casa e fora, o campeonato é ganho pelo clube que alcançar o maior número de pontos até à última jornada. Cada vitória atribui três pontos ao vencedor, empate um ponto e derrota nenhum ponto. Os três últimos classificados são despromovidos para a segunda divisão e não disputam a competição no próximo ano. Só o primeiro classificado é campeão e apenas pode existir um campeão. No entanto o segundo, terceiro e quarto classificados são apurados para

UEFA Champions League. Tendo o primeiro até ao terceiro acesso direto à fase de grupos da prestigiada competição. Por fim, o quarto tem acesso ao play-off.

2.5.1.2. Barclays Premier League (Liga Profissional de Futebol Inglês)

Figura 2. Logótipo da Barclays Premier League



O campeonato inglês, conhecido como premier league ou barclays premier league, é uma competição com formato idêntico ao da La Liga, disputada uma vez por ano por vinte clubes de futebol ingleses que jogam duas vezes ao longo do ano, em casa e fora, o campeonato é ganho pelo clube que alcançar o maior número de pontos até à última jornada. Cada vitória atribui três pontos ao vencedor, empate um ponto e derrota nenhum ponto. Os três últimos classificados são despromovidos para a segunda divisão e não disputam a competição no próximo ano. Só o primeiro classificado é campeão e apenas pode existir um campeão. No entanto o segundo, terceiro e quarto classificados são apurados para UEFA Champions League. Tendo o primeiro até ao terceiro acesso direto à fase de grupo da prestigiada competição. Por fim, o quarto tem acesso ao play-off.

2.5.1.3. Bundesliga (Liga Profissional de Futebol Alemão)

Figura 3. Logótipo da Bundesliga



O campeonato alemão, conhecido como Bundesliga, é uma competição formatada, uma vez por ano por dezoito clubes de futebol alemães jogarem duas

vezes ao longo do ano, em casa e fora, o campeonato é ganho pelo clube que alcançar o maior número de pontos até à última jornada. Cada vitória atribui três pontos ao vencedor, empate um ponto e derrota nenhum ponto. Os dois últimos classificados são despromovidos para a segunda divisão e não disputam a competição no próximo ano. O antepenúltimo tem de ir a um “play-off” disputar a manutenção. Só o primeiro classificado é campeão e apenas pode existir um campeão. No entanto o segundo, terceiro e quarto classificados são apurados para UEFA Champions League. Tendo o primeiro até ao terceiro acesso direto à fase de grupo da prestigiada competição. Por fim, o quarto tem acesso apenas ao play-off UEFA Champions League.

2.5.1.4. Serie A (Liga Profissional de Futebol Italiano)

Figura 4. Logótipo da Serie A italiana



O campeonato Italiano, conhecido como Serie A, é uma competição realizada ao longo do ano, onde vinte clubes de futebol italianos jogam duas vezes entre si durante época desportiva, em casa e fora, o campeonato é ganho pelo clube que alcançar o maior número de pontos até à última jornada. Cada vitória atribui três pontos ao vencedor, empate um ponto e derrota nenhum ponto. Os três últimos classificados são despromovidos para a segunda divisão e não disputam a competição no próximo ano. Só o primeiro classificado é campeão e apenas pode existir um campeão. No entanto, o segundo e o terceiro classificados são apurados para UEFA Champions League. Tendo o primeiro e o segundo acesso direto à fase de grupo da prestigiada competição. Por fim, o terceiro tem acesso ao *playoff*.

2.5.2. Clubes

Quadro 1. Apresentação dos Clubes da Amostra

Clubes	Logótipo	Ano de Fundação	Palmarés	Estádio
Manchester United		1878	28 Campeonatos ingleses; 11 Taças de Inglaterra; 4 Taças da Liga; 20 FA Community Shields; 3 UEFA Champions League; 1 Taça das taças; 1 Supertaça europeia; 1 Mundial de Clubes; 1 Taça Intercontinental	Old Trafford Capacidade: 76212
Real Madrid		1902	32 Campeonatos espanhóis; 19 Taças do Rei; 3 Taça Intercontinental; 1 Taça Ibero-americana; 10 UEFA Champions League; 2 Supertaça Europeia; 2 Ligas Europas;	Santiago Bernabéu Capacidade: 80534
AC Milan		1899	1 Campeonato do Mundo de Clubes; 3 Taças Intercontinentais; 7 UEFA Champions League; 5 Supertaças Europeias; 2 Taças das Taças; 18 Ligas italianas (Serie A) 5 Taças TIM; 2 Serie B; 6 Supertaças Italianas;	San Siro Capacidade: 85117
Barcelona		1899	2 Campeonato do Mundo de Clubes; 4 UEFA Champions League; 4 Supertaças Europeias; 4 Taças das Taças; 22 Ligas espanholas; 26 Taças do Rei; 2 Taças da Liga; 11 Supertaças espanholas;	Camp Nou Capacidade: 99784

Chelsea		1905	4 Títulos da Liga Inglesa; 7 Taças de Inglaterra; 4 Taças da Liga; 4 FA Community Shields; 2 Taças de Taças; 1 Supertaça Europeia; 1 Liga Europa; 1 UEFA Champions League;	Stamford Bridge Capacidade: 41798
Juventus		1897	30 Ligas Italianas (Serie A); 2 Taças Intercontinentais; 2 UEFA Champions League; 1 Taça das Taças; 1 Taça Intertoto; 9 Taças Tim 1 Serie B 6 Supertaças Italianas;	Juventus Stadium Capacidade: 41254
Arsenal		1886	13 Ligas Inglesas; 1 Taça das Taças; 11 Taças de Inglaterra; 2 Taças da Ligas; 13 FA Community Shields;	Emirates Capacidade: 60365
Inter		1908	18 Ligas Italianas (Serie A); 3 UEFA Champions League; 3 Ligas Europas; 1 Campeonato do Mundo de Clubes; 2 Taças Intercontinentais; 7 Taças Tim; 5 Supertaças Italianas;	Giuseppe Meazza Capacidade: 85117
Bayern Munich		1900	23 Ligas Alemãs; 17 Taças Alemãs; 6 Taças da Liga Alemã; 4 Supertaças Alemãs; 1 Campeonato do Mundo dos Clubes; 2 Taças Intercontinentais; 5 UEFA Champions League; 1 Liga Europa; 1 Supertaça Europeia; 1 Taças das taças;	Allianz Arena Capacidade: 71137
Liverpool		1892	18 Ligas Inglesas; 7 Taças de Inglaterra; 8 Taças da Liga inglesa; 15 FA Community Shield; 5 UEFA Champions League; 3 Ligas Europa; 3 Supertaças Europeias;	Anfield Road Capacidade: 45276
AS Roma		1927	3 Ligas Italianas (Serie A); 9 Taças Tim; 1 Serie B; 2 Supertaças Italiana	Olimpico Capacidade: 75367

Tottenham Hotspur		1882	2 Ligas Inglesas; 8 Taças de Inglaterra; 4 Taças da Liga inglesa; 7 FA Community Shield; 2 Ligas Europa; 1 Taça das Taças;	White Hart Lane Capacidade: 36337
Schalke 04		1904	2 Ligas Alemãs; 1 Supertaça Alemã; 1 Liga Europa; 2 Taças Intertoto;	Veltins Arena Capacidade: 61673

Fonte: Elaboração Própria

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos últimos dez relatórios da Deloitte Football Money League extraíram-se as várias receitas dos clubes presentes na amostra, assim como a justificação para o crescimento ou decréscimo das receitas. Para além disso, através da consulta dos *websites* oficiais dos campeonatos em estudo, levantaram-se os dados relativos a performance e ao sucesso desportivos da. Sendo que o principal objetivo é compreender a relação entre as receitas e o sucesso/performance desportiva definiu-se começar por análise descritiva, seguida de uma análise estatística.

3.1. Análise Descritiva

Inicialmente é desenvolvida e apresentada uma análise de cariz mais descritivo através da observação de um conjunto de quadros da performance/sucesso desportivo e das diversas receitas dos clubes selecionados nos seus respetivos campeonatos nacionais e na UEFA Champions League entre a temporada 2003/2004 até à temporada 2012/2013. Nesse sentido, abordamos quatro campeonatos nacionais a Premier League, a La Liga, a Serie A e por fim, a Bundesliga. No campeonato Inglês, o foco da análise são cinco clubes, nomeadamente, Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool, Tottenham. No que diz respeito à La Liga, o foco será somente em dois clubes Real Madrid e Barcelona. Na Serie A, os clubes protagonistas da análise serão quatro, AC Milan, Juventus, Internazionale e AS Roma. O último campeonato a ser analisado é a Bundesliga, onde foco serão o Bayern Munich e o Schalke 04. Por fim, analisamos a prova europeia mais importante UEFA Champions League.

Quadro 2. Vencedores dos Campeonatos entre época 2003/2004 até a época 2012/2013

	Época	Premier League	La Liga	Bundesliga	Serie A
1	2003/2004	Arsenal	Valencia	Werder Bremen	Milan
2	2004/2005	Chelsea	Barcelona	B. Munich	Juventus
3	2005/2006	Chelsea	Barcelona	B. Munich	Inter
4	2006/2007	Man. Utd	R. Madrid	VfB Stuttgart	Inter
5	2007/2008	Man. Utd	R. Madrid	B. Munich	Inter
6	2008/2009	Man. Utd	Barcelona	VfL Wolfsburg	Inter
7	2009/2010	Chelsea	Barcelona	B. Munich	Inter
8	2010/2011	Man. Utd	Barcelona	B. Dortmund	Milan
9	2011/2012	Man. City	R. Madrid	B. Dortmund	Juventus
10	2012/2013	Man. Utd	Barcelona	B. Munich	Juventus

Fonte: Elaboração Própria

No Quadro 2 podemos observar os vencedores dos quatro campeonatos analisados entre as épocas 2003/2004 até 2012/2013, e podemos retirar uma conclusão objetiva: em 40 campeonatos, 33 foram conquistados pelos clubes presentes na amostra. Verifica-se que 82,5 % dos campeonatos foram conquistados por clubes que ao longo das temporadas em questão marcaram sempre presença na Football Money League, por alcançarem receitas financeiras dignas de registo.

No que diz respeito ao campeonato inglês, denominado por Premier League, o clube mais vezes campeão é o Manchester United com 5 títulos conquistados nas épocas em questão. O Arsenal conquistou 1 título de campeão e o Chelsea 3 títulos, o que nos indica que no caso do futebol inglês a rentabilidade financeira têm um impacto enorme no vencedor final da prova. Se verificarmos a Percentagem total é de

90%, o que demonstra que os clubes com mais rentabilidade económico-financeira foram sempre quem venceu a liga inglesa. A única exceção foi na época 2011/2012 em que a prova foi conquistada pelo Manchester City, clube que ao longo dos últimos seis tem marcado presença na Football Money League, o que diz muito do seu poder económico.

Quadro 3. Número de Premier League conquistadas pelos Clubes

Clubes	Nº de Campeonatos	Percentagem	Percentagem total
Man. Utd	5	50%	90%
Arsenal	1	10%	
Chelsea	3	30%	
Liverpool	0	0%	
Tottenham	0	0%	

Fonte: Elaboração Própria

Os dois clubes espanhóis com melhor performance financeira, ao longo dos últimos anos, em 10 títulos possíveis conquistaram 9, o que demonstra a grande influência do poderio financeiro no resultado final da La Liga. O Real Madrid entre as épocas de 2003/2004 conquistou 3 campeonatos nacionais, sendo que o Barcelona venceu 6, algo que indica claramente o domínio desportivo e económico-financeiro. Tal como na Liga inglesa na liga espanhola também existiu uma exceção. Na época 2003/2004 o Valência conseguiu com menos poder económico conquistar o título nacional, no entanto também é um clube que intermitentemente vai comparecendo nos relatórios da Football Money League.

Quadro 4. Número de La Ligas conquistadas pelos Clubes

Clubes	Nº de Campeonatos	Percentagem	Percentagem total
R. Madrid	3	30%	90%
Barcelona	6	60%	

Fonte: Elaboração Própria

Os dois clubes espanhóis com melhor performance financeira, ao longo dos últimos anos, em 10 títulos possíveis conquistaram 9, o que demonstra a grande influência do poderio financeiro no resultado final da La Liga. O Real Madrid entre as épocas de 2003/2004 e 2012/2013 conquistou 3 campeonatos nacionais, sendo que o Barcelona venceu 6, algo que indica claramente o domínio desportivo e económico-financeiro. Tal como na Liga inglesa na liga espanhola também existiu uma exceção. Na época 2003/2004 o Valência conseguiu com menos poder económico conquista o título nacional, no entanto também é um clube que intermitentemente vai comparecendo nos relatórios da Football Money League.

No quadro 5 referente à Bundesliga, verificamos que 50% dos campeonatos nacionais das 10 épocas analisadas foram conquistados pelo poderoso Bayern Munich, curiosamente o clube alemão com melhor performance financeira nos últimos anos. Por outro lado verificamos que o Schalke 04, apesar de ser o segundo clube alemão com uma rentabilidade financeira elevada, ao longo das épocas em questão, nunca foi capaz de vencer qualquer campeonato nacional. De acordo com este último facto, entendemos que não basta uma gestão financeira eficaz dos clubes desportivos, é importante também criar um projeto desportivo com uma estrutura organizativa que seja capaz de potenciar e maximizar os recursos financeiros que tem ao seu dispor, garantindo uma melhor performance desportiva, de forma a ficar mais próximo de atingir o tão desejado sucesso.

Quadro 5. Número de Bundesliga conquistadas pelos Clubes

Clubes	Nº de Campeonatos	Percentagem	Percentagem total
Schalke 04	0	0%	50%
B. Munich	5	50%	

Fonte: Elaboração Própria

Conforme se apresenta o quadro 5, observamos que a Serie A foi o único de todos campeonatos analisados, em que a percentagem total foi de 100%. Sendo que dos quatro clubes italianos com maior rentabilidade financeira nas épocas em

questão, três conquistaram sempre os títulos de campeões nacionais, ficando mais uma vez, de forma clara e notória a influência que a rentabilidade económico-financeira tem no resultado final das épocas.

Quadro 6. Número de Serie A Conquistadas pelos Clubes

Clubes	Nº de Campeonatos	Percentagem	Percentagem total
AC Milan	2	20%	100%
Juventus	3	30%	
AS Roma	0	0%	
Inter	5	50%	

Fonte: Elaboração Própria

No Quadro 6 podemos observar as conquistas dos diversos clubes na competição europeia mais importante e prestigiante, a UEFA champions League, entre as épocas 2003/2004 até 2012/2013.

Quadro 7. Vencedores da UEFA Champions League entre a época 2003/2004 até à época 2012/2013

	Época	UEFA Champions League
1	2003/2004	FC Porto
2	2004/2005	Liverpool
3	2005/2006	Barcelona
4	2006/2007	Milan
5	2007/2008	Man. Utd
6	2008/2009	Barcelona
7	2009/2010	Internazionale
8	2010/2011	Barcelona
9	2011/2012	Chelsea
10	2012/2013	Bayern Munich

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 8. Número de Conquistas da UEFA Champions League

Clubes	Nº de Champions	Percentagem total
R. Madrid	0	90%
Barcelona	3	
Man. Utd	1	
Arsenal	0	
Chelsea	1	
Liverpool	1	
Tottenham	0	
Schalke 04	0	
B. Munich	1	
AC Milan	1	
Juventus	0	
AS Roma	0	
Inter	1	

Fonte: Elaboração Própria

Ainda, a respeito da UEFA Champions League temos o quadro 7 e o quadro 8, mais detalhado e pormenorizado, onde é possível verificar que 90% dos títulos de campeão europeu foram conquistados pelos clubes analisados, o que realça bem a importância e a influência de uma gestão eficaz das receitas financeira no sucesso desportivo.

Quadro 9. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Man. Utd na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Manchester United	3	75	23	6	9	2003/2004	92,4	94,5	72,1	259	38	8	46
	3	77	22	11	5	2004/2005	102,5	71,7	72,2	246,4	38	8	46
	2	83	25	8	5	2005/2006	103,1	65,9	73,6	242,6	38	6	44
	1	89	28	5	5	2006/2007	137,5	91,3	86,4	315,2	38	12	50
	1	87	27	6	5	2007/2008	128,2	115,7	80,9	324,8	38	13	51
	1	90	28	6	4	2008/2009	127,7	117,1	82,2	327	38	13	51
	2	85	27	4	7	2009/2010	122,4	128	99,4	349,8	38	10	48
	1	80	23	11	4	2010/2011	120,3	132,2	114,5	367	38	12	50
	2	89	28	5	5	2011/2012	122	128,5	145,4	395,9	38	6	44
	1	89	28	5	5	2012/2013	127,3	118,6	177,9	423,8	38	8	46

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 9 está presente a performance desportiva do Manchester United ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013, assim como todas receitas discriminadas desde receitas da jornada (R.J), receitas comerciais (R.C), receitas de direitos de televisivos (R.TV), até às receitas totais (R.T). A partir do quadro verificamos que o clube inglês foi por 5 vezes campeão nacional, e quando não conquistou o título alcançou sempre o pódio, garantindo sempre o acesso à fase de grupos da UEFA Champions League. Ao observarmos a época 2003/2004 ficamos entusiasmados com os enormes valores de receitas gerados pelo Manchester United 259 milhões €, num ano em que não conquistou o campeonato e apenas realizou oito jogos na Liga dos Campeões (J.L). A justificação para o elevado nível de receitas encontra-se, de certa forma relacionada com a performance/sucesso desportivo, tendo conta que o clube inglês conquistou FA Cup (taça de Inglaterra) e fez oito jogos na Liga dos campeões. É importante compreender que mesmo sendo poucos jogos europeus tem sempre um peso enorme nas receitas televisivas. Para além disso, quanto maior for o número de jogos a realizar em casa, maior serão as receitas da jornada. A média de público no mítico estádio do clube inglês, Old Trafford, acabou por corresponder em 92,4 milhões de euros em receitas da jornada. Os 94,5 milhões de euros de receita dos direitos televisivos devem-se à UEFA Champions League e ao

acordo de transmissão da Liga com a BSkyB e ITV (Record, 2003) (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005). O valor das receitas comerciais surge dos patrocínios e parceiros, nomeadamente da Nike uma das marcas desportivas mais importantes do panorama do futebol mundial.

Na temporada 2004/2005 o clube não foi capaz de transformar o seu poderio económico em bom desempenho desportivo, acabando por desiludir os seus adeptos e provocando uma redução de 12,6 milhões nas receitas totais. No entanto, as receitas da jornada foram as únicas que tiveram um aumento significativo. Por outro lado, as receitas televisivas baixaram, uma vez que o clube assinou um novo acordo de direitos de transmissão com a Liga Inglesa e as receitas comerciais mesmo com os novos contratos com a Vodafone, a Audi, a MUTV e MUMobile demonstraram um aumento pouco ou nada relevante (Record, 2000) (Houlihan & Parkes, 2006).

Em 2005/2006, ainda não foi desta que o Manchester United traduziu a rentabilidade financeira em sucesso desportivo na liga inglesa, o que contribuiu, em certa medida para uma nova redução das receitas totais. Como podemos observar, houve uma melhoria da performance em relação aos dois últimos anos, não sendo suficiente para chegar à saborosa conquista do título inglês. Neste ano, os “Reds” conquistaram a taça da liga, mas pretendem regressar ao sucesso na principal competição. Apesar disso, foi o decréscimo das receitas televisivas que acabou por influenciar a queda das receitas totais.

Quatro anos sem ganhar o título de campeão inglês, a época 2006/2007 foi um ano de regresso às grandes conquistas para o Manchester United. Regressou finalmente ao primeiro lugar da Barclays Premier League sagrando-se campeão, foi finalista da taça de Inglaterra, e alcançou as meias-finais da UEFA Champions League, realizando 12 jogos na competição. Por todas estas razões, as receitas globais cresceram 72,6 milhões de euros em relação à época anterior. A receita da jornada como é verificável aumentou significativamente, essencialmente por um aumento de jogos realizados em casa e pela conclusão do desenvolvimento do estádio de Old Trafford que acrescentou mais 8000 lugares. As receitas comerciais totalizaram 86,4 milhões de euros, tendo também aumentado devido ao novo contrato de patrocínio para a camisola com a AIG e com a entrada de três novos patrocinadores (Kumho

Tires, Betfred e Hestiu) (Parkes, Houlihan, Ingles, Hawkins, & Ashton-Jones, Football Money League, 2008). No entanto, o aumento mais relevante foi nas receitas televisivas devido a boa prestação na prova europeia e à conquista do título inglês.

Na época 2007/2008 o United manteve-se no mesmo caminho de sucesso, renovando o título de campeão inglês e vencendo a prestigiada UEFA Champions League, em termos desportivos pode-se dizer que foi um ano excecional. Nesse sentido, o rendimento desportivo provocou um crescimento das receitas totais, como podemos observar no quadro. No entanto, a receita da jornada não aumentou como seria de esperar, a explicação para isso reside no aumento dos preços dos bilhetes em relação ao ano anterior. Por outro lado, como seria de esperar as receitas televisivas cresceram devido à excelente época desportiva, tanto a nível internacional e nacional.

Mais uma temporada que os adeptos e apoiantes dos “Red devils” não se irão esquecer tão cedo, em 2008/2009 conquistaram o campeonato do mundo de clubes, seguraram o título inglês, venceram a Carling Cup e atingiram novamente a final da UEFA Champions League. Uma época verdadeiramente fantástica que acabaria por contribuir mais uma vez para o aumento das receitas totais.

No seguinte ano desportivo, o Manchester United perde o título inglês, a prestação europeia não é tão boa, mas mantém a conquista da taça da liga inglesa. No entanto, apesar de um rendimento desportivo não tão elevado como foi nos dois últimos anos, as receitas do clube aumentaram. Apenas as receitas da jornada tiveram decréscimo em relação à época anterior, devido ao aumento do preço dos bilhetes. O novo acordo de transmissão da Liga dos Campeões e contratos comerciais, com valores melhores, fez com que apesar de uma prestação menos positiva, os valores das receitas televisivas aumentassem em vez de diminuir.

Para além desta relação entre as receitas e a performance/sucesso desportivo podemos observar no quadro que desde época 2006/2007 até à última época o clube inglês tem apresentado sempre uma evolução nas receitas totais. Indiscutivelmente, esta evolução deve-se, não apenas ao bom desempenho desportivo, mas também a visão empresarial dos “Reds” que continua a ser um clube ambicioso e confiante sobre as perspectivas de todas as suas fontes de receitas, começando na experiência da jornada, passando pelo desenvolvimento constante da marca com a assinatura de

novos contratos de patrocínios e parcerias, e o mais fundamental o foco nos seus adeptos. O clube sabendo que uma parte considerável dos seus fãs se encontra fora do Reino Unido, realiza todos os anos vários estágios por diferentes pontos do mundo, nomeadamente na Ásia e na América do Norte. O site do clube inglês demonstra bem, a sua visão empresarial pelo número de idiomas em que pode ser consultado.

A imprevisibilidade do futebol é imensa e nem sempre a rentabilidade económico-financeira é sinónimo de sucesso, no entanto a profissionalização, gestão empresarial e o marketing têm um peso enorme na performance desportiva do clube inglês.

Quadro 10. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Real Madrid na La Liga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Real Madrid	4	70	21	7	10	2003/2004	62	88,1	85,9	236	38	10	48
	2	80	25	5	8	2004/2005	63,7	88	124	275,7	38	8	46
	2	70	20	10	8	2005/2006	75,2	91,4	125,6	292,2	38	8	46
	1	76	23	7	8	2006/2007	82,2	132,4	134,6	351	38	8	46
	1	85	27	4	7	2007/2008	101	135,8	129	365,8	38	8	46
	2	78	25	3	10	2008/2009	101,4	160,8	139,2	401,4	38	8	46
	2	96	31	3	4	2009/2010	129,1	158,7	150,8	438,6	38	8	46
	2	92	29	5	4	2010/2011	123,6	183,5	172,4	479,5	38	12	50
	1	100	32	4	2	2011/2012	126,2	199,2	187,2	512,6	38	12	50
	2	85	26	7	5	2012/2013	119	188,3	221,6	518,9	38	12	50

Fonte: Elaboração Própria

No caso do Real Madrid, ao observarmos o quadro 10, identificamos que estamos perante performances desportivas do mais alto nível no mundo do futebol, tendo em conta as épocas analisadas, o clube da capital espanhola conquistou 3 títulos de campeão nacional, ficou 6 vezes em segundo classificado e qualificou-se sempre para UEFA Champions League. Conseguimos também verificar que existe uma enorme influência das performances/sucessos desportivos nas receitas totais (R.T) do Real Madrid.

Na primeira temporada em análise o Real Madrid teve a nível desportivo abaixo das expectativas acabando em quarto lugar na Liga espanhola e sendo

eliminado da UEFA Champions League nos quartos-de-final. Apesar de um desempenho desportivo menos positivo, As receitas televisivas tiveram um enorme peso nas receitas totais 88,1 milhões de euros, assim como as receitas comerciais 85,9 milhões de euros. As receitas comerciais representam este valor devido à venda de merchandising e licenciamento, e dos patrocínios com Adidas e Siemens (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005).

Em 2004/2005 a receita total teve um crescimento bastante considerável cerca de 39,7 milhões de euros. Este resultado deve-se em parte ao desempenho dentro das quatro linhas, apesar de ter ficado pelos quartos-de-final da UEFA Champions League, o clube subiu do quarto lugar para segundo lugar da liga espanhola. O aumento significativo das receitas comerciais, como patrocínio, merchandising e licenciamento, é de certa o impulsionador das receitas totais. Só as receitas comerciais do clube apresentam um crescimento de 38,1 milhões de euros em relação ao ano anterior. O recrutamento de jogadores, como Beckham, Zidane e Ronaldo (o brasileiro), é o principal motivo para um crescimento substancial de merchandising e licenciamento, atraindo fãs e adeptos de todo mundo. No sentido, de potencializar e maximizar a imagem dos seus jogadores, o Real Madrid organizou na presente temporada estágios de treino e jogos na China, Japão e Tailândia. Para além disso, o clube madrileno estabelece acordos de patrocínios com grandes marcas como é o caso da Siemens, Adidas e Pepsi (Record, 2003) (Houlihan & Parkes, Football Money League, 2006). No então, verificamos através do quadro que existem aspetos a melhor ao nível da receita da jornada e das receitas televisivas, uma vez que o seu crescimento é praticamente nulo. No ano seguinte, a performance desportiva manteve-se, o que contribui para que existe um crescimento das receitas totais pouco expressivo.

A época 2006/2007 foi uma época de sucesso para o clube espanhol por vencer a La Liga, recuperação de um título que já fugia há três anos consecutivos. Obviamente esta evolução na performance desportiva da equipa e obtenção de sucesso teve um impacto enorme nas receitas totais do clube, que cresceu 58,8 milhões de euros. Embora nos últimos anos as receitas comerciais tenham sido as que mais cresceram, na presente temporada, o catalisador para a ascensão do clube foi

alcançado através do aumento da receita da jornada e, particularmente, das receitas de televisão. As receitas televisivas aumentaram devido a um contrato de direitos de transmissão assinado com a empresa Mediapro (Parkes, Houlihan, Ingles, Hawkins, & Ashton-Jones, Football Money League, 2008).

O Real, no ano seguinte, continuou o seu caminho de sucesso, ao revalidar de título de campeão espanhol, mas mais uma vez o clube foi eliminado na primeira fase da UEFA Champions League. No que diz respeito às receitas totais existiu um crescimento natural, tendo em conta que a performance e o sucesso desportivo foram praticamente idênticos ao da época anterior. No entanto, é possível observar no quadro que na presente época (2007/2008), contrariamente ao que tem acontecido ao longo dos últimos anos, as receitas comerciais revelam um pequeno decréscimo. A razão para o sucedido deve-se fundamentalmente ao novo contrato de patrocínio com BenQ Mobile e à saída de David Beckham do clube espanhol. As receitas da jornada têm sido a área de maior crescimento do clube pela reconfiguração de algumas áreas do Santiago Bernabéu, no sentido de aumentar a capacidade de hospitalidade corporativa (Houlihan, Parkes, Hawkins, Hearne, Ashton-Jones, & Schmick, 2009).

O clube madrileno gerou mais de 400 milhões de euros em receitas totais na temporada 2008/2009. Os Merengues perderam a La Liga para o seu rival FC Barcelona e saiu da UEFA Champions League na fase inicial a eliminar. Apesar de um rendimento desportivo menos positivo que o ano anterior o real aumentou as receitas totais, devido ao aumento das receitas televisivas, o contrato do clube com Mediapro é a chave.

Nos anos seguintes o Real Madrid mesmo com performance desportivas que não corresponderam ao sucesso desportivo, foi capaz de realizar uma gestão eficaz e gerar todos os anos uma evolução significativa nas receitas totais. Em 2010/2011 os Merengues voltaram ao sucesso desportivo com a conquista da taça do Rei e a chegada às meias da UEFA Champions League, curiosamente com o treinador português José Mourinho ao comando da equipa. A melhor performance desportiva acabou por traduzir-se num aumento das receitas totais em 40,9 milhões de euros. As receitas televisivas registaram um aumento significativo devido à prestação na UEFA Champions League, realizando 12 jogos europeus.

A época 2011/12 será sempre recordada como um ano fantástico, tanto a nível desportivo como económico. Como podemos observar no quadro, o clube ganhou o título da La Liga alcançando 100 pontos (Pts), algo que nunca tinha acontecido numa das principais ligas europeias. Para além disso, a equipa de José Mourinho também teve um bom percurso na UEFA Champions League, antes de ser derrotado pelo Bayern de Munique nas semifinais. Isto teve um impacto positivo nas receitas totais que pela primeira vez um clube superou os 500 milhões de milhões.

O último ano não foi particularmente feliz a nível desportivo, tendo em conta que a equipa de Madrid não foi capaz de conquistar nenhuma das competições mais importantes, ficou-se apenas pela vitória na supertaça.

O Real, ao longo de todos estes anos, teve um crescimento fenomenal, com um aumento das receitas de quase 200 milhões de euros para uma receita superior aos 500 milhões de euros. Este percurso não se deve, única exclusivamente ao plano desportivo, demonstra o enorme conceito empresarial por parte da direção do clube espanhol.

Quadro 11. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do AC Milan na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
AC Milan	1	82	25	7	2	2003/2004	27,9	134,4	60	222,3	34	10	44
	2	79	23	10	5	2004/2005	38,1	138	57,9	234	38	13	51
	3	58	28	4	6	2005/2006	30,8	154,3	53,4	238,7	38	12	50
	4	61	19	12	7	2006/2007	28,6	153,6	45	227,2	38	13	51
	5	64	18	10	10	2007/2008	26,7	122,5	60,5	209,5	38	8	46
	3	74	22	8	8	2008/2009	33,4	99	64,1	196,5	38	0	38
	3	70	20	10	8	2009/2010	31,3	141,1	63,4	235,8	38	8	46
	1	82	24	10	8	2010/2011	35,6	107,7	91,8	235,1	38	8	46
	2	80	24	8	6	2011/2012	33,8	126,3	96,8	256,9	38	10	48
	3	72	21	9	8	2012/2013	26,4	140,9	96,2	263,5	38	8	46

Fonte: Elaboração Própria

Nas épocas em análise no quadro 11, é possível ver que o AC Milan conquistou 2 títulos de campeão nacional, e em nove das dez épocas qualificou-se para a UEFA Champions League. Estando entre os clubes italianos com melhor rendimento

económico-financeiro o mínimo que se pode exigir é a presença na prova europeia de maior prestígio. No entanto, é de realçar que o único ano em que não se qualificou para UEFA Champions League através do campeonato foi 2007/2008 proveniente do escândalo calciocaos que teve condicionantes na performance desportiva do clube italiano.

O caso do AC Milan demonstra bem a importância de uma prova europeia como é a UEFA Champions League para o rendimento económico de um clube. Ao observarmos o quadro, podemos verificar que o ano em que as receitas totais foram mais baixas foi a época 2008/2009 porque o clube italiano não participou na prova europeia mais importante. Podemos verificar ainda que tendo o clube um poder económico tão elevado não tem conseguido traduzi-lo em sucesso desportivo, visto que dois títulos de campeão em dez anos é manifestamente pouco.

Em 2003/04 o AC Milan conquistou o título de campeão italiano. As receitas totais reuniram 222,3 milhões de euros, quase dois terços das receitas surgem das receitas televisivas pelo fato dos clubes italianos negociarem contratos individuais de direitos de transmissão, e no caso do Milan os negócios com a Sky Italia e Mediaset são lucrativos e têm um enorme impacto (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005). No ano seguinte o AC Milan foi finalista da UEFA Champions League e as Receitas totais aumentaram atingindo os 234 milhões €. As receitas televisivas tiveram novamente um peso enorme e as receitas comerciais totalizaram 57,9 milhões de euros devido às importantes parcerias com o patrocinador de camisola Opel e o patrocinador Adidas. Também no sentido, de fazer crescer as suas receitas o Milan tem desenvolvido estágios nos EUA para atrair novos adeptos. A receita da jornada foi de 38,1 milhões de euros sendo a maior de qualquer clube italiano, no entanto se compararmos com os casos Manchester United e Real Madrid o valor é bem mais baixo.

É de assinalar a temporada 2006/2007, o AC Milan apesar de ganhar a UEFA Champions League a receita total desceu cerca de 10,9 milhões. Esta situação deve-se à fraca prestação do clube a nível nacional provocando uma redução na receita da jornada em relação à temporada anterior, o diz muito da necessidade de melhorar as condições do estádio. As receitas comerciais também caíram devido ao novo contrato

de patrocínio com a empresa de jogos on-line Bwin para a camisola. Outra época para recordar será 2008/2009, mas não pelos melhores motivos tanto a nível desportivo como a nível financeiro. A não participação na UEFA Champions League originou a redução de receitas. No entanto, a receita da jornada aumentou principalmente devido à organização de jogos amigáveis contra o Al Sadd do Qatar e Glasgow Rangers (Houlihan, Parkes, Bull, Hawkins, Hearne, & Schmick, 2010).

O regresso à UEFA Champions League em 2009/10 ajudou o clube italiano a aumentar as suas receitas totais. Apesar do regresso e de uma subida na classificação da Serie A, a receita da jornada de Milão baixou em relação ao ano anterior.

O AC Milan volta a conquistar o título na Serie A em 2010/11 seis anos depois e chegou à fase dos 16 avos na UEFA Champions League. No entanto, as receitas totais não tiveram grandes alterações. Por outro lado, as receitas televisivas tiveram uma redução significativa em relação ao ano anterior devido ao novo acordo de distribuição dos direitos de transmissão coletiva. A receita da jornada aumentou devido a temporada vitoriosa que proporcionou um aumento de 10800 adeptos por jogo em média. A receita comercial também melhorou significativamente em 2010/11 para 91,8 milhões €. Este valor foi impulsionado principalmente pelo acordo de patrocínio com a Emirates (Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, & Thorpe, 2012).

O Clube Italiano se quiser melhorar o rendimento económico a curto prazo tem de melhorar a nível desportivo internamente e tentar a vitória na UEFA Champions League. No entanto, se objetivo passa por atingir esse poder financeiro a longo prazo, não chega um bom projeto desportivo, cabe a direção do clube potenciar e desenvolver estratégias para aumentar as receitas da jornada e as receitas comerciais.

Quadro 12. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Barcelona na La Liga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Barcelona	2	72	21	9	8	2003/2004	57,8	66,1	45,3	169,2	38	0	38
	1	84	25	9	4	2004/2005	66,1	79	62,8	207,9	38	8	46
	1	82	25	7	8	2005/2006	76,6	94,1	88,4	259,1	38	13	51
	2	76	22	10	6	2006/2007	88,6	107	94,8	290,1	38	8	46
	3	67	19	10	9	2007/2008	95,1	116	101,1	308,8	38	12	50
	1	87	27	6	5	2008/2009	95,5	158	112	365,9	38	13	51
	1	99	31	6	1	2009/2010	97,8	178	122,2	398,1	38	12	50
	1	96	30	6	2	2010/2011	111	184	156,3	450,7	38	13	51
	2	91	28	7	3	2011/2012	116	180	186,9	483	38	12	50
	1	100	32	4	2	2012/2013	118	188	176,8	482,6	38	12	50

Fonte: Elaboração Própria

O Barcelona, como podemos verificar no quadro 12, é clube com mais títulos nacionais conquistados, seis em dez possíveis. Para além disso, o clube espanhol ao longo das épocas em análise conquistou três vezes a UEFA Champions League, e através das receitas totais é possível observar que foi após esses feitos que existiu um maior crescimento das suas receitas. O clube catalão apresentou sempre performances desportivas do mais alto nível, que quase sempre garantiram sucesso, apenas em 2003/2004, 2006/2007 e 2007/2008 não conquistaram qualquer título. O Barcelona está entre os clubes com maior rentabilidade financeira o que contribui bastante para atingir performances de elevado nível desportivo e formação de atletas.

Em 2004/2005 o FC Barcelona venceu a liga espanhola, mas foi eliminado na primeira fase de eliminatória da UEFA Champions League. A receita total teve um aumento significativo chegando 207,9 milhões de euros. A receita da jornada também teve um aumento relevante sendo responsável por grande fatia do total das receitas. Tal como Real Madrid e o AC Milan, o clube espanhol negociou acordos individuais de direitos televisivos, realizou um acordo com a Televisão da Catalunha. As receitas comerciais também aumentarem em relação ao ano anterior (Houlihan & Parkes, 2006).

Na temporada 2005/06 foi um ano de sucesso para Barcelona, tanto dentro das quatro linhas como fora. Os catalães venceram a UEFA Champions League e revalidaram o título espanhol. Este sucesso desportivo contribuiu para que as receitas totais crescessem mais 51,2 milhões de euros para 259,1 milhões de euros. O clube apresenta um modelo de receitas equilibrado olhando para as três categorias. Todas as diferentes receitas revelaram um aumento em relação à temporada anterior. Também na presente época, o clube ampliou o contrato de patrocínio que tinha com a Nike e anunciou um novo acordo com a Unicef que será o patrocínio na camisola, esta ação foi totalmente inovador no mundo do futebol. Estes dois acordos, de certeza que impulsionarão o aumento das receitas comerciais nos anos seguintes (Parkes, Houlihan, Ingles, & Hawkins, 2007).

O ano 2006/2007 não traz boas recordações para o clube, perdeu o título de campeão nacional e não foi além da primeira ronda a eliminar na UEFA Champions League. Apesar da prestação desportiva menos conseguida, as receitas do clube espanhol registaram um aumento, devido às receitas televisivas que ultrapassaram os 100 milhões de euros correspondente do contrato assinado com a Mediapro e da participação na prova europeia mais prestigiada (Parkes, Houlihan, Ingles, Hawkins, & Ashton-Jones, 2008). No campeonato 2007/2008 o clube deu continuidade ao conjunto de resultados menos positivos, mas mesmo assim foi capaz de aumentar as receitas totais com mais 18,7 milhões de euros.

Em 2008/2009 iniciou-se uma nova era no FC Barcelona com Pep Guardiola assumir o comando da equipa. A primeira temporada foi um sucesso na história do clube, que conquistou a UEFA Champions League, a taça do Rei e a Liga dos Campeões. Em 2009 o clube acrescentou ainda a Supertaça espanhola, a UEFA Supertaça europeia e a FIFA Club World Cup ao seu museu. Uma época verdadeiramente digna do melhor registo. Curiosamente, ao observarmos o quadro verifica-se que foi o maior aumento registado nas receitas totais cerca de 57,1 milhões de registo. Todas as categorias das receitas cresceram como era previsível. No entanto, quanto às receitas comerciais o clube assinou dois novos contratos de patrocínio com a Etisalat e a Betfair (Houlihan, Parkes, Bull, Hawkins, Hearne, & Schmick, 2010). Novamente em 2009/10, o clube venceu a La Liga e alcançou as

meias-finais da UEFA Liga dos Campeões, para além do que já foi referido anteriormente. As receitas totais aumentaram significativamente como seria de esperar, o clube espanhol aproveitou este sucesso desportivo para reforçar a marca nacional e internacionalmente, e anunciou um contrato de patrocínio na camisola com a Qatar Sports Investment que entra em vigor em 2011/12. A administração da estratégia do FC Barcelona procura construir sucesso tanto a nível desportivo, como a nível económico (Battle, Bull, Hawkins, Hearne, Parkes, & Thorpe, 2011).

O sucesso desportivo do FC Barcelona continuou em 2010/11, venceu a Liga dos Campeões, sagrou-se novamente campeão espanhol e chegou à final da taça do Rei. A performance desportiva contribui novamente para o aumento das receitas em todas as três categorias, totalizando um crescimento de 52,6 milhões de euros. A receita da jornada ultrapassou 100 milhões de euros pela primeira vez. A margem comercial aumentou significativamente em 2009/10 para um recorde do clube em 2010/11. Depois de três épocas desportivas fantásticas sob o comando de Pep Guardiola (14 troféus conquistados), em 2011/12 o Barcelona perde o título de campeão espanhol para o seu maior rival. Apesar disso as receitas totais aumentaram, crescimento esse impulsionado quase exclusivamente por o aumento significativo das receitas comerciais, com crescimento de 30,6 milhões de euros. A receita da jornada tem aumentado ao longo dos anos gradualmente, ao contrário das receitas televisivas que diminuíram no último ano.

Por fim, na última época em análise, 2012/2013 o clube catalão recuperou o título nacional. No entanto, foi derrotado na Supertaça de Espanha, nas meias-finais da taça do Rei e nas meias-finais da UEFA Champions League. Apesar disso, a nível de receitas não houve praticamente alterações em relação à época anterior.

Para além da relação entre as receitas e a performance/sucesso desportivo que observar no quadro, o clube espanhol tem apresentado estratégias empresarias para maximizar os recursos na totalidade. O desempenho desportivo é fundamental mas é necessário uma gestão eficaz para tornar esse sucesso o mais rentável possível.

Quadro 13. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Chelsea na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Chelsea	2	79	24	7	7	2003/2004	80,9	85,2	50,9	217	38	12	50
	1	95	29	8	1	2004/2005	83,7	82	55,1	220,8	38	12	50
	1	91	29	4	5	2005/2006	83,4	76,1	61,5	221	38	8	46
	2	83	24	11	3	2006/2007	111	88,5	83,8	283	38	12	50
	2	85	25	10	3	2007/2008	94,1	97,8	77	268,9	38	13	51
	3	83	25	8	5	2008/2009	87,4	92,2	62	242,3	38	12	50
	1	86	27	5	6	2009/2010	82,1	105	68,8	255,9	38	8	46
	2	71	21	8	9	2010/2011	74,7	112	62,8	249,8	38	10	48
	6	64	18	10	10	2011/2012	96,1	139	87,1	322,6	38	13	51
	3	75	22	9	7	2012/2013	82,5	123	97,9	303,4	38	6	44

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 13 está presente a performance desportiva do Chelsea ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013. A partir do quadro verificamos que o clube inglês foi 3 vezes campeão inglês, e quando não conquistou o título ficou sempre entre o 3º e 2º lugar, com exceção da época 2011/2012, curiosamente o ano em que foi coroado campeão europeu ao vencer UEFA Champions League. A performance desportiva do clube inglês é mais um exemplo de que a rentabilidade financeira tem uma enorme influência. Assim como o contrário, se repararmos o ano em que o clube de Londres conquista o título europeu é quando existe um maior aumento das receitas totais.

Em 2003/2004 o clube apresenta valores de receitas totais bastante elevados. No entanto, ainda andava a procura de conquistar títulos tanto panorama do futebol inglês como na realidade internacional. As receitas da jornada do Chelsea são de 80,9 milhões de euros devido aos jogos realizados em casa ao longo da época. Os “Blues” realizaram seis jogos da UEFA Champions League em casa o contribui muito para o valor apresentado nas receitas da jornada. A receita de direitos de transmissão foi de 85,2 milhões de euros impulsionados pelo último ano do acordo BSkyB / ITV, segundo lugar Premiership do clube e pelo trajeto até às meias-finais da UEFA Champions League (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005). O rendimento comercial é de 50,9 milhões de euros a categoria com menor peso nas receitas totais.

A época 2004/05 foi uma época de mudança para o Chelsea, contrataram um novo treinador, José Mourinho para assumir o projeto desportivo do clube. Nesse mesmo ano, o técnico português conduziu os “Blues” ao sucesso, foram campeões nacionais cinquenta anos depois e conquistou a Taça da Liga. Na UEFA Champions League foram eliminados nas meias-finais. As receitas totais revelam um aumento em relação ao ano anterior. As receitas da jornada, tal como as televisivas mostraram mais uma vez que são determinantes e tem um enorme peso nas receitas totais. Quantos às receitas comerciais necessitam de ser desenvolvidas e potenciadas, algo que não deverá ser difícil caso o bom desempenho dentro das quatro linhas seja para continuar.

Fruto de um enorme poder económico do clube na época 2005/2006, fez-se um investimento algo avultado na equipa de futebol, o que contribuiu para que o Chelsea continuasse no caminho do sucesso desportivo. “Os Blues” renovaram o título inglês, mas não foram além da primeira fase de eliminação da UEFA Champions League. As receitas totais do clube mantiveram-se praticamente iguais ao ano anterior. A campanha na prova europeia e na Premiership traduziu-se em 76,1 milhões de euros nas receitas de transmissão de Chelsea. As receitas comerciais cresceram, atingindo o valor de 61,5 milhões de euros, o contrato do patrocínio para a camisola com a Samsung é em parte responsável por esse crescimento (Parkes, Houlihan, Ingles, & Hawkins, 2007).

Na temporada 2006/2007 o ficou em segundo lugar na Premier League e alcança as meias-finais da UEFA Champions League. Além disso, o Chelsea venceu as duas taças internas. Apesar da não revalidação do título inglês a performance dos “Blues” é positiva e as próprias receitas provam isso mesmo, visto que tiveram um crescimento exponencial de 62 milhões de euros. O aumento das receitas da jornada e das receitas comerciais tiveram um impacto gigantesco nas receitas totais. O aumento da receita da jornada é o resultado de jogos adicionais das taças, UEFA Champions League e de uma melhor receção e hospitalidade para os seus adeptos. As receitas comerciais do Chelsea cresceram para 83,8 milhões de euros devido ao acordo de patrocínio com a Adidas e com a Samsung (Parkes, Houlihan, Ingles, Hawkins, & Ashton-Jones, 2008) .

O ano 2007/2008 vai ficar na memória de todos os adeptos “Blues”, mas não pelas melhores razões. O clube ficou em segundo lugar na liga inglesa e perdeu a final da UEFA Champions League também para o Manchester United. As receitas totais acabaram por ter um decréscimo, mas as receitas televisivas aumentaram graças à prestação nas competições e ao novo acordo de direitos de transmissão da Premier League. Na temporada seguinte, o Chelsea desiludiu outra vez e as receitas apresentaram um decréscimo relevante de 26,6 milhões de euros.

Na época 2009/2010 uma aposta em Carlo Ancelotti como treinador para contrariar o momento de instabilidade no clube e garantir um sucesso significativo imediato dentro das quatro linhas. O clube conquistou a Premier League três anos depois, a FA Cup. No entanto, na UEFA Champions League o Chelsea foi eliminado na primeira fase de eliminatórias. As receitas totais revelaram, novamente, após dois anos, um crescimento relevante. As receitas comerciais cresceram devido ao conjunto de patrocinadores com que pode contar, Samsung, Adidas e a com 188Bet (Battle, Bull, Hawkins, Hearne, Parkes, & Thorpe, 2011). A segurança dos principais ofertas de parceiros do clube como bem como o crescimento contínuo da sua carteira de patrocínio através de acordos recentes, como aqueles com Singha e Lucozade, fornece uma plataforma para o clube alcançar um maior crescimento nos próximos anos. No segundo ano, Carlo Ancelotti não foi capaz de manter os “Blues” no mesmo caminho de vitórias e acabou por ter uma temporada dececionante.

A temporada de 2011/2012 foi algo atípica, o Chelsea contratou um novo treinador, André Villas Boas que acabou por ser despedido a meio da época. Apesar desta demonstração de instabilidade o clube londrino acabaria por vencer a UEFA Champions League e conquistar a taça de Inglaterra. No entanto, a sua prestação no campeonato foi verdadeiramente um desastre. As receitas totais devido ao sucesso conquistado dentro das quatro linhas aumentaram 72,8 milhões de euros. A receita de transmissão (R.TV) do Chelsea aumentou para 139,4 milhões de euros graças à campanha vitoriosa na UEFA Champions League. As receitas comerciais também aumentaram e o bom desempenho contribui para que o clube assina-se novos acordos com a Gazprom, Delta, Audi e Singha para 2012/13. A receita da jornada

aumentou para 96,1 milhões de euros por causa de um maior número de jogos em casa (Bosshardt, Bridge, Hanson, Andy Shaffer, & Thorpe, 2013).

Na última época em análise, observamos que houve um decréscimo nas receitas totais e se verificarmos a performance do clube na sua totalidade percebemos que foi bastante inferior ao ano anterior, acabando por explicar redução no valor das receitas. O Chelsea conquistou a Liga Europa, uma competição que não tem o prestígio, nem oferece a mesma rentabilidade financeira da UEFA Champions League. Pelas razões evidenciadas as receitas televisivas e as receitas da jornada diminuíram. Por outro lado, as receitas comerciais do Chelsea aumentaram por poder contar os parceiros mundiais como a Delta e a Gazprom, bem como a renovação dos contratos de patrocínios com a Samsung e Adidas.

Quadro 14. A relação entre a performance desportiva e nas receitas da Juventus na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Juventus	3	69	21	6	7	2003/2004	17,6	130,1	67,3	215	34	8	42
	1	86	26	8	4	2004/2005	22,8	124,4	82,2	229,4	38	10	48
	20	0	27	10	1	2005/2006	16,5	172	62,7	251,2	38	10	48
	1	85	28	10	4	2006/2007	7,7	93	44,5	145,2	38	0	38
	3	72	20	12	6	2007/2008	12,5	106,6	48,4	167,5	38	0	38
	2	74	21	11	6	2008/2009	16,7	132,2	54,3	203,2	38	8	46
	7	55	16	7	15	2009/2010	16,9	132,5	55,6	205	38	6	44
	7	58	15	13	10	2010/2011	11,6	88,7	53,6	153,9	38	0	38
	1	84	23	15	0	2011/2012	31,8	90,6	73	195,4	38	0	38
	1	87	27	6	5	2012/2013	38	166	68,4	272,4	38	10	48

Fonte: Elaboração Própria

A performance desportiva da Juventus ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013 demonstrar, claramente a importância da rentabilidade financeira para atingir as melhores performances desportivas, e, posteriormente o sucesso. A partir do quadro 13 é possível observar que o clube italiano foi 3 vezes campeão do seu país, e que na época do escândalo calciopoli a sua performance desportiva chegava perfeitamente para conquistar o título, devido à irregularidade na prova foi castigado com o último lugar e com a despromoção a segunda divisão na época

2006/2007. No entanto, o facto de ser um dos clubes italianos com maior rentabilidade financeira permitiu-lhe rapidamente reerguer-se no panorama do futebol italiano.

Na época 2003/2004 podemos observar que receita total é de 215 milhões de euros, este valor deve-se em grande parte há falta de sucesso dentro das quatro linhas. O valor das receitas de TV geradas surge principalmente ao adiantamento de novo acordo de direitos de transmissão com a Mediaset. A “Juve” apresenta um bom desempenho na geração de receitas televisivas e comerciais, mas a receita da jornada é algo baixa em relação às outras (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005).

A Juventus conquistou o título de campeão italiano em 2004/05 o que impulsionou o aumento da receita total em 14,4 milhões de euros. Apesar de o clube italiano afirmar que é quem tem maior número de adeptos, isso não se traduz nas receitas da jornada. O facto do estádio estar a ser remodelado pode contribuir para exista um crescimento desta categoria das receitas. Por outro lado, as receitas televisivas são bastantes vantajosas internamente, a “Juve” tem dois negócios de transmissão lucrativos com a Sky Italia e Mediaset. As receitas comerciais revelam um aumento em relação à época anterior (Houlihan & Parkes, 2006).

A época 2007/2008 assinala o retorno da Juventus à Serie A após uma ausência de um ano, o que proporcionou um aumento de 26,3 milhões de euros. Após uma temporada no segundo escalão italiano, o clube mostrou que quer alcançar o sucesso em campo ao assegurar a 3ª posição na Serie A, garantindo o retorno à UEFA Champions League, em 2008/09. As receitas televisivas continuam a ser o principal motor do clube. O regresso da Vecchia Senhora à Serie A levou os adeptos aos estádio provocando, assim um aumento na receita da jornada. A Juventus adotou uma estratégia comercial diferente que visa uma relação de longa duração com um número limitado de parceiros. O clube conta com a New Holland Grupo como patrocinador da sua camisola e a Nike como marca dos equipamentos (Houlihan, Parkes, Bull, Hawkins, Hearne, & Schmick, 2010).

O regresso da Juventus à UEFA Champions League fica marcado na época 2008/2009, o que deu um grande contributo para o aumento das receitas totais. O clube assegurou novamente a qualificação para UEFA Champions League e não

existiram grandes alterações nas receitas totais. Apesar de realizar menos jogos em casa a receita da jornada aumentou. Nas temporadas 2009/2010 e 2010/2011 as performances desportivas não foram as melhores e não qualificação para as competições europeias provocaram um declínio nas receitas totais do clube. No que diz respeito às receitas televisivas houve uma alteração na venda, tornou-se colectiva à Serie A, o que levou a uma redução por parte das receitas.

A época 2011/2012 marca o regresso do clube italiano aos títulos. A Juventus ganhou o título Scudetto o que impulsionou as receitas totais do clube. O crescimento financeiro do clube foi impulsionado por aumentos na jornada e receita comercial. As receitas televisivas aumentaram mas pouco devido à ausência do clube na UEFA Champions League. A última temporada analisada foi um ano de progressos dentro e fora do campo para a Juventus. A equipa italiana renovou o título nacional, chegou às meias-finais da taça de Itália e aos quartos-de-final da UEFA Champions League. A prestação europeia foi o principal responsável pelo crescimento das receitas totais.

Quadro 15. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Arsenal na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Arsenal	1	90	26	12	0	2003/2004	51	90,3	32,3	173,6	38	10	48
	2	83	25	8	5	2004/2005	55,4	71,9	44	171,3	38	8	46
	4	67	20	7	11	2005/2006	63,8	79,4	49,2	192,4	38	13	51
	4	68	19	11	8	2006/2007	134,6	65,8	63,5	263,9	38	8	46
	3	83	24	11	3	2007/2008	119,5	88,8	56,1	264,4	38	10	48
	4	72	20	12	6	2008/2009	117,5	89,5	56,5	263	38	12	50
	3	75	23	6	9	2009/2010	114,7	105,7	53,7	274,1	38	10	48
	4	68	19	11	8	2010/2011	103,2	96,7	51,2	255,1	38	8	46
	3	70	21	7	10	2011/2012	117,7	107,7	64,9	290,3	38	8	46
	4	73	21	10	7	2012/2013	108,3	103,2	72,8	284,3	38	8	46

Fonte: Elaboração Própria

Conforme o quadro 15, a performance desportiva do Arsenal ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013 tem garantido sempre a sua presença consecutiva na UEFA Champions League. A partir do quadro verificamos ainda, que o clube inglês, foi campeão nacional por 1 vez sem qualquer derrota, um feito histórico na Premier

League. A rentabilidade económico-financeira pode ser importante para alcançar o sucesso, mas nem sempre garante como um facto consumado. No entanto, verificamos que no presente caso tem tido influência na performance desportiva do clube inglês.

Na observação do quadro podemos ver que o Arsenal na época 2003/2004 apresenta uma receita total de 173,6 milhões de euros. “Os Gunners” conquistaram o título de campeão inglês, de uma forma inédita não perdendo um único jogo. Para além disso, o clube também foi às meias-finais das taças e alcançou os quartos-de-final da UEFA Champions League. Em 2004/05, o Arsenal venceu a FA Cup, terminou em segundo lugar no campeonato e foi eliminado da Liga dos Campeões na primeira fase de eliminação. As receitas televisivas são a categoria que apresenta a maior fonte de receita do clube 71,9 milhões de euros.

Na temporada 2005/2006 o Arsenal esteve a um passo de se tornar campeão europeu, mas não conseguiu levar a melhor do FC Barcelona. A performance desportiva do clube inglês influenciou as receitas com um aumento significativo. A receita da jornada também apresenta um aumento impulsionado pela UEFA Champions League. As receitas televisivas continuam a revelar aumentos relevantes de época para época. A época 2006/07 foi marcante para o clube devido à inauguração do novo estádio. Este aspeto contribuiu para uma mudança radical na receita total do clube 263,9 milhões de euros. A receita total cresceu cerca de 71,5 milhões de euros de um ano para o outro. A receita da jornada aumentou drasticamente devido ao novo estádio Emirates e tornaram-se o principal motor das receitas totais. Por outro lado, as receitas televisivas tiveram uma redução significativa, por eliminação precoce na UEFA Champions League. As receitas comerciais também revelam um aumento sobretudo pelo acordo de patrocínio com a Emirates Airlines. Na segunda temporada do Arsenal no estádio Emirates, as receitas da jornada diminuíram em relação à temporada anterior. No entanto, as receitas televisivas aumentaram devido à prestação na UEFA Champions League. A receita comercial aumentou ligeiramente sustentada por os direitos de nomeação do estádio do clube, pelo patrocínio na camisola e pelo contrato com a Nike (Parkes, Houlihan, Ingles, Hawkins, & Ashton-Jones, 2008).

As últimas cinco épocas de análise, a nível de performance desportiva são todas muito constantes e idênticas assim como nas receitas do clube. As receitas totais foram aumentando ao longo dos anos, sendo que a prestação na UEFA Champions League tem uma influência enorme. O número de jogos europeus tem sempre um peso relevante nas receitas televisivas e receitas comerciais.

Quadro 16. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Internazionale (Inter) na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Inter	4	59	17	8	9	2003/2004	29,3	102	35,2	166,5	34	6	40
	3	72	18	18	2	2004/2005	35,7	103,2	38,3	177,2	38	10	48
	1	76	23	7	8	2005/2006	29,2	130,4	47	206,6	38	10	48
	1	97	30	7	1	2006/2007	29,8	128	37,2	195	38	8	46
	1	85	25	10	3	2007/2008	28,4	107,7	36,8	172,9	38	8	46
	1	84	25	9	4	2008/2009	28,2	115,7	52,6	196,5	38	8	46
	1	82	24	10	4	2009/2010	38,6	137,9	48,3	224,8	38	13	51
	2	76	23	7	8	2010/2011	32,9	124,4	54,1	211,4	38	10	48
	6	58	17	7	14	2011/2012	23,2	112,4	50,3	185,9	38	8	46
	9	54	16	6	16	2012/2013	19,4	81,5	67,9	168,8	38	0	38

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o quadro 16, percebemos que o clube italiano começou por conquistar a sua hegemonia na Serie A beneficiando de várias penalizações aos rivais diretos provenientes do escândalo calciacaos. A performance desportiva do Inter acabou por dar frutos ao longo das épocas em análise tendo em conta, que se sagrou campeão italiano por 5 vezes em 10 possíveis. Em 2008/2009, o clube italiano demitiu Robert Mancini, o treinador que até então tinha conquistado três campeonatos nacionais, para contratar o treinador português José Mourinho, com intuito de conquistar a UEFA Champions League, feito que se viria a concretizar em 2009/2010. Só uma equipa com um enorme poder financeiro podia tomar uma decisão desta responsabilidade.

Na época 2003/04 o clube alcançou o quarto lugar e ficou-se pela fase de grupos da UEFA Champions League. A receita total apresenta 166,5 milhões €

impulsionados essencialmente pelas receitas televisivas. As receitas comerciais estão cimentadas para os próximos anos devido aos contratos coma a Nike e Pirelli (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005). Na temporada seguinte, o clube italiano melhora a sua performance desportiva, conquistando a taça italiana. Essa evolução de prestação acaba por influenciar o aumento das receitas.

O ano 2005/2006 foi muito importante para o Internazionale pela conquista do título italiano, o que provocou um aumento significativo nas receitas totais. As receitas televisivas foram a maior fonte de receita devido ao contrato com a Sky Italia e do percurso na UEFA Champions League. Na época seguinte o Inter garantiu confortavelmente um segundo Scudetto consecutivo em 2006/07, no entanto as receitas diminuíram devido a um adiantamento de um contrato dos direitos de transmissão (Parkes, Houlihan, Ingles, & Hawkins, 2007).

Em 2008/2009, o clube italiano procurava o título de campeão europeu, mas isso não aconteceu. A equipa de José Mourinho renovou o scudetto novamente pelo quarto ano consecutivo. As receitas do Internazionale subiram 23,6 milhões de euros. As receitas televisivas continuam a fornecer a maior parte da receita ao clube. Os 115,7 milhões de euros gerados são devido à prestação da UEFA Champions e do acordo com a Mediaset (Houlihan, Parkes, Bull, Hawkins, Hearne, & Schmick, 2010) . As receitas comerciais também aumentaram devido principalmente à melhoria dos contratos de patrocínio.

A época 2009/2010 foi histórica para todos os adeptos do Inter, finalmente o tão desejado sonho de ser campeão europeu tornou-se realidade. O “Special One” escreveu história ao ganhar o Scudetto, a taça de Itália e a UEFA Champions League numa única temporada. Este sucesso gerou uma receita total de 224,8 milhões de euros. A receita da jornada e as receitas televisivas foram influenciadas positivamente por as prestações em todas as competições envolvidas.

Em 2010/11 o Inter adicionou o italiano Supertaça italiana e o campeonato do mundo de clubes sob o comando de Rafael Benitez.

As últimas épocas em análise no quadro acabam por demonstrar que a performance desportiva do clube italiano foram piorando, o que se traduziu uma influência negativa nas receitas totais do clube.

Quadro 17. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Bayern Munich na Bundesliga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Bayern Munich	2	68	20	8	6	2003/2004	61,1		105,2	166,3	34	8	42
	1	77	24	5	5	2004/2005	72,1		117,4	189,5	34	10	44
	1	75	22	9	3	2005/2006	52,1	42,8	109,8	204,7	34	8	42
	4	51	18	6	10	2006/2007	54,9	61,2	107,2	223,3	34	10	44
	1	76	22	10	2	2007/2008	64,9	49,4	176,5	295,3	34	0	34
	2	67	20	7	7	2008/2009	60,6	69,6	159,3	289,5	34	10	44
	1	70	20	10	4	2009/2010	66,7	83,4	172,9	323	34	13	47
	3	65	19	8	7	2010/2011	71,9	71,8	177,7	321,4	34	8	42
	2	73	24	4	7	2011/2012	85,4	81,4	201,6	368,4	34	13	47
	1	91	29	4	1	2012/2013	87,1	107	237,1	431,2	34	13	47

Fonte: Elaboração Própria

Nas épocas em análise no quadro 17, é possível ver que o Bayern Munich conquistou 5 títulos de campeão nacional, e em todos os outros qualificou-se para as provas europeias. Sendo o clube alemão com melhor rendimento económico-financeiro justifica-se o seu domínio desportivo no futebol alemão ao longo das épocas em questão. Em 2012/2013, o clube alemão protagonizou uma situação tal como ao Inter em 2008/2009, despediu o seu treinador que tinha conquistados três competições (Bundesliga, Taça da Alemanha e UEFA Champions League) para contratar Pep Guardiola.

Ao observarmos a época 2003/2004 verificamos que o clube alemão teve uma performance desportiva abaixo das expectativas. As receitas totais apresentadas totalizam 166,3 milhões de euros. No que diz respeito as receitas comerciais, o clube possui maior acordo de patrocínio com a empresa de telecomunicações Deutsche Telekom para camisola. O registo dos direitos de transmissão do clube estão na Bundesliga o tem contribuído para uma menor dependência em relação às receitas televisivas. Na temporada seguinte a receita do Bayern de Munique cresceu devido em parte à melhor performance desportiva. As Receitas comerciais totalizam 117,4 milhões de euros, valor que beneficia da força do clube no mercado alemão. O Bayern

conta com um bom grupo de patrocinadores oficiais tais como Deutsche Telekom, Audi e Coca Cola (Elstone, Houlihan, Parkes, & Roberts, 2005) .

Em 2005/2006 foi a primeira temporada do Bayern no seu novo estádio Allianz Arena. O clube conquistou novamente a liga alemã e chegou a fase de eliminatórias da UEFA Champions League. A junção deste dois fatores contribui para um aumento das receitas totais. No entanto, as receitas televisivas permaneceram pequenas. Na temporada seguinte o clube teve uma prestação frustrante e não se qualificou para a UEFA Champions League. Apesar disso, existiu um aumento global das receitas. As receitas televisivas cresceram bastante e as receitas comerciais do Bayern continua a ser o maior fluxo de receitas.

No ano 2007/2008 o Bayern recuperou o título de campeão alemão e qualificação para UEFA Champions League. As receitas totais aumentaram, ao contrário do que seria de prever, mas a explicação para esse crescimento significativo foi a aquisição em 100% da empresa proprietária do seu Allianz Arena, depois de comprar a participação de 50% propriedade do TSV 1860 Munique, que vai continuar a jogar os seus jogos em casa no estádio. O clube registou um aumento nas receitas de comerciais devido aquisição de jogadores de grande qualidade, como Franck Ribéry e Luca Toni, e do seu conjunto chave patrocinadores. A receita da jornada cresceu e passou ter um papel mais preponderante nas receitas totais. A não participação na UEFA Champions League resultou numa diminuição nas receitas televisivas (Houlihan, Parkes, Hawkins, Hearne, Ashton-Jones, & Schmick, 2009) .

Na época 2008/2009 o Bayern não conseguiu conquistar novamente a Bundesliga, mas alcançou os quartos-de-final, tanto da taça alemã como da UEFA Champions League. As receitas totais baixaram relativamente ao ano anterior, não foi uma época de todo feliz. No ano seguinte, o Bayern conquistou o campeonato, a taça alemã e chegou à final da UEFA Champions League. Esta sucesso trouxe novos aumentos nas receitas da jornada e nas receitas televisivas. Pode-se adicionar a este fator o forte desempenho comercial do clube, tudo contribui para atingir um facturamento de 323 milhões de euros de receitas totais.

Ao observar as ultimas quatro temporadas no quadro, percebe-se o sucesso que o Bayern tem conquistado. Em quatro temporadas o clube alemão foi três vezes

afinal UEFA Champions League e a terceira acabou mesmo por se tornar campeão europeu. O clube na temporada 2013/14 estará sob o comando novo técnico Pep Guardiola. Este projeto do clube alemão é verdadeiramente fantástico, maximizar as oportunidades de negócios a partir do novo estádio, bem como o sucesso contínuo na geração de receitas comerciais, e forte desempenho na Liga dos Campeões, são a chave de sucesso dos Bávaros para o crescimento das receitas do clube.

Quadro 18. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Liverpool na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.C	R.TV	R.T	J.C	J.L	J.T
Liverpool	4	60	16	12	10	2003/2004	39,9	50,6	49	139,5	38	0	38
	5	58	17	7	14	2004/2005	49	75,5	56,7	181,2	38	13	51
	3	82	25	7	6	2005/2006	47,2	72	56,8	176	38	8	46
	3	68	20	8	10	2006/2007	57,1	77,5	64,3	198,9	38	13	51
	4	76	21	13	4	2007/2008	49,5	96,4	65	210,9	38	12	50
	2	86	25	11	2	2008/2009	49,9	87,6	79,5	217	38	10	48
	7	63	18	8	11	2009/2010	52,4	97,1	75,8	225,3	38	6	44
	6	58	17	7	14	2010/2011	45,3	72,3	85,7	203,3	38	0	38
	8	52	14	10	14	2011/2012	55,9	78,2	99,1	233,2	38	0	38
	7	61	16	13	9	2012/2013	52,1	74,5	114	240,6	38	0	38

Fonte: Elaboração Própria

O caso do Liverpool, se observarmos o quadro 18 verifica-se que as performances desportivas na Premier League podemos considerar que têm ficado abaixo das expectativas, nas épocas analisadas. No entanto, isso pode-se explicar pelo facto de existir um número de clubes ingleses que apresentam performances financeiras superiores às do Liverpool. Apesar disso, nas épocas em análise com vimos anteriormente o clube inglês conquistou uma UEFA Champions League, e esteve presente em duas finais.

É possível ver também que as épocas onde existe um maior crescimento das receitas totais correspondem às épocas de melhor performance desportiva. Na época 2004/2005 o Liverpool chegou à final da taça da liga e tornou-se campeão europeu numa final memorável. As receitas televisivas, as receitas comerciais e as receitas de

jornada. Em 2006/07 o Liverpool chegou novamente à final da UEFA Champions League e terminou em terceiro na Premier League, mais uma vez todas as categorias das receitas revelam um aumento significativo. Na temporada 2007/2008 o clube ficou-se pelo quarto lugar da liga inglesa, mas alcançou as meias-finais da UEFA Champions League. As receitas televisivas revelam um aumento significativo que se deve ao aumento das distribuições centrais da nova transmissão Premier League e da prestação da UEFA Champions League. As receitas comerciais também aumentaram devido à carteira de patrocinadores do clube entre os quais a Carlsberg (Houlihan, Parkes, Hawkins, Hearne, Ashton-Jones, & Schmick, 2009).

Se verificarmos as próximas épocas a mais intrigante é a época 2011/2012 pelo enorme crescimento das receitas totais, mesmo num ano em que a performance desportiva não foi positiva no campeonato inglês, nem sequer disputou a UEFA Champions League, mas conquistou a taça da liga e chegou à final da FA Cup. A receita da jornada registou um aumento pouco significativo. As receitas televisivas registaram um crescimento. No entanto, as receitas comerciais atingem os 99,1 milhões € impulsionados pelo contrato de patrocínio Warrior Sports (Bosshardt, Bridge, Hanson, Andy Shaffer, & Thorpe, 2013).

O clube necessita o mais rápido possível de regressar à UEFA Champions League, no sentido de potenciar as suas receitas.

Quadro 119. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do AS Roma na Serie A e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
AS Roma	2	71	21	8	5	2003/2004	24,2	50,5	34,1	108,8	34	0	34
	8	45	11	12	15	2004/2005	27,9	76,5	27,4	131,8	38	6	44
	2	69	19	12	7	2005/2006	21	76,2	29,8	127	38	0	38
	2	75	22	9	7	2006/2007	24	104,5	29,1	157,6	38	10	48
	2	82	24	10	4	2007/2008	23,4	105,7	46,3	175,4	38	10	48
	6	63	18	9	11	2008/2009	18,8	86,9	40,7	146,4	38	8	46
	2	80	24	8	6	2009/2010	19	65,6	38,1	122,7	38	0	38
	6	63	18	9	11	2010/2011	17,6	91,1	34,8	143,5	38	8	46
	7	56	16	8	14	2011/2012	14,7	64,4	36,8	115,9	38	0	38
	6	63	18	8	12	2012/2013	20,1	66	38,3	124,4	38	0	38

Fonte: Elaboração Própria

Conforme o quadro 19, a performance desportiva da AS Roma, ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013 tem sido bastante intermitente. A partir do quadro é possível verificar que o clube, por cinco vezes, ficou em 2º lugar e qualificou-se para UEFA Champions League, Tendo conta que o clube italiano apresenta rentabilidades económico- financeiras mais baixa do que os outros quatro clubes italianos analisados percebe-se o porquê de não ter conquistado qualquer título de campeão italiano.

Quadro 20. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Tottenham na Premier League e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.C	R.TV	R.T	J.C	J.L	J.T
Tottenham	14	45	13	6	19	2003/2004	29,9	36,1	34,1	100,1	38	0	38
	8	52	14	10	14	2004/2005	31,2	37,8	35,5	104,5	38	0	38
	5	65	18	11	9	2005/2006	25,4	41,5	40,3	107,2	38	0	38
	5	60	17	9	12	2006/2007	45,8	50,1	57,2	153,1	38	0	38
	11	46	11	13	14	2007/2008	51	50,9	43,1	145	38	0	38
	8	51	14	9	15	2008/2009	46,3	52,6	33,8	132,7	38	0	38
	4	70	21	7	10	2009/2010	44,9	62,9	38,5	146,9	38	0	38
	5	62	16	14	8	2010/2011	42,9	92	41,1	181	38	10	48
	4	69	20	9	9	2011/2012	50,8	76,1	51,3	178,2	38	0	38
	5	72	21	9	8	2012/2013	46,9	72,7	52,4	172	38	0	38

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 20 está presente a performance desportiva do Tottenham ao longo das épocas 2003/2004 até 2012/2013. Ao analisarmos o quadro percebemos que o clube inglês qualificou-se 6 vezes para as provas europeias, sendo que 2 delas foram para a UEFA Champions League. Num campeonato tão competitivo como é a Premier League percebemos a dificuldade do Tottenham em afirmar-se, visto que dos clubes ingleses analisados é o que tem menor rentabilidade financeira.

Quadro 21. A Relação entre a performance desportiva e as receitas do Schalke 04 na Bundesliga e na UEFA Champions League nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

Clube	P	Pts	V	E	D	Época	R.J	R.TV	R.C	R.T	J.C	J.L	J.T
Schalke 04	7	50	13	3	18	2003/2004	28,3	16,3	46,8	91,4	34	0	34
	2	63	20	3	11	2004/2005	23,3	16,5	57,6	97,4	34	0	34
	4	61	16	13	5	2005/2006	29,2	38,8	54,9	122,9	34	6	40
	2	68	21	5	8	2006/2007	27,3	33,9	53,1	114,3	34	0	34
	3	64	18	10	6	2007/2008	32,4	56	60,1	148,4	34	10	44
	8	50	14	8	12	2008/2009	29,2	34,2	61,1	124,5	34	0	34
	2	65	19	8	7	2009/2010	25,4	35,4	79	139,8	34	0	34
	14	40	11	7	16	2010/2011	37,2	74,3	90,9	202,4	34	12	46
	3	64	20	4	10	2011/2012	43,1	38	93,4	174,5	34	0	34
	4	55	16	7	11	2012/2013	42,5	62,9	92,8	198,2	34	8	42

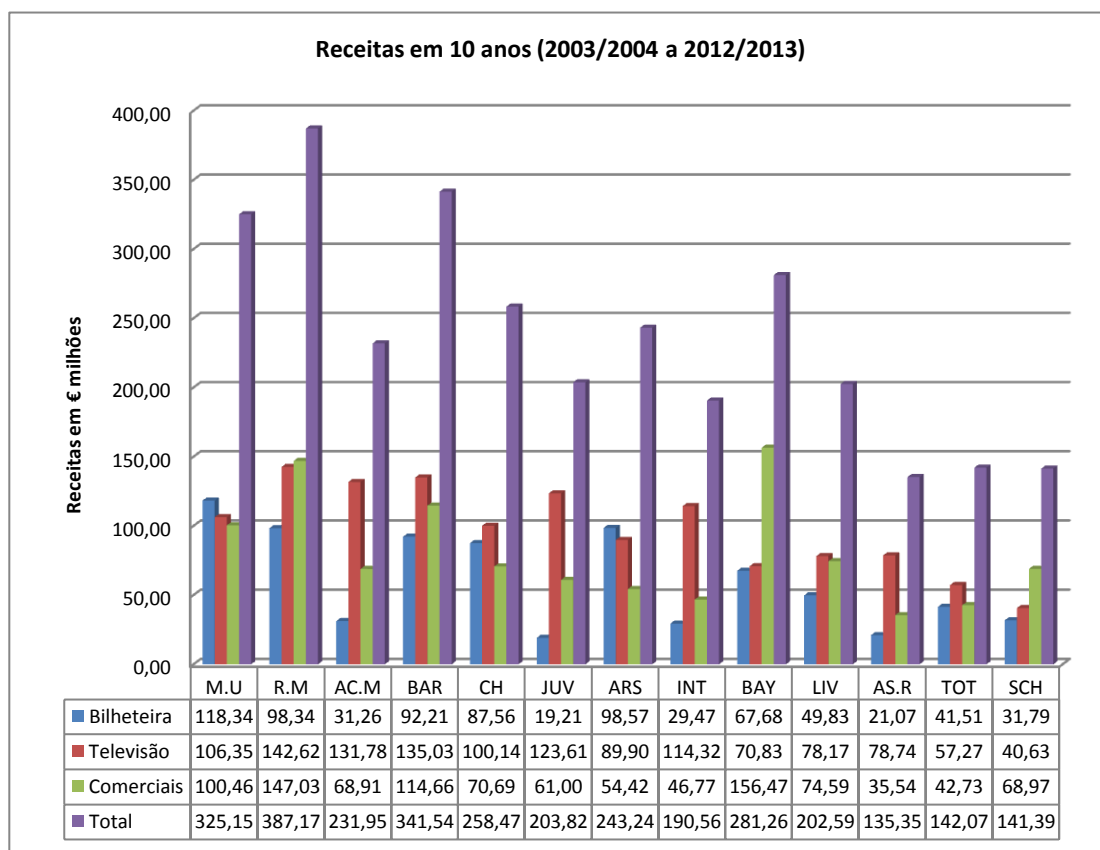
Fonte: Elaboração Própria

Ao verificarmos o quadro 21 percebemos o Schalke 04, têm tido performances desportivas irregulares ao longo das épocas estudadas. Apesar disso, o clube qualificou-se cinco vezes pelo campeonato para UEFA Champions League e outras duas para a Liga Europa. O facto de o poder económico do Bayern Munich ser muito superior, faz que seja difícil exigir o campeonato ao Schalke 04. No entanto, como já foi referido anteriormente, realizar uma gestão eficaz recursos do clube, é importante para criar um projeto desportivo com uma estrutura organizativa, que seja capaz de otimizar os recursos desportivos, mas não é tudo. A estrutura organizativa como foi visto na revisão da literatura é principal responsável pelos resultados desportivos.

3.2. Análise Estatística

No sentido, de alcançar conclusões mais profundas através de dados mais quantitativos, realizou-se um estudo através do SSPS, utilizando dados retirados dos relatórios internacionais da Deloitte Football Money League. Os dados foram armazenados e posteriormente tratados no programa informático SPSS 20.0 Programa Estatístico para Windows.

Figura 5. Gráfico da Média das Receitas dos Clubes Analisados (Bilheteira, Televisão, Comercial, Total) nas épocas 2003/2004 até 2012/2013

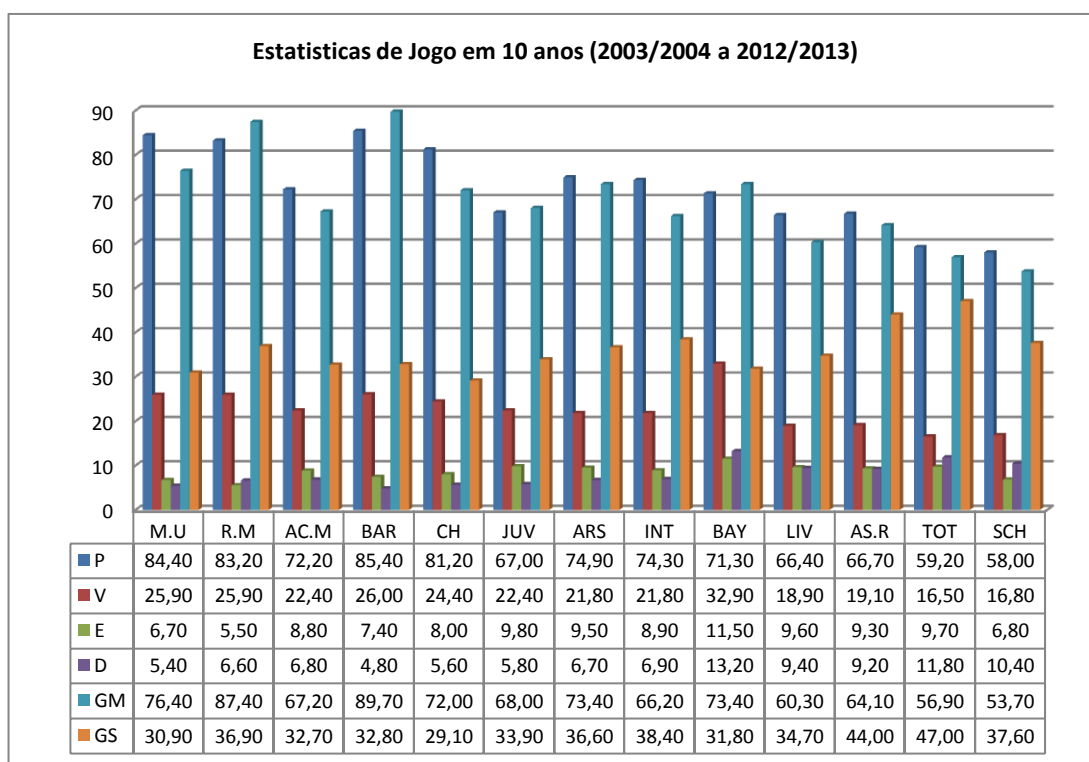


Conforme a figura 5, podemos observar os resultados obtidos em termos de receitas obtidas ao longo de 10 anos (Épocas 2003/2004 a 2012/2013) de um conjunto de 13 clubes de futebol profissional europeu.

Notamos através dos resultados obtidos que o Real Madrid é o clube que gerou na totalidade mais receitas (Média=387.17) seguindo-se o Barcelona (Média=341.54) e o Bayern de Munique (Média=281.26). Por outro lado com menos receitas temos clubes como o AS Roma (Média=135.35), o Tottenham (Média=142.07) e o Schalke 04 (Média=141.39).

No que se refere, a receitas mais específicas o mesmo gráfico permite-nos constatar que o Manchester United (M=118.34), o Arsenal (M=98.57), o Real Madrid (M=98.34) e o Barcelona (M=92.21) são os clubes que geram mais receitas de bilheteira; o Real Madrid (M=142.62), Barcelona (M=135.03) e AC Milão (M=131.78) são os clubes que apresentam maiores receitas televisivas; o Bayern de Munique (M=156.47), o Real Madrid (M=147.03) e o Barcelona (114, 66) são clubes que apresentam mais receitas comerciais.

Figura 6. Gráfico da Performance desportiva dos Clubes Analisados na Épocas 2003/2004 até 2012/2013



Para além das receitas obtidas também analisamos alguns dados estatísticos alusivos ao rendimento e performance de cada clube ao longo das 10 épocas desportivas. Os resultados obtidos na figura 6, permitem concluir:

As equipas que mais pontos obtiveram foram o Barcelona (M=85.40), o Manchester United (M=84.40) e o Real Madrid (M=83.20), sendo menos cotadas equipas como o Tottenham (M=59.20) e o Schalke 04 (M=58.00).

Em média o Barcelona (M=26.00), o Real Madrid (M=25.90) e o Manchester United (M=25.90) apresentam mais vitórias.

Por outro lado em termos de empates destacam-se clubes como Bayern Munique (M=11.50), Juventus (M=9.80), Tottenham (M=9.60), Liverpool (M=9.60) e Arsenal (M=9.50).

Os clubes como o Bayern (M=13.20), Tottenham (M=11.80) e Schalke 04 (M=10.40) apresentam mais derrotas;

Um número superior de golos marcados é verificado em equipas como o Barcelona (M=89.70), Real Madrid (M=87.70) e Manchester United (M=76.40);

Equipas como o AS Roma (M=44.00) e Tottenham (M=47.00) são os clubes com maior número de golos sofridos;

Para além dos dados estatísticos acima apresentados também expomos de acordo com o gráfico 3 os resultados relativos a performance dos vários clubes analisados ao longo das 10 épocas desportivas decorrentes de 2002/2003 a 2012/2013.

A performance foi analisada em termos de performance positiva (Vitórias + Golos marcados) e performance negativa (derrotas + Golos Sofridos), sendo a performance total resultados da subtracção da performance negativa a performance positiva (Performance Positiva-Performance Negativa). Para além disso, definiu-se sucesso consoante as expectativas do clube e títulos conquistados.

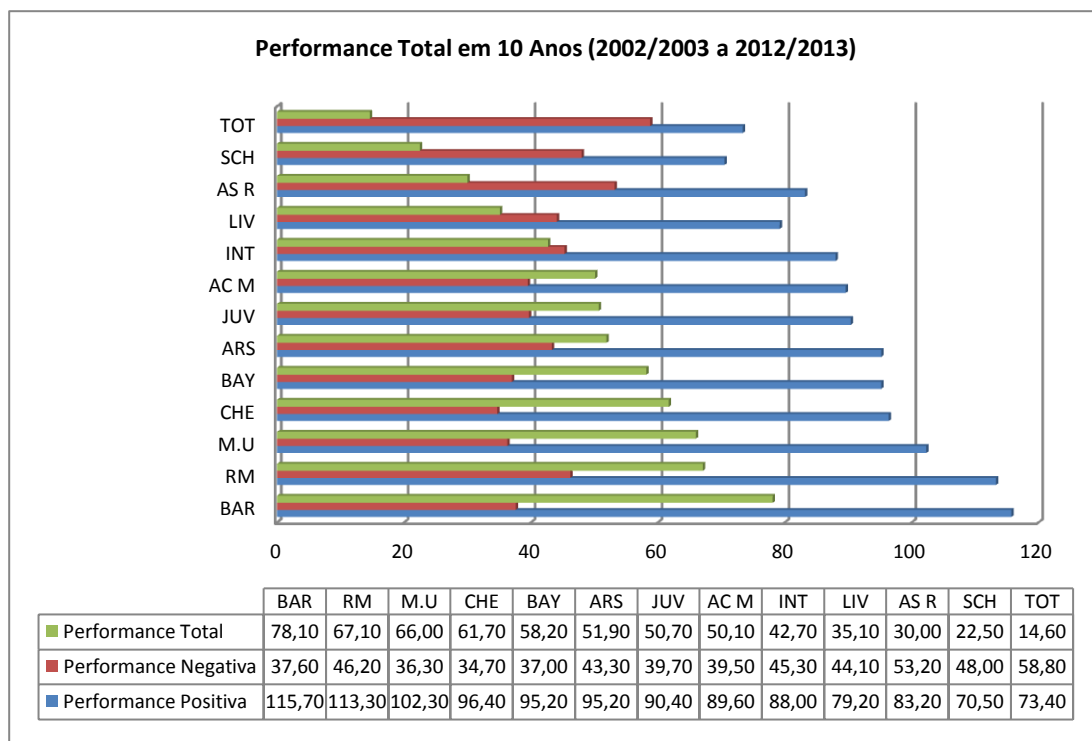
Sendo assim, notamos que:

Em termos de performance positiva destacam-se mais clubes como o Barcelona (M=115.70), Real Madrid (M=113.30), Bayern de Munique (M=106.30) e Manchester United (M=102.30).

Quanto à performance negativa os resultados obtidos revelam-se superiores em clubes como o Tottenham (M=58.80) e AS Roma (M=53.20).

A performance total obtida é superior no Barcelona (M=78.10), seguindo-se o Real Madrid (M=67.10) e Manchester United (M=66.00).

Figura 7. Gráfico da Performance desportiva dos Clubes Analisados na Épocas 2003/2004 até 2012/2013 (Performance Total, Performance Positiva e Performance Negativa)



Fonte: Elaboração Própria

Um dos principais objetivos do presente estudo é analisar a relação entre as receitas obtidas (Bilheteira, Televisivas e Comerciais) e totais, o sucesso e a performance dos clubes. Para este efeito realizamos uma correlação de Pearson entre as várias variáveis em estudo no sentido de verificar quais os resultados significativos. Optou-se por este tipo de tratamento estatístico unicamente para verificar se existe relação significativa entre a performance e sucesso desportivo do clube e as suas receitas.

Quadro 22. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Man. Utd)

Clube	Receitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
MU	Bilheteira	1					
	Televisão	,555	1				
	Comercial	,403	,586	1			
	Receita Total	,676*	,852**	,895**	1		
	Performance Total	,866**	,533	,313	,585	1	
	Sucesso	,226	,137	-,123	,034	,079	1

Fonte: Elaboração Própria

Através do quadro 22 podemos observar que no caso do Manchester United existe uma correlação positiva e significativa entre as receitas de bilheteira e a performance total ($r=.87$), sendo que a uma maior performance corresponde uma maior receita de bilheteira ou vice-versa.

Quadro 23. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Real Madrid)

Clube	Receitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
RM	Bilheteira	1					
	Televisão	,933**	1				
	Comercial	,789**	,861**	1			
	Receita Total	,945**	,982**	,928**	1		
	Performance Total	,870**	,804**	,755*	,847**	1	
	Sucesso	,327	,407	,198	,344	,394	1

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 23, No Real Madrid existe uma correlação significativa entre a performance e as receitas de bilheteira ($r=.87$), de televisão ($r=.80$) e comerciais ($r=.76$) e totais ($r=.85$), sendo as correlações positivas, o que nos permite afirmar que a maiores performances do clube estão associadas maiores receitas financeiras.

Quadro 24. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Barcelona)

Clube	Receitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
BAR	Bilheteira	1					
	Televisão	,937**	1				
	Comercial	,969**	,921**	1			
	Receita Total	,980**	,977**	,982**	1		
	Performance Total	,802**	,920**	,855**	,894**	1	
	Sucesso	,396	,562	,506	,525	,780**	1

Fonte: Elaboração Própria

Se observarmos o quadro 24, também no Barcelona se verifica uma correlação positiva e estatisticamente significativa da performance com as receitas da bilheteira ($r=.80$), Televisivas ($r=.92$), Comerciais ($r=.86$) e totais ($r=.89$) sendo que a uma maior performance esta associada uma maior receita financeira.

Quadro 25. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Internazionale)

Clube	Receitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
INT	Bilheteira	1					
	Televisão	,636*	1				
	Comercial	-,481	-,264	1			
	Receita Total	,571	,890**	,161	1		
	Performance Total	,667*	,681*	-,571	,468	1	
	Sucesso	,684*	,649*	-,294	,590	,883**	1

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao Inter de Milão, percebemos através do quadro 25 a performance obtida apresenta uma correlação positiva e significativa unicamente com as receitas televisivas ($r=.72$) que tendem a aumentar por aumento da performance do clube.

Quadro 26. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Arsenal)

Clube	Raceitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
ARS	Bilheteira	1					
	Televisão	,255	1				
	Comercial	,787**	,281	1			
	Receita Total	,934**	,552	,852**	1		
	Performance Total	-,627*	-,181	-,674*	-,645*	1	
	Sucesso	-,639*	-,793**	-,540	-,807**	,332	1

Fonte: Elaboração Própria

No caso do Arsenal, notamos no quadro 26 que existe uma correlação entre a performance do clube ao longo dos 10 anos e a suas receitas de bilheteira ($r=-.63$), comerciais ($r=-.68$) e totais ($r=-.65$), sendo que neste caso uma maior performance parece implicar menores receitas.

Quadro 27. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Chelsea)

Clube	Raceitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
CHE	Bilheteira	1					
	Televisão	,013	1				
	Comercial	,491	,684*	1			
	Receita Total	,498	,843**	,937**	1		
	Performance Total	-,197	-,664*	-,453	-,613*	1	
	Sucesso	,501	,038	,480	,366	,300	1

Fonte: Elaboração Própria

Também o mesmo caso se verifica na equipa do Chelsea, no quadro 27, sendo negativa a correlação entre a performance da equipa e as suas receitas de televisivas ($r=-.66$) e totais ($r=-.61$).

Quadro 28. Correlação de Pearson performance, sucesso e receita (Bayern Munique)

Clube	Receitas/Performance	Bilheteira	Televisão	Comercial	Total	Performance	Sucesso
BAY	Bilheteira	1					
	Televisão	,816*	1				
	Comercial	,814**	,799*	1			
	Receita Total	,758*	,888**	,979**	1		
	Performance Total	,806**	,627	,786**	,707*	1	
	Sucesso	,408	,134	,364	,316	,673*	1

Fonte: Elaboração Própria

Na Equipa do Bayern a performance está associada positivamente com as receitas de bilheteira ($r=.81$), comerciais ($r=.79$) e com as receitas totais ($r=.71$).

Numa análise mais específica as regressões múltiplas foram utilizadas no sentido de verificar se um conjunto de variáveis independentes (sucesso e performance) tem influência nas receitas, e quais as variáveis mais significativas e respetivo contributo.

Os modelos apresentados apenas se apresentaram significativos para o Real Madrid ($F=8.70$, $p=.01$), Barcelona ($F=26.35$, $p=.00$), Chelsea ($F=9.19$, $p=.01$) e Arsenal ($F=14.95$, $p=.00$).

Quadro 29. Modelo de Regressão Linear Múltipla explicativo do efeito conjunto da performance e sucesso desportivo nas receitas

Clube	Modelo	Coeficientes não estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	p	R ²	R ² ch	F	p
		B	Erro Padrão	Beta						
RM	1	(Constant)	360,47	40,78	6,91	,00	.12	.00	1.07	.33
		Sucesso	66,76	64,48	,03	0,09				
	2	(Constant)	215,60	45,43	4,74	,00	.71	.59	8.70	.01
		Sucesso	2,63	42,77	,01	,06				
		Performance	2,76	,72	,83	3,81				
		Total								
BAR	1	(Constant)	256,03	58,58	4,37	,00	.28	.28	3.04	.12
		Sucesso	122,15	70,01	,52	1,74				
	2	(Constant)	18,68	48,35	,39	,71	.88	.61	26.35	.00
		Sucesso	-102,17	48,45	-,44	-2,07				
		Performance	5,05	,87	1,24	5,82				
		Total								
CHE	1	(Constant)	233,40	25,19	9,26	,00	.13	.13	1.24	.29
		Sucesso	31,33	28,16	,36	1,11				
	2	(Constant)	311,13	26,15	11,89	,00	.71	.57	8.49	.01
		Sucesso	451,72	18,33	,60	2,82				
		Performance	-1,52	,41	-,79	-3,71				
		Total								
ARS	1	(Constant)	271,86	11,70	23,22	,00	.65	.65	14.95	.00
		Sucesso	-71,56	18,50	-,80	-3,86				
	2	(Constant)	340,65	30,69	11,09	,00	.81	.15	14.85	.00
		Sucesso	-58,88	15,74	-,66	-3,74				
		Performance	-1,42	,61	-,42	-2,35				
		Total								

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com estes modelos verificamos assim, conforme o quadro 29, que:

No caso do Real Madrid o sucesso e a performance desportiva explicam 72% das receitas ($r^2=.72$), sendo a performance desportiva o que mais explica (59%,

$r^2_{ch}=.59$) seguida do sucesso que explica apenas 12% das receitas ($r^2_{ch}=.12$). Porém, apenas a performance apresenta uma influência significativa nas receitas, sendo que, de acordo com o beta não estandarizado obtido ($b=2.56$, $p=.00$) um aumento da performance contribui para um aumento de 2,56 pontos na média das receitas.

No caso do Barcelona notamos que um o sucesso e a performance explicam 88% ($r^2=.88$) das receitas, sendo a performance o factor mais explicativo (60%, $r^2_{ch}=.60$). De modo específico este factor apresenta um contributo significativo ($b=5.05$, $p=.00$) sendo que a um aumento da performance está associado um aumento de 5.05 pontos na média das receitas obtidas.

No Chelsea verificamos que a performance e o sucesso obtido explicam 71% das receitas ($r^2=.71$), sendo a performance que explica mais (57%, $r^2_{ch}=.57$) e o sucesso explica apenas 13% das receitas ($r^2_{ch}=.13$). Mais pormenorizadamente notamos que o a performance contribui de modo significativo ($b=-1.52$, $p=.00$) para uma diminuição das receitas em 1.52 pontos, enquanto que a obtenção de sucesso contribui significativamente ($b=51.72$, $p=.03$) para o aumento de 51.72 pontos na média das receitas obtidas.

No caso do Arsenal os dois factores (sucesso e performance) explicam 81% das receitas obtidas ($r^2=.81$), sendo o sucesso obtido responsável por uma maior percentagem (65%, $r^2_{ch}=.65$). Mais especificamente a falta de sucesso parece contribuir para uma diminuição em 58.88 pontos na media das receitas ($b=-58.88$, $p=.00$) e um aumento da performance contribui para uma ligeira diminuição de 1.42 pontos na médias das receitas obtidas ($b=-1.42$, $p=.05$).

Numa outra análise de regressão apenas obtivemos 2 modelos significativos do efeito conjunto dos vários tipos de receitas (Bilheteira, Televisão e Comercial) na performance dos clubes (Manchester United, $F=5.17$, $p=.04$; Barcelona, $F=32.19$, $p=.00$).

Quadro 30. Modelo de Regressão Linear Múltipla explicativo do efeito das receitas de bilheteira, de televisão e comerciais na performance desportiva

Clube	Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes Estandartizados	t	p	r^2	r^2_{ch}	F	P
		B	Erro padrão	Beta						
MU	(Constant)	-30.39	22.39	-	-1.36	.22				
	Receitas	.78	.23	.84	3.45	.01	.75			
	Bilheteira									
	Receitas	.07	.15	.13	.46	.66	.76	.01	6.32	.03
	Televisivas									
	Receitas	-.04	.09	-.09	-.39	.71	.00			
	Comerciais									
BAR	(Constant)	79.46	27.32	-	2.91	.03				
	Receitas	-1.82	.64	-1.34	-2.82	.03	.64			
	Bilheteira									
	Receitas	.74	.18	1.27	4.19	.00	.93	.23	28.44	.00
	Televisivas									
	Receitas	.58	.25	0.99	2.31	.06	.06			
	Comerciais									

Fonte: Elaboração Própria

Assim, no quadro 30 observamos que:

No Manchester United as várias receitas explicam 76% ($r^2=.76$) da performance do clube, sendo claramente apenas as receitas de bilheteira que mais explicam esta performance (75%, $r^2_{ch}=.75$). Também concluímos que a um aumento destas receitas corresponde um aumento significativo de 0.84 pontos na média da performance do clube ($b=.78$, $p=.01$);

No Barcelona as receitas obtidas explicam conjuntamente 93% da performance do clube ($r^2=.93$), sendo que as receitas de bilheteira explicam 64% ($r^2_{ch}=.64$), as receitas televisivas 23% ($r^2_{ch}=.23$) e as receitas comerciais os restantes 6% das receitas ($r^2_{ch}=.06$). De modo mais específico o aumento das receitas de bilheteira contribui para uma diminuição significativa em 1.82 pontos na

performance ($b=-1.82$, $p=.03$), o aumento das receitas televisivas conduz a um aumento de 0.74 pontos na média da performance ($b=.74$, $p=.00$).

Com o intuito de verificar a influência das receitas totais na performance desportiva utilizamos o mesmo método mas simples, no sentido de verificar se existe um efeito isolado de uma variável independente (receitas) na variável dependente (performance). Os resultados obtidos revelam que apenas existem 4 modelos de regressão linear simples significativos (Quadro 31).

Quadro 31. Modelo de Regressão Linear Simples alusivo da influência das receitas totais na performance desportiva

Clube	Modelo	Coeficientes não estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	p	R ²	F	p
		B	Erro Padrão	Beta					
RM	(Constant)	-28.47	20.37	-	-1.30	.23	.72	20.25	.00
	Receitas Total	.25	.06	.85	4.50	.00			
BAR	(Constant)	3.27	13.85	-	.23	.82	.80	32.02	.00
	Receitas Total	.22	.04	.89	5.66	.00			
ARS	(Constant)	97.95	19.58	-	5.00	.00	.42	5.70	.05
	Receitas Total	-.19	.08	-.65	-2.38	.04			
BAY	(Constant)	5.81	19.26	-	.30	.77	.50	8.00	.02
	Receitas Total	.19	.07	.71	2.83	.02			

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao efeito isolado do total das receitas na performance os resultados obtidos revelam que apenas existem 5 modelos de regressão linear simples significativos (Tabela 4), relativos ao Real Madrid ($F=20.25$, $p=.00$), Barcelona ($F=32.02$, $p=.00$), Arsenal ($F=5.70$, $p=.04$) e Bayern de Munique ($F=8.00$, $p=.02$).

Assim verificamos que o total de receitas obtidas:

No Real Madrid explica 72% da sua performance ($r^2=.72$).

No Barcelona explica 80% da performance ($r^2=.80$)

No Bayern de Munique é responsável por 50% da sua performance ($r^2=.50$)

No Arsenal 42% ($r^2=.41$)

CONCLUSÕES

Para finalizar este estudo, apresentam-se algumas conclusões relativas à verificação dos dados obtidos, após à apresentação, análise e discussão dos resultados, focando a temática que se pretendia aprofundar.

Tendo em conta que estamos perante um estudo de carácter exploratório, o principal objetivo era identificar e compreender a relação entre as receitas provenientes do marketing e a performance/sucesso desportivo dos clubes de futebol. Para isso, começou-se por identificar quais os clubes que ao longo do período em estudo apresentaram uma gestão mais eficaz das suas receitas. Através da consulta dos relatórios da Football Money League verificou-se que apenas treze clubes marcaram sempre presença nos últimos dez relatórios. Definiu-se esses mesmos clubes como amostra da presente investigação. Deste modo, após o tratamento e análise de dados recolhidos através de uma análise descritiva, e de acordo com os objetivos do trabalho o estudo exploratório permite-nos retirar as seguintes conclusões:

1 – Ao analisarmos as quatro ligas (Premier League, Bundesliga, La Liga e Serie A) é possível observar que 82,5 % dos campeonatos são conquistados pelos clubes da amostra da presente investigação. Revelando, assim, que uma gestão eficaz das receitas financeiras está relacionada, de certa forma, com o sucesso/performance desportiva.

2 - No que diz respeito ao campeonato inglês, o clube com maior número de títulos ao longo do período em estudo foi precisamente o clube com mais receitas financeiras, nomeadamente o Manchester United. Os restantes títulos foram conquistados pelo segundo e terceiro clube com maior rentabilidade económico-financeira, Chelsea e Arsenal respetivamente. Relativamente à liga espanhola (La Liga) é possível verificar que as duas potências económicas, Real Madrid e Barcelona, demonstram claramente a sua superioridade ao conquistarem 90 % dos campeonatos. Na Bundesliga, o Bayern Munich, curiosamente o clube alemão com melhor performance financeira, nos anos em análise, conquistou 50 % dos

campeonatos. No entanto, o Schalke 04, apesar de ser o segundo clube alemão com maior rentabilidade financeira, nunca foi capaz de traduzir essa vantagem em sucesso desportivo. Por fim, a Serie A demonstra que os clubes com maior poder financeiro foram os que venceram mais títulos. O Inter foi o clube italiano que se tornou mais vezes, no entanto é importante realçar que foi num período em que os principais rivais estavam castigados desportivamente. Perante estes fatos, é notório a relação entre as receitas e o sucesso desportivo, visto que os clubes com mais vitórias são os que possuem receitas mais elevadas. No entanto, nem sempre o clube com mais receitas financeiras é o vencedor, porque uma das características do desporto, neste caso, o futebol é a sua imprevisibilidade. De acordo Lindon et. al. (2004) o jogo é algo espontâneo e incontrolável por aqueles que participam na realização do evento, não é possível saber como acabará no fim. Sá e Sá (2009) afirmam que uma das maiores dificuldades do marketing para com o desporto, é a imprevisibilidade e inconsistência do seu resultado final. Esta mesma característica explica o porquê de na UEFA Champions League nunca ninguém ter vencido a competição duas vezes seguidas. O fato desta competição ser, a partir de determinada altura, eliminatória atribui uma maior imprevisibilidade à prova. No entanto 90% dos títulos de campeão europeu foram conquistados pelos clubes analisados, o que realça bem a importância e a influência de uma gestão eficaz das receitas financeira no sucesso desportivo.

Para além da análise descritiva, que nos permitiu retirar conclusões sobre os níveis de performance e sucesso dos clubes e respetivas receitas nas competições em estudo, também se realizou uma análise correlacional, no sentido de compreender melhor a relação existente entre a performance/sucesso desportivo e as receitas obtidas pelos clubes.

3 - Os clubes da Liga Espanhola (Real Madrid e Barcelona) são os que clubes que geram mais receitas desportivas. Também um clube alemão, o Bayern de Munique, apresenta valores elevados de receitas desportivas. Relativamente ao Barcelona verificamos que as elevadas receitas financeiras se devem, em grande parte, ao sucesso desportivo que conquistou ao longo dos anos em análise. O Clube Catalão foi quem conquistou mais títulos nesse período. Os autores Espitiaescuer M. e

García-Cebrián, L. (2004) referem que o sucesso desportivo do Real Madrid e do Barcelona se deve, em grande parte, às suas receitas, que permitem aos clubes espanhóis realizarem investimentos superiores aos seus rivais, facilitando a contratação dos melhores jogadores e oferecendo salários mais elevados. O clube alemão, também devido às suas receitas, conseguiu juntar à sua equipa, jogadores de alta qualidade a partir da época 2007/2008. Para além disso, os mesmos autores afirmam que as receitas também contribuem para investir em melhores centros e academias de treinos, garantido assim aos seus clubes às condições ideais para o sucesso dentro das quatro linhas. Por outro lado, clubes considerados inferiores (em termos de receitas e sucesso desportivo nos últimos 10 anos) como o AS Roma de Itália, o Tottenham de Inglaterra e o Schalke 04 da Alemanha apresentam receitas mais reduzidas em relação aos restantes clubes. De acordo com os aspetos apresentados, percebe-se que as receitas podem ter um contributo significativo e decisivo para os clubes conquistarem o sucesso dentro do campo. No entanto, os três clubes em questão registaram o maior crescimento de receitas nas épocas em que obtiveram um melhor desempenho desportivo.

4 - Mais especificamente estes resultados permitem verificar que os clubes Ingleses (Manchester United e Arsenal) e os clubes Espanhóis (Real Madrid e Barcelona) são os que tem maiores receitas de bilheteira. O Arsenal, ao longo dos anos em estudo, mudou de estádio, o que contribui imenso para o aumento da receita da bilheteira. Os dois clubes espanhóis não mudaram de estádio, mas fizeram alterações, acrescentando mais lugares para os seus aficionados. Quanto ao Manchester United, a hegemonia no futebol inglês, assim como o estádio com uma enorme capacidade garantiram enormes receitas de bilheteira. Para além desta conclusão, relativamente à receita de bilheteira é possível afirmar que quanto melhor for a performance/sucesso desportivo de clube maior é a receita de bilhetes. Uma prestação positiva por parte de um determinado clube faz com que o número de jogos em casa seja maior. A participação na fase de grupos da UEFA Champions League faz com que o clube automaticamente realize mais três jogos em casa, e caso avance até à final pode efetuar mais três.

5 - Quanto às receitas televisivas também se destacam os clubes espanhóis (Barcelona e Real Madrid) e um clube italiano (AC Milan). As elevadas receitas televisivas surgem dos contratos individuais de direitos de transmissão, no caso do Milan dos negócios com a Sky Italia e Mediaset; no caso do Real Madrid dos negócios com a mediapro; no caso de Barcelona dos negócios com televisão de Catalunha; este tipo de contratos são mais lucrativos e têm um impacto superior, relativamente, aos direitos de transmissão coletivos.

6 - Ao nível das receitas comerciais notamos que o clube Alemão Bayern de Munique é o clube que mais receitas comerciais obteve nos últimos 10 anos, seguindo-se dois colossos espanhóis (Barcelona e Real Madrid). No que diz respeito ao Bayern, deve-se sobretudo ao fato de o clube alemão dominar o mercado alemão e conseguir um vasto leque de patrocinadores. Como afirma Dioníso (2009), as empresas começaram a prespetivar no desporto excelentes oportunidades de negócio, procurando associar a sua imagem. Sendo o Bayern o clube alemão com mais sucesso desportivo nos últimos anos, é do interesse das organizações alemãs coligarem-se ao clube. O Real Madrid, para além de captar para si imensos patrocinadores, recruta os melhores jogadores, que sozinhos contam já com a sua própria marca, o que é uma mais valia para o clube. David Beckham, e mais recentemente Cristiano Ronaldo (marca CR7 e CR9) são exemplos disso. O Barcelona detém contratos milionários com os seus patrocinadores e chegou mesmo a apostar numa estratégia inovadora para a publicidade na frente da camisola.

7 - Em termos de performance positiva (que assumimos como o somatório das vitórias e golos marcados) destacam-se os clubes espanhóis como o Barcelona e o Real Madrid, seguindo-se o Bayern de Munique e o Manchester United.

8 - Relativamente à performance negativa (definida pelo somatório das derrotas e dos golos sofridos) os resultados obtidos revelam-se superiores em clubes como o Tottenham e a AS Roma.

Na análise correlacional, no sentido de compreender melhor a relação existente entre a performance/sucesso desportivo e as receitas obtidas pelos clubes

optou-se pela realização de correlações e regressões lineares, através dos dados obtidos revelaram-nos que no conjunto dos dez anos analisados:

9 - A performance dos clubes está diretamente relacionada com as receitas obtidas quer no geral, quer ao nível da bilheteira, televisivas e comerciais.

10 - O sucesso, conjuntamente com a performance, explica significativamente as receitas obtidas pelos clubes, sendo que a ausência de sucesso contribui para a diminuição das receitas e o aumento da performance obtida para o seu aumento.

11 - Apenas o sucesso não é fator explicativo das receitas dos clubes.

12 - Por outro lado, os vários tipos de receitas dos clubes (Bilheteira, Televisivas e Comerciais) parecem contribuir de modo significativo para uma maior performance dos clubes, sendo as receitas de bilheteira as que mais contribuem para este fato.

13 - Por último, também o valor total das receitas obtidas contribui positivamente para a performance dos clubes.

Com os resultados alcançados nesta investigação, fica claro que num futuro próximo, os clubes de futebol têm de apostar na profissionalização, sendo para isso necessário que compreendam a alteração que a indústria do futebol tem protagonizado ao longo dos últimos anos. Não chega apenas apostar num projeto desportivo, é essencial dotar os diversos departamentos de pessoal especializados, que possuem competências para rentabilizar os recursos existentes. De acordo com Sá e Sá (2009) os recursos financeiros de grande parte dos clubes de futebol são mal geridos e como se não basta-se os dirigentes actuais não tem qualquer tipo de sensibilidade para gestão e para o marketing.

No entanto, já existem inumeros clubes que conseguem, através do marketing desportivo, rentabilizar os seus recursos, propocinando bons retornos, como é possível revelar ao longa desta investigação.

Conforme foi apresentado ao longo deste trabalho, com o desenvolvimento do futebol como negócio, começaram a existir grandes disparidades económicas entre os diversos clubes de futebol, o que acaba por influenciar os resultados dentro das

quatro linhas. Neste sentido, Brunoro, J. C. & Afif, A. (1997) refere que os clubes de futebol têm cada vez mais de qualificar as suas estruturas organizacionais, de forma a que se assemelham o mais possível às grandes empresas. Os autores sublinham a importância do marketing para rentabilizar e maximizar todos os recursos (receitas de bilheteira, receitas comerciais e receitas televisivas) para que clubes de futebol se tornem mais competitivos na indústria atual. Sendo assim, o presente trabalho permitiu adquirir uma nova visão sobre a relação entre o sucesso/performance desportiva e as receitas dos clubes de futebol e a importância do marketing desportivo.

Limitações e Recomendações Futuras

As conclusões retiradas a partir do presente estudo são, do meu ponto de vista, são bastante interessantes. No entanto, ao longo do desenvolvimento da investigação foram surgindo algumas limitações que podem ser evitadas e dominadas em pesquisas futuras. Em primeiro lugar, o facto de se tratar de uma amostra demasiado grande, e a necessidade de encontrar dados de todos os clubes acabou por fazer com que os resultados obtidos não fossem tão aprofundados e promenorizados como era pretendido inicialmente. A escolha entre dois ou três clubes e a realização de uma análise comparativa entre os mesmos, através dos relatórios de contas dos próprios, poderia proporcionar resultados mais detalhados. Nos relatórios da Football Money League detetaram-se alguns erros, que acabaram por influenciar o desenvolvimento desta investigação. A metodologia utilizada fez com que parte dos resultados obtidos esteja dependente da interpretação do critério do que é sucesso ou insucesso. No entanto, no que diz respeito aos resultados extraídos do SPSS penso que tornaram o estudo mais simples e objetivo, apesar de se poder afirmar que as conclusões não são completamente confiáveis.

Para além disso, na presente investigação não foi possível incluir os orçamentos dos clubes de futebol na relação entre o sucesso/performance desportiva e receitas. As dificuldades para encontrar informação fidedigna e credível são imensas, contudo seria pertinente realizar um novo estudo com a sua integração.

Por fim, a maior limitação foi a ambição desmedida em querer realizar algo grandioso, acabando por se traduzir em falta de foco e objetividade. Apesar tudo, penso que o principal objetivo foi alcançado.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- AFIF, A. (2000). *A Bola da vez - o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito.
- Almeida, M. (2002). Complexidade, do casulo à borboleta. *Ensaio de Complexidade*, 147-151.
- Alves, B. (2006). *Congruências na relação entre Clubes e Seleções Nacionais de Futebol, monografia realizada no âmbito da disciplina de seminário do 5º ano da licenciatura em Desporto Educação Física, na área de Rendimento – Futebol*. Porto: FCDEF-U*.
- Arvidsson, A. (2006). Brand value. *Journal of Brand Management*, 13, 188-192.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barth, B. (1994). Strategia e tattica nello sport. *Rivista di cultura sportiva - Anno XII n.º31*, 10-20.
- Battle, R., Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A., et al. (2014). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Battle, R., Bridge, T., Bull, A., Hanson, C., Taylor, R., & Thorpe, A. (2012). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Battle, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., Parkes, R., & Thorpe, A. (2011). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Blatter, J. (2014). FIFA Congress Speeches for President Blatter. *64th FIFA Congress*. São Paulo.
- Boente, A., & Braga, G. (2004). *Metodologia Científica Contemporânea*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Andy Shaffer, S. C., & Thorpe, A. (2013). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Branvoid, S., Pan, D. W., & Gaber, T. (1997). "Effects of winning percentage and market size on attendance in minor league baseball". *Sport Marketing Quarterly* v.6, 35-42.
- Brassington, F., & Pettit, S. (2000). *Principles of marketing*. Essex: Pearson.
- Brouns, F. (2000). Alimentação dos atletas de alta competição. *Revista Treino Desportivo* vl. 11, 16-22.
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Desportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Carvalho, C. (2002). *No treino de futebol de rendimento superior a recuperação é ... muitíssimo mais que «recuperar»*. Braga: Liminho Indústrias Gráficas.
- Castelo, J. (1994). *Futebol - Modelo Técnico-Tático*. Faculdade Motricidade Humana.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1997). Classification of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 133-159.

- Cobra, M. H. (1992). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Contursi, E. B. (1996). *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Corrêa, D. K., & Strey, M. N. (1999). Cidadão ou fonte de alienação: O jogador de futebol em uma análise psicossocial. *Rev. Psico*, v. 30, n. 2, 129-142.
- Covassin, T., & Pero, S. (2004). The relationship between self-confidence, mood state, and anxiety among collegiate tennis players. *Journal of Sport Behavior*, v. 27, n. 3, 230-242.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dionísio, P. (2009). Marketing Desportivo. In Vários, *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Elstone, R., Houlihan, A., Parkes, R., & Roberts, M. (2005). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Faria, R. (1999). "Periodização Tática." *Um Imperativo Conceptometodológico do Rendimento Superior em Futebol. Dissertação de Licenciatura*. Porto: FCDEF-UP.
- Federsen, A., & Maenning, W. (2012). Sectoral labour market effects of the 2006 FIFA World Cup. *Labour Economics*, v. 19, 860-869.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., & Sullivan, P. J. (1999). A Conceptual Model of Coaching Efficacy: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Educational Psychology*, 765-776.
- Forteza, A. d. (1999). *Entrenamiento deportivo Alta metodologia*. Cuba: Komekt.
- Fournier, S. (1998). Consumer resistance: societal motivations, consumer manifestations, and implications. *Advances in consumer research* v. 25, n. 1, 88-90.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frick, B. (2007). The football players' labor market: empirical evidence from the major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54, 422 - 446.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, pp. 90-108.
- Garganta, J. (1997). *Modelação táctica do jogo de futebol: estudo da organização da fase ofensiva*. Porto: Faculdade de Ciência do Desporto e de Educação Física.
- Garganta, J. (2000). Análises del juego en Fútbol. El recorrido evolutivo de las concepciones, métodos e instrumentos. *Revista de Entrenamiento Deportivo - XIV*, 5-14.
- Garganta, J. (2004). Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo. *Futebol de muitas cores e sabores*, 227-234.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans and Flaneurs: A Taxonomy of Spectators Identities in Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 25-46.
- Gomes, A. C., & Souza, J. (2008). *Futebol: treinamento desportivo de alto rendimento*. Porto Alegre: Artmed.

- Gould, D., & al, e. (1999). Factors affecting olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sports Psychology* v. 13 , 371-394.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* , 104-135.
- Guerra, I. (2004). Importância da alimentação e da hidratação do atleta. *Revista Mineira de Educação Física* v. 12, n. 2 , 159-173.
- Gurgel, A. (2006). *Futebol S/A: a economia em campo*. São Paulo: Saraiva.
- Heerden, V. (2001). Factors affecting decision-making in South African sport . África do Sul: Universidade de Pretoria.
- Houlihan, A., & Parkes, R. (2006). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Houlihan, A., Parkes, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., & Schmick, C. (2010). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Houlihan, A., Parkes, R., Hawkins, M., Hearne, S., Ashton-Jones, A., & Schmick, C. (2009). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Internazionale. (s.d.). *Internazionale*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.inter.it/en/hp>
- Jobber, D. (1998). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw Hill International (UK) Ltd.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2007). *Marketing de serviços*. São Paulo: 2007.
- Lechner, C., & Schmidt, T. (2005). Entrepreneurial Strategies in Transitional Industries from a Resource Perspective: A Case Study Analysis of the Business Models of German Soccer Clubs . *New England Journal of Entrepreneurship*, 5 , 15-26.
- Leoncini, P. M., & Silva, M. T. (2010). *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Lovelock, C., & WIRTZ, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18 , 145-165.
- McKeag, D., & Monroe, J. (2002). *Manual de medicina esportiva*. Brasil: Manole.
- Mesquita, I. (1997). *Pedagogia do treino. A formação em jogos desportivos colectivos*. Porto: Livro Horizonte.
- Morgan, M., & Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Mourinho, J. (2001). Programação e periodização do treino em futebol. *Palestra realizada na ESEL, no âmbito da disciplina de POAEF*.
- Moutinho, C. (1993). *Construção de um sistema de observação e avaliação da distribuição em voleibol, para a equipa de rendimento. Dissertação de Mestrado*. Porto: FCDEF-UP.

- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo*. Porto Alegre: Brookman/Artemd.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Neto, F. (2000). *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Oliveira, J. G. (2004). *Conhecimento Específico em Futebol. Contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo ensino-aprendizagem/treino do jogo. Dissertação de Mestrado*. Porto: FCDEF-UP.
- Oliveira, R. (2005). *"A planificação, programação, e periodização do treino em futebol. Um olhar sobre a especificidade do jogo de futebol"*. Buenos Aires: Revista Digital.
- Pacheco, R. (2001). *O Ensino do Futebol. Futebol de 7 – Um jogo de iniciação ao futebol de 11*.
- Parkes, R., Houlihan, A., Ingles, G., & Hawkins, M. (2007). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Parkes, R., Houlihan, A., Ingles, G., Hawkins, M., & Ashton-Jones, A. (2008). *Football Money League*. Manchester: Dan Jones.
- Pina e Cunha, M., Duarte, M., O'Shaughnessy, N., & Marcelino, A. R. (2004). *Marketing – Conceitos e Casos Portugueses*. Lisboa: Escolar.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Apogesd.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada - teoria e prática de marketing esportivo*. São Paulo: Globo.
- Proni, M. W. (2000). *A Metamorfose do Futebol*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Ramos, P., Ramos, M. M., & Busnello, S. J. (2003). *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, monografia, dissertação e tese*. Blumenau: Acadêmica.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: a social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 488-494.
- Renneboog, L., & Vanbrabant, P. (2000). Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London stock exchange and the AIM. *Tilburg University, Center for Economic Research*, 1-28.
- Rodrigues, M., & Silva, R. (2005). Clientes ou Torcedores: a empresarização do futebol no Brasil. *Revista Alcance*.
- Ross, S. (2007). Segmenting sport fans using brand associations: A cluster analysis. *Sport Marketing Quarterly*, 15-24.
- Rubio, K. (2003). *Psicologia do Esporte: Teoria e Prática*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto - Um Jogo Empresarial*. Porto: IPAM.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Sports Marketing - As Novas Regras do Jogo*. Porto: IPAM.
- Schaaf, P. (2004). *Sports Inc. - 100 Years of Sports Business*. Amherst, NY: Prometheus Book.
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sports Marketing*. Oxford: Elsevier's Science & Technology Department.
- Senaux, B. (2010). Changing the Rules of the Game: The Evolution of Professional Football in France. *10th European Academy of Management Conference*. Rome.

- Serpa. (2003). El Espacio y el Tiempo en la Relación Entrenador-Deportista. *II Congresso Internacional de Psicologia Aplicada al Deporte*. Madrid: Uned.
- Shank, M. (2008). *Sports Marketing* (4^a ed.). Prentice Hall.
- Shank, M. (2005). *Sports marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Simões, R. P. (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus.
- Simon, R. (2008). *Relações públicas na profissionalização da comunicação num clube de futebol*. São Paulo: EAD.
- Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing: A Practical Approach (Sport Management)*. Burlington: Elsevier.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (2010). *Soccernomics*. São Paulo: Tinta Negra.
- Vrooman. (2000). The Economics of American Sports Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 365-376.
- Wang, J., & Straub, W. (2012). An Investigation into the Coaching Approach of a Successful World Class Soccer Coach: Anson Dorrance. *International Journal of Sports Science & Coaching*.
- Wann, D., Melnick, M., Russell, G., & Pease, D. (2001). *Sports Fans - The Psychology and Social Impact of spectators*. New York: Routledge.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Serviços: a Empresa com foco no cliente*. São Paulo: Bookman.

NETGRAFIA

AC Milan. (s.d.). *AC Milan*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.acmilanstoreusa.com/>

Arsenal. (s.d.). *Arsenal*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.arsenal.com/home>

AS Roma. (s.d.). *AS Roma*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.asroma.it/>

Chelseafc. (s.d.). *Chelseafc*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.chelseafc.com/>

FIFA. (s.d.). *Fifa*. Obtido em Junho de 2014, de <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html>

FC Barcelona. (s.d.). *FC Barcelona*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.fcbarcelona.com/>

FC Bayern. (s.d.). *fcbayern*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.fcbayern.de/en/>

Internazionale. (s.d.). *Internazionale*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.inter.it/en/hp>

Juventus. (s.d.). *Juventus*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.juventus.com/juve/en/home>

Liverpool FC. (s.d.). *Liverpool FC*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.liverpoolfc.com/welcome-to-liverpool-fc>

Manchester United. (s.d.). *The Club*. Obtido em Maio de 2014, de Manchester United: <http://www.manutd.com/>

Real Madrid. (s.d.). *Real Madrid*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.realmadrid.com/en>

Record. (26 de Fevereiro de 2003). *BBC e ITV à espreita*. Obtido em Agosto de 2014, de Record: http://www.record.xl.pt/fora_campo/interior.aspx?content_id=152896

Record. (12 de Maio de 2003). *Patrocínio de Milhões*. Obtido em Julho de 2014, de Record: http://www.record.xl.pt/fora_campo/interior.aspx?content_id=160531

Record. (12 de Fevereiro de 2000). *Vodafone patrocina o Manchester United*. Obtido em Julho de 2014, de Record: http://www.record.xl.pt/Futebol/Internacional/interior.aspx?content_id=25313

Schalke 04. (s.d.). *Schalke 04*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.schalke04.de/en/>

Tottenham Spurs. (s.d.). *Tottenham Spurs*. Obtido em Maio de 2014, de <http://www.tottenhamhotspur.com/home/>