



THE MARKETING SCHOOL

RELATÓRIO FINAL ESTÁGIO

SPORT LISBOA E BENFICA

João Pedreiro Nº 209070

Projeto elaborado para a disciplina de
Estágio, Orientada pelo Prof. Doutor Fernando Romana.

RESUMO: Este trabalho foi elaborado para a unidade curricular de estágio e teve como objetivo desenhar um plano para analisar o impacto dos resultados desportivos da equipa de futebol nos resultados económicos do Sport Lisboa e Benfica, SAD.

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JUNHO 2012

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Fernando Romana, pela orientação na escolha do tema, pelo acompanhamento ao longo do estágio e por ter estado sempre disponível e recetível a qualquer tipo de dúvida ou hesitação.

Agradeço ao Departamento de Marketing do Sport Lisboa e Benfica, na pessoa do Sr. Dr. Miguel Bento e à equipa da Marca que me acolheu e me fez sentir parte integrante da equipa: Henrique Conceição, Jorge Castanheira, Bruno Sá, Carlos Brás, Bruno Rodrigues, Filipe Barreto, Tânia Conchinha, Nuno Gago, João São Pedro e Gonçalo Lima.

Agradeço muito reconhecidamente ao João Duarte, Filipe Barreto e Bruno Rodrigues, por me ensinarem quase tudo que aprendi no SL Benfica, pelos conselhos, pela orientação e tempo despendidos para que pudesse evoluir na minha formação profissional.

Por último e não menos importante, aos meus Pais e minha Irmã por estarem presentes, por me terem ajudado e acompanhado nesta minha experiência.

Muito Obrigado

Índice

Agradecimentos	2
Índice	3
Índice de Tabelas e Figuras.....	4
Índice de Siglas e Abreviaturas	4
1. Introdução	5
2. Revisão da Literatura	6
3. Metodologia	11
4. Análise e Discussão de Dados	13
4.1 Publicidade e Patrocínios	16
4.2 Merchandising.....	17
4.3 <i>Ticketing</i>	18
4.4 Adesão de Novos Sócios	21
4.5 Hospitalidade (<i>Corporate</i> e Rendas de Espaço).....	22
4.6 <i>Media</i>	23
4.7 Ações	24
5. Conclusões e Recomendações	29
6. Bibliografia e Netgrafia	32
Anexos	33

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1 – Abordagem para recolha de dados.....	Pág.12
Gráfico 1 – Eficiência Desportiva vs Publicidade e Patrocínios, acumulado ano-a-ano.....	Pág.16
Gráfico 2 – Eficiência Desportiva vs Merchandising (Total), acumulado ano-a-ano.....	Pág.17
Gráfico 3 – Eficiência Desportiva vs Receita Bilheteira para a Liga (2008-2011).....	Pág.19
Gráfico 4 – Eficiência Desportiva vs Preço Médio de Venda, acumulado ano-a-ano.....	Pág.19
Gráfico 5 – Eficiência Desportiva vs Recitas Quotizações, acumulado ano-a-ano.....	Pág.21
Gráfico 6 – Eficiência Desportiva vs Transmissões Televisas, acumulado ano-a-ano.....	Pág.23
Gráfico 7 – Eficiência Desportiva vs Cotação das Ações (2008), acumulado ano-a-ano.....	Pág.25
Gráfico 8 – Eficiência Desportiva vs Quantidade Ações, acumulado ano-a-ano.....	Pág.25
Tabela 1 – Sport Lisboa e Benfica Correlation Data.....	Pág.15
Tabela 2 – Evolução da correlação do Desempenho Desportivo vs Cotação e Liquidez SLB SAD.....	Pág.26

Índice de Siglas e Abreviaturas

SLB	Sport Lisboa e Benfica
SAD	Sociedade Anónima Desportiva

1. Introdução

No âmbito do plano curricular do terceiro ano da licenciatura, leccionado no Instituto Português de Administração de Marketing, apresento o presente relatório para descrever o impacto dos resultados desportivos da equipa de futebol nos resultados económicos do Sport Lisboa e Benfica, SAD.

No âmbito do meu estágio curricular fui acolhido pela Direção da Marca do Sport Lisboa Benfica que se insere no Departamento Marketing e Comercial. O Departamento Marketing e Comercial é composto pelas direções: Comercial, Licenciamento e Merchandising, Marca e Sócio. A direção comercial é responsável pela angariação, captação e fidelização de clientes, fornecedores e parceiros. O Licenciamento e Merchandising têm como atividade principal, assuntos relacionados com os quinhentos produtos vendidos pelo Sport Lisboa Benfica, dos quais se destacam: negociação de licenças, distribuição e compras e colocação dos produtos no ponto de venda (Megastore Benfica). Por sua vez a direção dos sócios é responsável por todas as ações que envolvam sócios: quotização e fidelização dos Sócios. O departamento da Marca tem como atividades principais, gerir a comunicação dos diversos meios de comunicação (Facebook, Benfica TV; Megascreens do Estádio da Luz e dos pavilhões; Segunda linha; Revista Mística; Jornal Benfica; Newsletter), imagem, eventos desportivos, CRM (*Customer Relationship Management*), produção de imagem do Merchandising, Eventos e Casas do Benfica, *Contact Center*, Benfica TV, Modalidades, Futebol e Estudos de Mercado.

Neste relatório apresentarei: a revisão da literatura, a metodologia, análise e discussão de dados e terminarei com uma conclusão.

2. Revisão da Literatura

*“The researcher’s challenge is not just generating data,
but in creating a vision from that data”*

(Dave Birks, University of Bath)

O objetivo deste capítulo “é a discussão de conceitos relevantes e teorias estudadas no âmbito deste relatório. Adotou-se a linguagem narrativa, focada para noções gerais do que tem sido escrito sobre os temas relevantes” (Bryman & Bell, 2007).

Partindo da afirmação do professor Dave Birks, da Universidade de Bath, o desafio não são os dados gerados na pesquisa, mas a visão que deles emana.

Efetivamente o marketing research “é o processo de recolha, interpretação e relato da informação, para ajudar os marketers a resolver problemas específicos de marketing ou tirar partido das oportunidades do marketing” (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 2001).

O grande desafio para as organizações é prepararem-se para o que querem ser no futuro, concebendo uma Visão.”Uma visão bem concebida consiste em duas componentes principais – uma ideia central e uma perspetiva futura. A ideia central é imutável, enquanto a perspetiva futura é aquilo que aspiramos ser e queremos criar.” (James C. Collins & Jerry I. Porras, 1996).

Concebida a visão há que definir como a alcançam, porque existem e o que fazem para a alcançar. Definindo o propósito das suas existências, assumem a sua Missão. “Mission and Philosophy is the key starting point in business. A business is not defined by its name, statutes, or articles of incorporation. It is defined by the business mission. Only a clear definition of the mission and purpose of the organisation makes possible clear and realistic business objectives.” (Peter F. Drucker, 2004).

Definindo os princípios básicos que norteiam os seus comportamentos, a sua conduta e as suas atuações, as organizações, afirmam os seus Valores. **Values** or **Core Beliefs** underpin the Vision and Mission by saying **how** we work towards our goals. (David Parrish – 2012)

“Projetando o modo como os meios atingem os objetivos das organizações, nas áreas de produção/serviços, financeira, investigação e desenvolvimento, recursos humanos e marketing, delineiam o **plano estratégico**” (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 2001), segundo o princípio “the best way to predict the future is to create it” (Peter Drucker).

O plano de marketing, é uma das peças do plano estratégico. Da estrutura do Plano de Marketing consta:

“ ...

1. Management or Executive Summary

2. Marketing Objectives

a. Company mission Statement

b. Detailed company objectives

c. Product group goals

3. Product/Market Background

a. Product range and explanation

b. Market overview and sales summary

c. ABC sales: contribution financial performance assessment

d. Directional policy matrix evaluation of the product portfolio

4. Marketing Analyses

a. Marketing environment and trends

b. Customers' needs and segments

c. Competition and competitors' strategies

d. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) analysis

5. Marketing Strategies

- a. Core target markets (segments)*
- b. Basis for competing/differential advantage*
- c. Desired product/brand positioning*

6. Statement of Expected Sales Forecasts and Results

7. Marketing Programmes for Implementation

- a. Marketing Mixes*
- b. Tasks and responsibilities*

8. Controls and Evaluation: Monitoring of Performance

9. Financial Implications/Required Budgets

- a. Delineation of costs*
- b. Expected returns on investment for implementing the marketing plan*

10. Operational Considerations

- a. Personnel and internal marketing relationships and communications*
- b. Research and development/production needs*
- c. Marketing information system*

11. Appendices

- a. SWOT analysis details*
- b. Background data and information*
- c. Marketing research findings ...”*

(Sally Dibb and Lyndon Simking, 1994)

O tema escolhido para este relatório, enquadrar-se-ia, no capítulo “Marketing Analyses”. “O capítulo da análise é o coração do plano de marketing, se incompleto ou altamente subjetivo, as recomendações são suscetíveis de ser baseadas numa visão imprecisa do mercado e do potencial da organização.” (Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 2001).

No caso em apreço, a organização, no ponto de vista do marketing, enquadra-se num grupo pouco estudado – as sociedades anónimas desportivas, vulgo clubes de futebol, onde o desempenho desportivo impacta no desempenho económico. “O futebol apresenta características que diferem das demais atividades, o facto psicológico-emocional leva os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão”. (Carlos Alberto Pereira, Amuary José Rezende, Luis João Corrar e Emanuel Marcos Lima,)

“Eu não compreendo como se possa não ser do Benfica. Não entendo isso racionalmente” (António Lobo Antunes / Escritor, citado por Luis Miguel Pereira, 2008)

Retornando a Carlos Alberto Pereira, Amuary José Rezende, Luís João Corrar e Emanuel Marcos Lima citam “Leocini & Silva (2000, p. 4), ao analisar a gestão do clube, afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; um modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise. A exemplo disto, pode-se citar alguns clubes estrangeiros que contemplam essas características, dentre os quais: o Barcelona da Espanha, o Milan da Itália e o Manchester United da Inglaterra.

Leocini & Silva (2000, p. 4) destaca que, em termos de estabilidade, os três modelos se equivalem, sendo que o Manchester tem conseguido, ao longo dos últimos anos, tanto lucratividade como bom desempenho em campo, além do modelo ser estável e de sucesso, onde as informações necessárias para tal análise estão acessíveis.

Ainda relativamente a Inglaterra, Szymansky & Kuypers (1999) referenciam o relacionamento entre gastos com salários e o sucesso no campeonato e o relacionamento entre esse sucesso e os proveitos. É exatamente a análise a esta última relação, o objeto das páginas subsequentes.

“Ou bem que se é adepto ou bem que se sabe ver as coisas” (Ricardo Araújo Pereira, 2010)



SPORT LISBOA E **BENFICA**
E PLURIBUS UNUM

3. Metodologia

Tendo selecionado como questão a tratar, no âmbito do estágio curricular, a “análise do impacto dos resultados desportivos nos resultados económicos” e tendo localizado o tema no âmbito da SLB SAD, desenvolveram-se hipóteses a estudar a partir do tema, colheram-se dados com elas relacionados, analisaram-se e interpretaram-se resultados, os quais se reportam neste documento, tendo como base teórica os ensinamentos do Marketing *Research*.

A teoria refere dois métodos para o Marketing *Research*, o quantitativo e o qualitativo (Dibb, Simkin, Pride, Ferrell, p.169). No método quantitativo, as técnicas e a dimensão das amostras conduzem à recolha de dados que podem ser estatisticamente analisados e cujos resultados podem ser expressos numericamente. A pesquisa qualitativa trata informação que é difícil quantificar, tal como opiniões subjetivas e juízos de valor, as quais resultam de longas entrevistas ou de discussões em grupo.

A pesquisa quantitativa a partir de dados compilados dentro da organização SLB e esporadicamente fora, mas todos eles elaborados para outras finalidades que não a presente análise, foi o método seguido neste trabalho.

Consultaram-se os Relatórios & Contas da instituição e bases de dados de organizações especializadas. Por vezes, recorreu-se também à *World Wide Web* e a textos publicados em periódicos. Tecnicamente utilizou-se uma abordagem baseada em dados secundários.

Recolhidos que foram os dados, selecionaram-se e condensaram-se os mais importantes numa tabela para posterior análise. Essa análise socorreu-se, de técnicas estatísticas, principalmente o cálculo da correlação e apenas num caso, o cálculo da elasticidade, para analisar e examinar a interação das diferentes variáveis. Seguidamente, interpretaram-se os dados resultantes da análise bidimensional, de onde se obteve indicações quanto à interdependência das variáveis em apreço.

A análise dos dados e a sua interpretação conduziu a pesquisa para rejeitar ou aceitar as hipóteses em estudo. Dessa interpretação, resultaram conclusões e recomendações apresentadas mais à frente, no capítulo próprio.

Todo o processo de recolha e tratamento da informação seguiu princípios de ética, nomeadamente, manipulação honesta dos dados e das técnicas, respeito pela privacidade e pela confidencialidade da instituição Benfica SAD e de todos aqueles que tornaram possível este estudo.

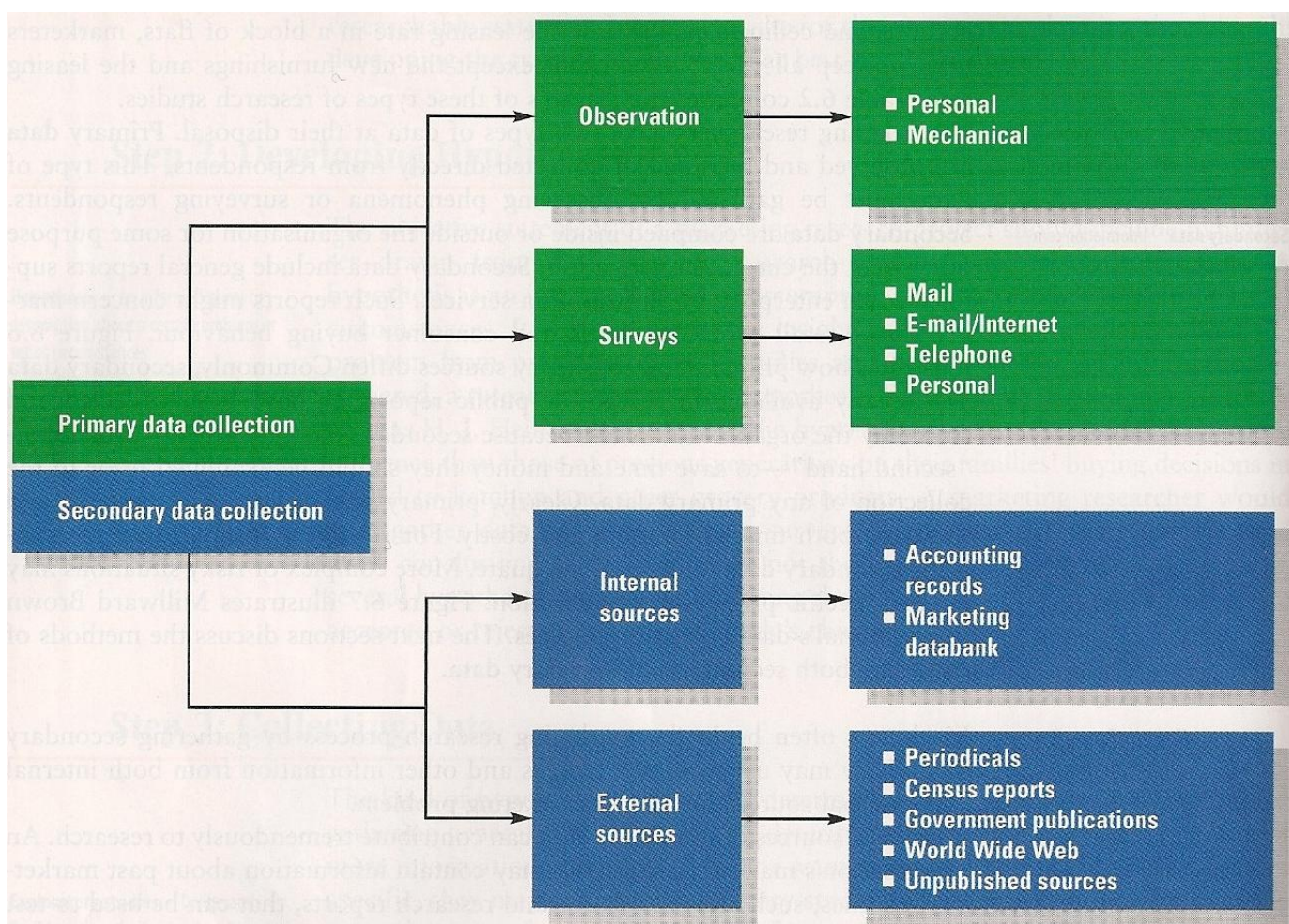


Figura 1 – Abordagem para recolha de dados (Fonte: Marketing – Concepts and Strategies, p.178)

4. Análise e Discussão de Dados

Com o objetivo de analisar em que medida os resultados desportivos afetam os resultados económicos na instituição Benfica, onde se engloba o Sport Lisboa e Benfica e Benfica SAD, começou-se por definir o período de análise, as épocas 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011, recolheram-se os dados que expressam quantitativamente a performance desportiva e os relativos ao desempenho das seguintes áreas de negócio: Publicidade e Patrocínios, Merchandising, *Ticketing*, Adesão de novos sócios, *Corporate*, Rendas de Espaço e *Media*. Acrescentaram-se ainda os dados relativos às cotações e às quantidades transacionadas da ação Benfica SAD.

À medida que o presente relatório foi avançando, constatou-se a oportunidade de proceder às seguintes alterações, relativamente ao projeto inicialmente apresentado no Relatório Intermédio (Identificação do Problema, pág.8):

- Introdução para análise de uma nova área de negócio – Publicidade e Patrocínios – pelo peso que tem na estrutura de proveitos do clube;
- Substituição da área de negócio ‘Hospitalidade’, pelas áreas *Corporate* e Rendas de Espaço, dado o plano de contas oficiais da Benfica SAD não a albergar;
- Eliminação das ‘Escolinhas de Futebol’, por não ser pública a disseminação de dados referentes ao desempenho dessa área.

Dentro do período definido, estabeleceu-se em cada uma das épocas quatro pontos de observação: o início do campeonato (Agosto), a paragem de inverno (Dezembro), o reinício e o final do campeonato (Janeiro e Maio, respetivamente). Acresceu-se ainda um outro ponto de observação relativo aos valores acumulados em cada uma das épocas desportivas, referido a 30 de Junho de cada uma delas. Quanto ao desempenho desportivo, definiu-se a eficiência desportiva como a medida quantificada desse desempenho, representando a

relação entre os pontos acumulados na Liga, pela equipa principal de futebol, em cada um dos momentos de observação e os pontos possíveis nesse momento. Como informação de *tableau de bord* juntou-se a posição ocupada no campeonato (Liga ZON Sagres), a presença nas competições europeias e ainda os golos marcados e os golos sofridos. A eficiência desportiva foi a variável assumida para a análise estatística bidimensional. Sendo a segunda dimensão expressa por cada uma das áreas de negócio atrás referida, quantificada em Euros (€). São exceção desta regra o número de bilhetes da liga, o número de sócios e a quantidade transacionada de ações, variáveis expressas em unidades singelas.



Todos os dados foram sistematizados na tabela que se passa a apresentar:

4.1 Publicidade e Patrocínios

Da análise SWOT, em anexo (pág.31), efetuada no relatório intermédio deste estágio, identificou-se como uma força a ‘atratividade para *sponsors*’, e como fraqueza a ‘dependência dos resultados económicos dos resultados desportivos’. Estudando a correlação entre a eficiência desportiva e os proveitos gerados pela Publicidade e Patrocínios, conclui-se por uma correlação apreciável (0,87) entre estas duas variáveis. A evidência matemática confirma a fraqueza identificada, nada se podendo concluir quanto à atratividade.

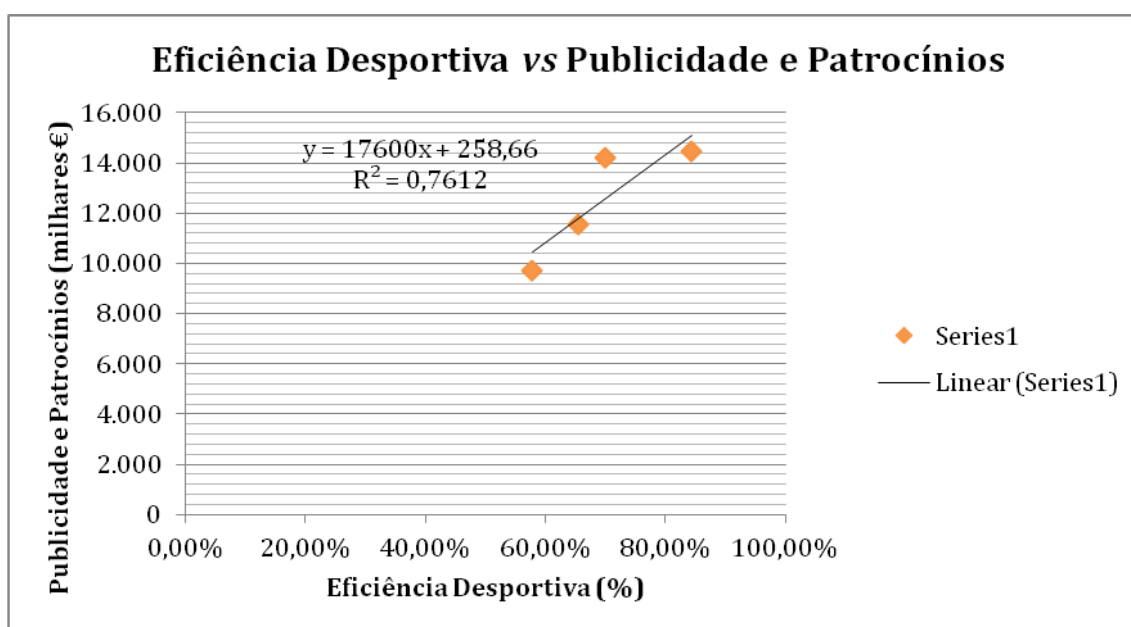


Gráfico 1 - Eficiência Desportiva vs Publicidade e Patrocínios, acumulado ano-a-ano.

Considerando que a conta publicidade e patrocínios engloba os proveitos “*naming rights*”, bancadas do estádio, patrocínios técnicos dos equipamentos e das camisolas, muitos deles indexados a objetivos desportivos, esperar-se-ia uma correlação superior. Todavia a renovação e a atualização de alguns contratos plurianuais, por valores superiores ao anteriormente praticado, esbate uma maior dependência.

4.2 Merchandising

A variável merchandising, na referida análise SWOT, associou-se às forças ‘notoriedade da marca’ e ‘popularidade’. Mas também a poderemos associar à força ‘popularidade elevada’. O merchandising, como atividade organizada incluída no plano de marketing, será uma oportunidade emergente no ‘entretenimento como indústria do futuro’ e, como tal, geradora e alavancadora de proveitos. Até que ponto esses proveitos estão dependentes dos resultados desportivos, é o que passamos a analisar.

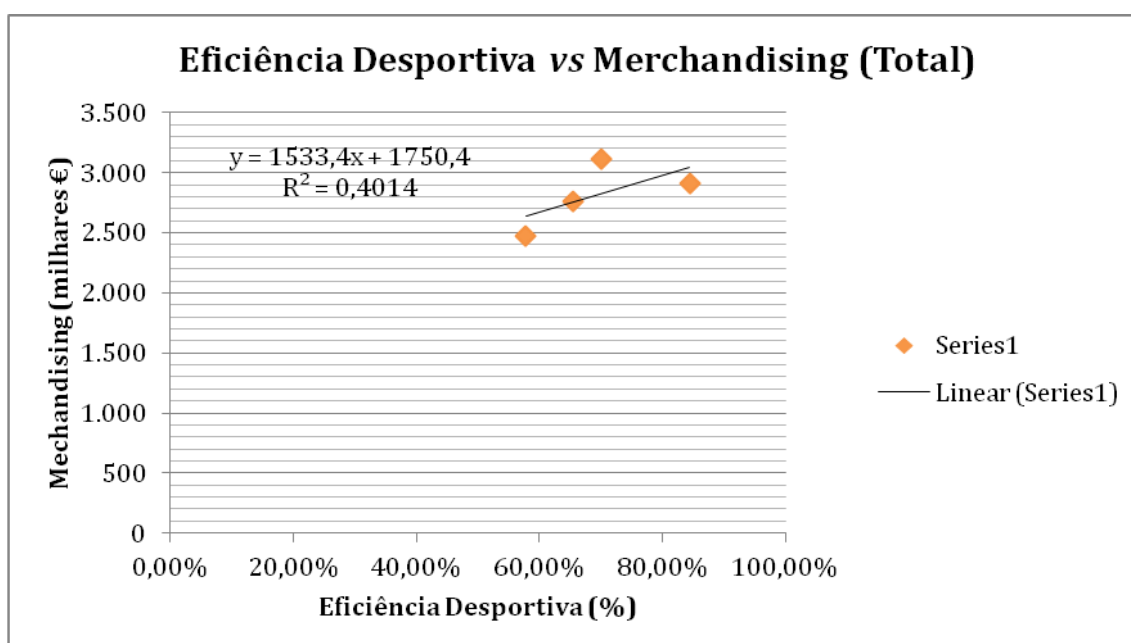


Gráfico 2 - Eficiência Desportiva vs Merchandising (Total), acumulado ano-a-ano.

A correlação alcançada (0,63) revela uma performance relativamente dependente do resultado desportivo. Em termos extremamente simplistas, e numa interpretação muito livre do conceito técnico de correlação, poderemos dizer que pouco mais de metade do proveito depende do sucesso desportivo.

O site da *sportmarkt*, num *press release* datado em Colónia, a 22 de Novembro de 2011, refere que está a acontecer um *boom* no merchandising do futebol europeu. O Top10 europeu das vendas de merchandising por clubes, vale 1,2 mil milhões de euros e nas dez primeiras ligas 2,1 mil milhões de euros.

Segundo o mesmo documento, as vendas de T-Shirts, são o *core business* de muitos clubes e muitas vezes são responsáveis por 50% das receitas de merchandising. Todavia o *Consumer behaviour* é variável com a geografia e naturalmente com a cultura. Os fãs russos ou ucranianos preferem cachecóis quentes, enquanto os adeptos ingleses preferem comprar canecas com o símbolo do clube. Segundo a mesma fonte, o merchandising representa 7% dos proveitos totais de um clube. No Benfica, nas épocas de 2008 e 2009, o merchandising enquadrava-se nesse valor, tendo perdido algum peso nas duas épocas seguintes, onde os proveitos totais aumentaram mais do que proporcionalmente relativamente aos proveitos específicos do merchandising.

4.3 Ticketing

Tendo identificado como oportunidade o ‘entretenimento como industria do futuro’ e a ‘equipa de futebol’ como uma das suas forças, vamos analisar o impacto histórico do desempenho desportivo da equipa profissional de futebol, na atratividade de público ao estádio, medido nas receitas totais geradas pela bilheteira.

Concentrando-nos apenas no mercado nacional, ou seja, na Liga Portuguesa, no período em análise, as receitas proporcionadas pela bilheteira, de jogos da liga, representam sempre valores na ordem dos 40% e superiores, na estrutura dos proveitos totais de bilheteira. Da análise constata-se que o Benfica dispõe de uma quota de mercado superior as 20%, tendo atingido os 30% na época 2009/2010, onde a equipa alcançou a sua máxima eficiência desportiva – conquista do campeonato. Esta quota de mercado, ilustra a atratividade junto do público.

Tendo-se considerado a eficiência desportiva como a relação entre os pontos conquistados pela equipa de futebol nos jogos da Liga e o máximo de pontos possíveis, primeiramente vamos analisar a relação bidimensional entre essa variável e a receita de bilheteira nos jogos da Liga e depois com o respetivo preço médio de venda.

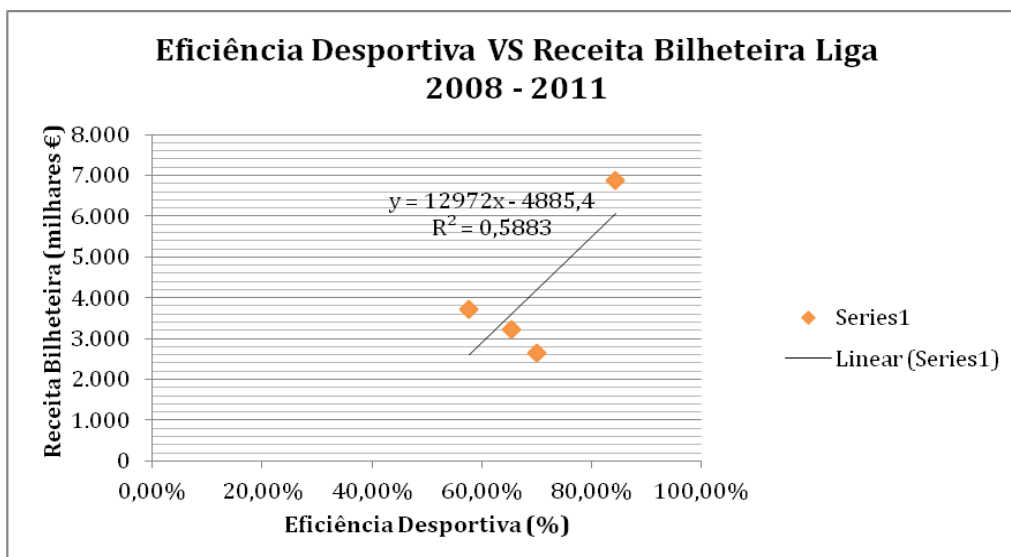


Gráfico 3 – Eficiência Desportiva vs Receita Bilheteira para a Liga (2008-2011).

Verifica-se, como era espectável, a alta dependência das receitas do desempenho desportivo da equipa de futebol (correlação 0,767). De notar que as receitas de bilheteira se referem apenas aos proveitos gerados pelas vendas jogo a jogo, isto é, não incluem os bilhetes de época, os cativos nem os *executive seats*.

Analisando de igual modo o preço médio de venda dos ingressos para os jogos da Liga, constata-se uma maior dependência dos resultados desportivos (correlação 0,927) e a propensão para aumentar o valor facial dos bilhetes, em função de uma melhor posição da equipa na tabela classificativa.

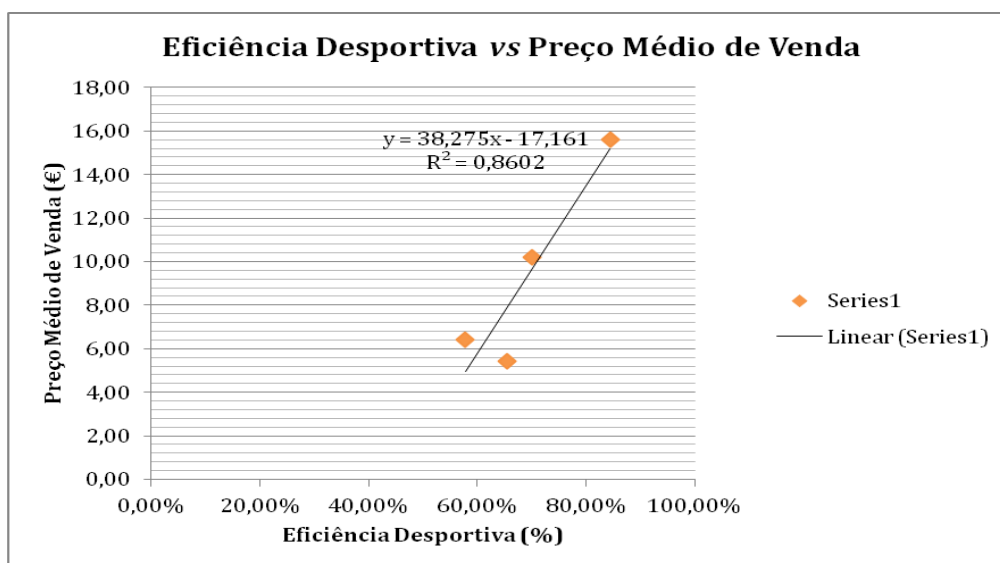


Gráfico 4 – Eficiência Desportiva vs Preço Médio de Venda, acumulado ano-a-ano.

No final da época de 2009/2010, a equipa foi campeã e o preço médio de venda unitário, atingiu o valor mais elevado no período – 15,63€ por ingresso. Na época seguinte, o rendimento desportivo decresceu 17,1%, a equipa ficou-se na 2ª posição do campeonato. O preço médio diminuiu 35%. Esta evidência suscita o tema da elasticidade do preço vs desempenho desportivo, ou seja, a análise da respetiva sensibilidade. Comparando a época em que o Benfica foi campeão, com a época antecedente, a performance desportiva aumentou 28%, enquanto o preço subiu 188%, ao que corresponde uma elasticidade de 6,5. Em termos simples, quando a performance aumentou 1 ponto, o preço médio dos bilhetes aumentou 6,5 pontos.

Na época de 2011 a equipa cedeu o 1º lugar e por cada ponto percentual perdido ao nível do desempenho desportivo, o preço médio do bilhete caiu 2 pontos percentuais.

No período em análise, quatro épocas, constatamos que na época de 2008/2009, apesar de um aumento na eficiência desportiva de 13,4%, quer a receita de bilheteira, quer o preço médio de venda de bilhetes, decresceram. De acordo com a mensagem do Presidente do Conselho de Administração, constante no Relatório e Contas 2008/2009, *“Um terceiro lugar no Campeonato nacional e um afastamento precoce da Taça de Portugal e das competições europeias, são resultados que não se coadunam com o palmarés do Benfica e são motivo de uma justa frustração, que nem a conquista da Taça da Liga – servindo para atenuar – consegue apagar.”*

Assim, nesta indústria, o comportamento do consumidor parece revelar propensão para se abster de ir ao Estádio, quando frustrado com a ausência de conquistas. O desempenho desportivo, *de per se*, não será suficiente para levar o consumidor ao estádio. Este, espera do espetáculo o empolgamento da glória associada a conquistas. A tribo espera que o seu *totem* – equipa de futebol – tenha um domínio hegemónico. Todavia, nesta época, a frustração parece não ter sido um exclusivo da tribo Benfiquista, mas sim, do futebol português em geral, uma vez que esta época registou menos 9,6% dos espectadores que a antecedente e a quota de mercado do Benfica até subiu de 22% para 24%.

4.4 Adesão de Novos Sócios

As forças identificadas na análise SWOT, nomeadamente 'Equipa de Futebol', 'Notoriedade da Marca Benfica', 'Popularidade' e 'História/Mística', impactam materialmente nos proveitos resultantes da quotização de sócios. O número de sócios dos clubes desportivos, é geralmente, um tema sensível. A diferença entre o número de sócios pagantes e o número de sócios inscritos, tende a perturbar o resultado da análise. De facto, no caso do Benfica, apenas os relatórios de 2009/2010 e 2010/2011, revelam o número de sócios no final do exercício. Nesses anos, calculando a valor da quota média, chegamos aos 44€/ano – a Benfica SAD recebe apenas 75% das receitas líquidas da quotização, sendo o restante pertença do Sport Lisboa e Benfica. Analisando a correlação (0,66) entre o desempenho desportivo e os proveitos das quotizações, verificamos uma relação não muito acentuada.

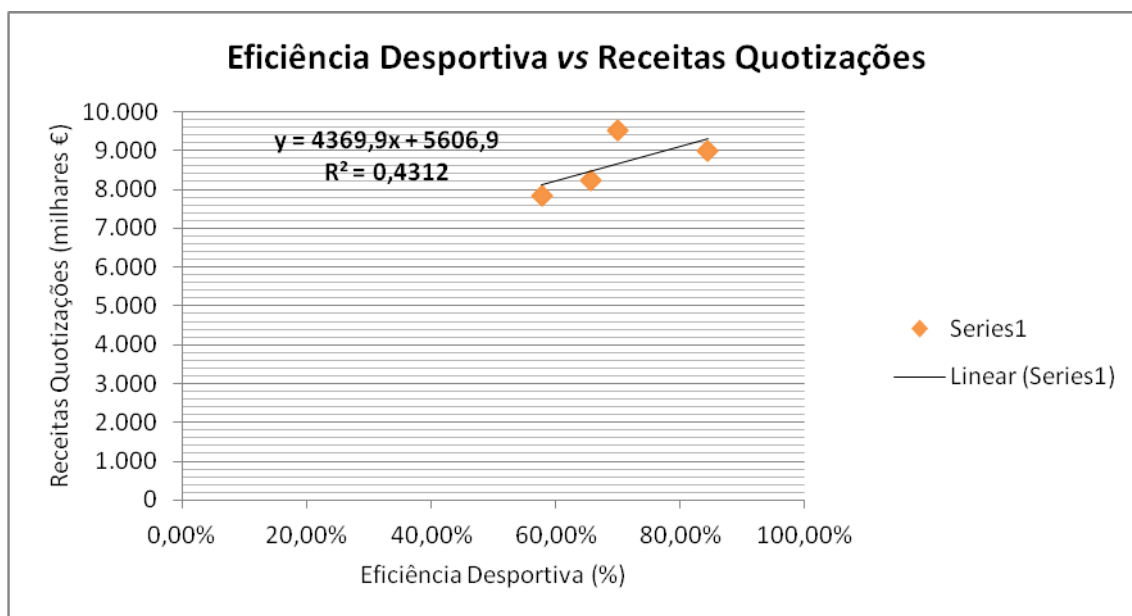


Gráfico 5 – Eficiência Desportiva vs Recitas Quotizações, acumulado ano-a-ano.

Políticas de Marketing muito agressivas, têm proporcionado a adesão massiva de novos sócios. Em Outubro de 2010, em resultado dessas políticas e da recente conquista do título o Benfica atingiu a marca dos 210.000 sócios.

Obviamente que neste ano a relação de causalidade, resultado desportivo vs quotização foi bem mais forte.

4.5 Hospitalidade (*Corporate* e Rendas de Espaço)

No projeto apresentado no Relatório Intermédio, denominei por hospitalidade uma área de negócio associada às forças ‘Infraestruturas’ e ‘Notoriedade da Marca’. No plano de contas da Benfica SAD, as contas que contemplam os proveitos gerados pelas infraestruturas são as contas *Corporate* e Rendas de Espaço, as quais adotei para análise. Apenas na época de 2009/2010 foi criado o *Benfica Corporate Club*, que consiste num conceito de clube corporativo onde estão presentes grandes empresas nacionais e internacionais. *“De acesso restrito, permite a criação de relações de negócios entre as diversas empresas, com todo o apoio técnico e logístico que o Benfica oferece. O Estádio do Sport Lisboa e Benfica foi concebido para tornar as relações de negócio o mais confortável e segura possível. Para além do Futebol a empresa passa a ter acesso ao camarote todos os dias da semana, funcionando como uma extensão natural das suas instalações.”*

As Rendas de Espaço referem-se a proveitos relacionados com as rendas das galerias comerciais, dos pavilhões, do estádio, e as receitas provenientes de direitos, relativos a diferimentos dos proveitos dos títulos fundador e títulos *centenarium*. Estes proveitos iniciaram-se apenas no segundo semestre de 2009/2010. Por se tratar de uma observação apenas com 2 valores, não faz sentido a análise da correlação, desempenho desportivo vs desempenho económico. Os proveitos de cada uma das áreas de negócio aumentaram significativamente – os resultados do *Corporate* mais que duplicaram e os das rendas e aluguer quase que duplicaram. Se insistíssemos na simples análise da correlação, teríamos uma correlação negativa, ou seja, quando o desempenho desportivo diminui, o proveito aumenta. Na realidade no caso das Rendas, esta constatação poderá apenas evidenciar a incorporação de 12 meses de proveitos na época 2010/2011, contra 6

meses da época anterior, enquanto o *Corporate* poderá ter beneficiado da alavancagem do título conquistado na época anterior.

4.6 Media

Na área de negócios *media*, pretendi monitorizar, se para além da ameaça dependência financeira dos *media*, a Benfica SAD não se depara com a fraqueza ‘resultados económicos dependentes de resultados desportivos’. Nesta área de negócio socorremo-nos dos proveitos das transmissões televisivas e da Benfica TV. Tendo concluído:

- Não haver correlação entre as transmissões televisivas e o desempenho desportivo (0,002);
- Os proveitos com transmissões televisivas referem-se essencialmente a contratos plurianuais. Efetivamente o Relatório & Contas 2010/2011, refere na sua pág.89 “*Os proveitos com transmissões televisivas referem-se essencialmente ao contrato em vigor com a Olivedesportos, SA para os jogos da Liga Nacional, que representou no presente exercício um montante de 7.500.000 euros, à semelhança do anterior, e a 656.542 euros relativos a jogos particulares, nomeadamente a Eusébio Cup e o jogo de apresentação (2009/2010: 869.490 euros, valor que também inclui o Torneio de Amesterdão).*”.

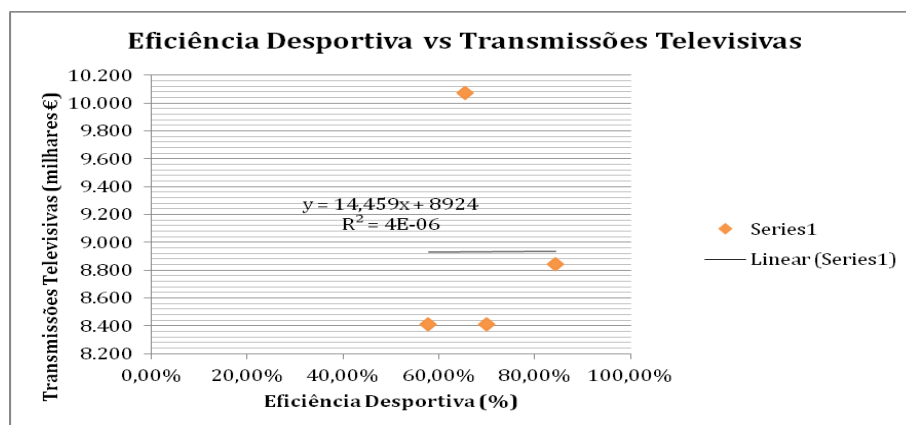


Gráfico 6 – Eficiência Desportiva vs Transmissões Televisivas, acumulado ano-a-ano.

Quanto à Benfica TV, este projeto somente arrancou em 2009, existindo apenas duas observações pelo que a série de variáveis é demasiado curta para que o resultado da análise faça sentido. Segundo o mesmo relatório e contas, pág. 11 *“A Benfica TV assume-se como o primeiro veículo de comunicação, proteção, divulgação e de projeção da vitalidade do Sport Lisboa e Benfica. As notícias do Clube, são direta e diariamente difundidas, em respeito pelos objetivos traçados para satisfazer os seguidores do Sport Lisboa e Benfica. Hoje o canal é visto na Europa, no continente americano, em África, sabendo que os espectadores espalhados pelo mundo podem assistir aos jogos dos vários escalões e das várias modalidades. Podem ficar a par da promoção de todos os eventos internos, com os programas de debate, os blocos de informação, as emissões especiais em dia de jogo, com o humor e o entretenimento, com os passatempos e com a cobertura de quase tudo o que é gerado pelo Benfica diariamente.”* (...) *“A Benfica TV chega hoje a cerca de um milhão de lares”*.

Considerações com fundamento meramente estatístico, levam a concluir ser esta uma área de negócio, em que os resultados desportivos menos condicionam. Teoricamente será uma antena do *totem* para a tribo.

4.7 Ações

A cotação da ação Benfica SAD e a sua liquidez são indicadores do desempenho global da instituição Benfica SAD e também da reação do mercado à performance económica. Será que também o são à performance desportiva?

Analisada a correlação entre a cotação da ação e o número de ações transacionadas vs o desempenho desportivo, conclui-se, no geral e no médio prazo (4 anos – épocas 2007/2008 a 2010/2011), não haver uma acentuada relação de causa-efeito. Esta relação de causalidade faz-se sentir fortemente, pontualmente e apenas no curtíssimo prazo (mês-a-mês). Utilizando como fonte, os dados disponibilizados pela Bolsa de Valores de Lisboa, foram analisadas as cotações e a quantidade transacionada de ações no início do campeonato (Agosto), na paragem

de inverno (Dezembro), no reinício e no final do campeonato (Janeiro e Maio, respetivamente), de cada um dos anos em análise.

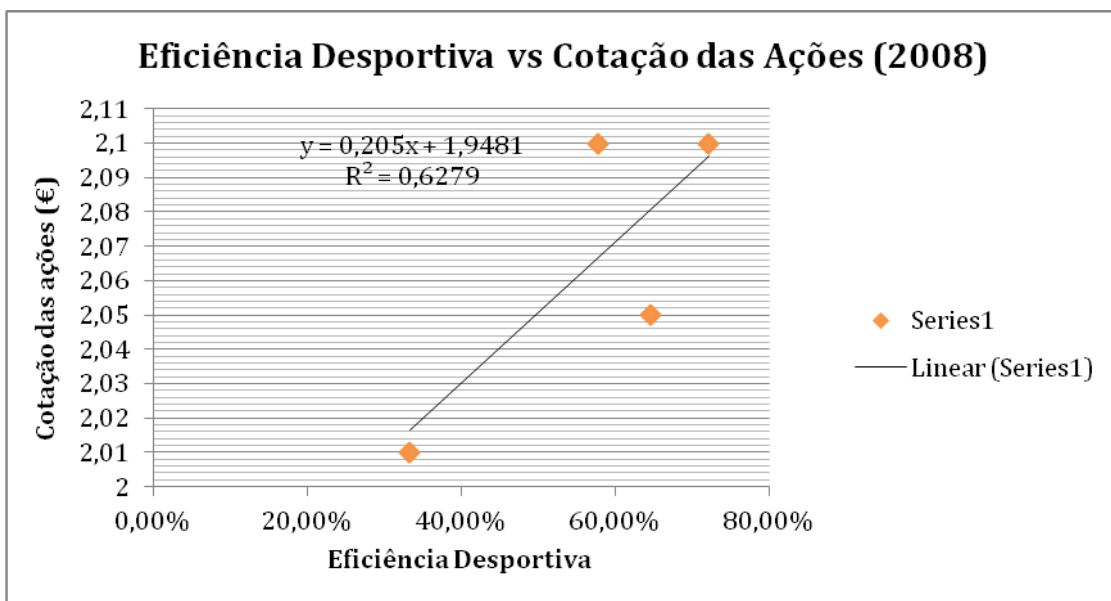


Gráfico 7 – Eficiência Desportiva vs Cotação das Ações (2008), acumulado ano-a-ano.

Foram analisadas as respetivas correlações ano-a-ano e na totalidade do período. Na análise ano-a-ano, em 2010 é visível a influência da conquista do título, sobretudo ao nível da liquidez (quantidade transacionada). Já ao nível da cotação, o ano em que o desempenho desportivo mais influencia a cotação é 2009. Todavia, se analisarmos na ótica da quantidade, a conclusão é inversa.

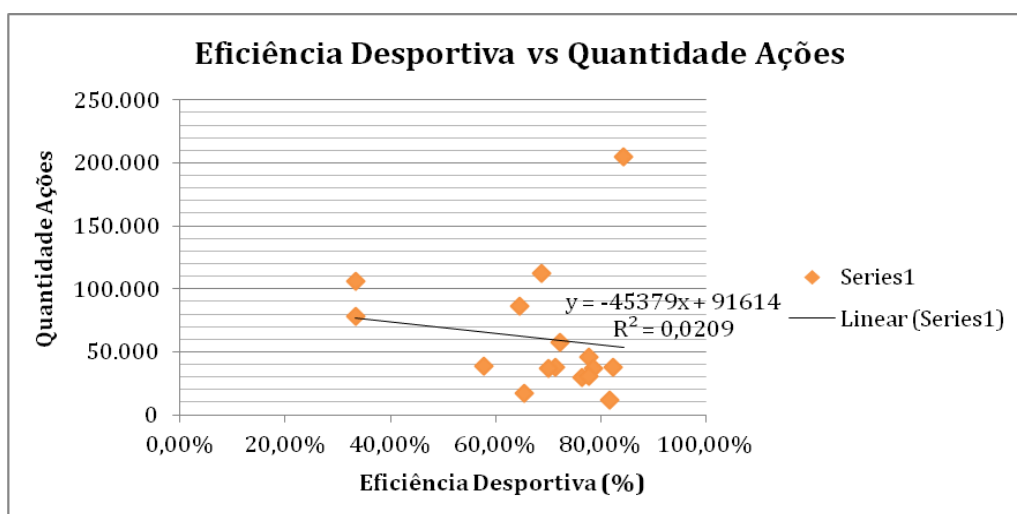


Gráfico 8 – Eficiência Desportiva vs Quantidade Ações, acumulado ano-a-ano.

Parece pois, poder concluir-se que os resultados desportivos influenciam a cotação em termos do curtíssimo prazo, mas a sua influência tende a diluir-se no médio prazo. Quanto às quantidades transacionadas, estas parecem não depender em absoluto do sucesso desportivo, a não ser, excecionalmente, em períodos de maior euforia desportiva.

		2008	2009	2010	2011
Cotação	Ano-a-ano – 4 observações mensais (Janeiro, Maio, Agosto e Dezembro)	0,79	0,72	0,07	-0,61
	Acumulado ano-a-ano no período, conforme os Relatórios & Contas. 4 dados (Junho 08, Junho 09, Junho 10 e Junho 11)	0,39			
	No período com 4 observações mensais por ano (16 observações)	-0,19			
Quantidade	Ano-a-ano – 4 observações mensais (Janeiro, Maio, Agosto e Dezembro)	-0,62	-0,013	0,24	-0,88
	Acumulado ano-a-ano no período, conforme os Relatórios & Contas. 4 Dados (Junho 08, Junho 09, Junho 10 e Junho 11)	-0,15			
	No período com 4 observações mensais por ano (16 observações)	-0,14			

Tabela 2 – Evolução da correlação do Desempenho Desportivo vs Cotação e Liquidez SLB SAD

Estas considerações são corroboradas pelas análises constantes nos Relatórios & Contas da Benfica SAD. No Relatório de 2008/2009 pode ler-se:

(...) “No mês de Janeiro de 2009, a cotação atingiu seu pico máximo nos 2,32 euros. Nos meses seguintes assistiu-se a uma desvalorização das ações, facto que poderá ser explicado pelo desempenho menos positivo da equipa profissional de futebol na segunda metade da época desportiva, para além dos ajustes normais que o mercado entendeu efetuar. (...) Em termos de liquidez, verificou-se um volume de transações significativo no mês de Janeiro de 2009, onde se atingiram as 112 mil ações, e um segundo pico do número de títulos negociados no mês de Agosto de 2008, ambos coincidentes com o período de valorização da cotação dos mesmos”.

No ano seguinte, consta a seguinte análise:

(...) “As ações da Benfica SAD abriram o exercício a cotar 1,79 euros, tendo fechado a 30 de Junho de 2010 com uma cotação de 2,35 euros, o que representa um aumento no valor da ação em 0,56 euros, traduzindo-se numa valorização de 31,29%. (...) Relativamente à evolução da cotação das ações da Sociedade, pode-se destacar o período após o início do mês de Agosto de 2009, a partir do qual os títulos registaram uma cotação acima dos 2 euros, chegando a atingir valores superiores a 3,5 euros na transição de Setembro para Outubro de 2009 e no final de Março de 2010. Estes dois máximos sucedem-se às notícias de que a Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD iria registar um encaixe a curto prazo de 40 milhões de euros com a constituição do Benfica Stars Fund (Setembro de 2009), e à eliminação do Marselha pela equipa da Luz na segunda mão dos oitavos-de-final da Liga Europa, que confirmava o bom momento de forma da equipa tanto nas competições nacionais como na segunda maior competição europeia de clubes.

Os indicadores referentes ao exercício de 2009/2010 foram significativamente melhores face ao ano transato, nomeadamente em termos de número de negócios realizados, quantidade de ações transacionadas e volume de negócios.”

E por fim, em 2010/2011, explica-se como se segue:

(...) “As ações da Benfica SAD abriram o exercício a cotar 2,35 euros, tendo fechado a 30 de Junho de 2011 com uma cotação de 1,17 euros, o que representa uma diminuição no valor da ação em 1,18 euros, traduzindo-se numa desvalorização de 50,2%.

Depois de no exercício de 2009/2010 se ter assistido a uma valorização média das ações da Benfica SAD em cerca de 31,3%, em parte suportada nos resultados desportivos alcançados, no presente exercício assistiu-se a uma desvalorização, em sintonia com a evolução ocorrida nos mercados mundiais e com os resultados desportivos alcançados nesta época (...)

(...) De referir que não existe forma direta de relacionar estas variações com acontecimentos concretos ocorridos durante o exercício. De referir contudo que o

reforço do decréscimo do valor das ações em meados de Abril aconteceu dois dias antes da realização da segunda eliminatória da meia-final da Taça de Portugal e que a ligeira recuperação ocorrida no início de Maio coincidiu com notícias relacionadas com a negociação dos direitos televisivos da Benfica SAD. (...)

(...) Assistiu-se a um decréscimo de 59,1% da quantidade de ações transacionadas e a uma diminuição de 73,8% do volume de negócios no decorrer deste exercício face ao período homólogo anterior, tendo-se aproximado dos valores verificados no exercício de 2008/2009 (quantidade de ações transacionadas: 677.317; volume de negócios: 1.382.915 euros). Esta variação ocorrida poderá estar relacionada com os resultados desportivos da equipa de futebol da Benfica SAD, que na época 2009/2010 garantiu o título de campeão nacional. (...)

(...) De referir que comparativamente com o exercício transato, o mês de Outubro já tinha sido um dos meses com maior liquidez (apesar de em 2009 ter superado as 250 mil ações e do mês de Setembro também ter tido uma liquidez superior a 200 mil ações). Contudo, a grande variação ocorreu nos meses de Março a Maio, que no período homólogo representou um total de 829,5 mil títulos transacionados, numa fase em que o Benfica se encontrava numa posição privilegiada para se tornar campeão nacional, o que se veio a confirmar em Maio. Em 2010/2011, neste mesmo período foram negociadas 122,3 mil ações, o que representa um decréscimo de 707,2 mil títulos.”

A performance desportiva, pelo seu impacto emocional, condiciona fortemente a cotação da ação enquanto dura o efeito emocional. O comportamento racional dos mercados financeiros, locais e mundiais, acaba por, a prazo, se impor influenciando a cotação. Por fim, a lei do mercado impera, ditando a procura.

5. Conclusões e Recomendações

Da interpretação dos dados analisados no capítulo anterior, conclui-se existir:

a) Uma muito forte dependência dos resultados económicos do sucesso desportivo, nas áreas de negócio – Bilheteira e Publicidade e Patrocínios.

Os proveitos provenientes da bilheteira, dependem do número de bilhetes vendidos e do seu preço facial. Este é tanto maior quanto melhor for o momento desportivo da equipa (correlação 0,927). A frustração associada às derrotas, faz descer o preço médio dos bilhetes. Mas a descida do preço, não é suficiente para atrair adeptos ao estádio. Em termos gerais e nas épocas analisadas, a correlação entre as receitas e o desempenho desportivo é 0,767. Poder-se-á dizer que o preço do bilhete é mais sensível à vitória e à derrota, do que o número de adeptos a entrar no estádio, pagando bilhete.

Os proveitos da área de negócio Publicidade e Patrocínios têm a sua génese em contratos plurianuais, eles próprios condicionados à persecução de objectivos desportivos. Os contratos plurianuais amortecem o risco, mas eles próprios incorporam-no, como transparece da correlação (0,87).

b) Uma significativa dependência nas áreas de negócio – Proveitos de Quotização de Sócio e Merchandising.

A correlação alcançada, nestas duas áreas de negócio, não engloba directamente, todo o impacto do desempenho desportivo. O recurso a contratos *franchising* e a outra forma de contratos plurianuais, diminui a exposição ao risco na área de negócio Merchandising, ainda que alguns deles estejam indexados ao sucesso desportivo. Campanhas agressivas de captação de sócios, bem planeadas e bem sucedidas, contribuem para atenuar o efeito dos resultados desportivos na procura.

c) Uma dependência, apenas pontual, em momento de euforia desportiva na cotação e na liquidez das ações.

A cotação reage mais aos resultados desportivos do que a liquidez. Numa análise a médio prazo, conclui-se que os resultados desportivos condicionam pouco a cotação – correlação 0,39. Já a liquidez, ao tender para evoluir em sentido contrário ao do desempenho desportivo (correlação - 0,19) deixa transparecer outros racionais a condicionarem o seu comportamento. A Lei dos mercados financeiros parece impor-se também na tribo do futebol.

d) Uma autonomia total dos proveitos das transmissões televisivas, face à performance desportiva.

A correlação 0, significa uma insensibilidade total. Esta insensibilidade apenas é aparente, uma vez que os proveitos resultam de contratos plurianuais com termos fixos. Para além das transmissões televisivas, foi analisado o impacto da variabilidade desportiva nos proveitos da Benfica TV. Considerando que esta área de negócio entrou em atividade na época de 2009/2010, não existem observações suficientes para analisar a sua correlação. As duas áreas de negócio mencionadas estão incluídas na conta *Media* da SLB SAD, da qual, não são públicas outras componentes, como por exemplo, proveitos da *Web* e das redes sociais.

Como corolário da análise de interpretação de dados e das respetivas conclusões, sugiro a título de recomendações, as seguintes:

a) Dar continuidade a este estudo, aprofundando-o, a nível de tese de mestrado ou da investigação universitária pura, de modo a estudar um período maior, um maior número de observações em cada período e um maior nível de variáveis associadas com o rendimento económico. Apenas como exemplo, seria interessante efetuar uma análise desagregada da conta *Merchandising*, nomeadamente, à sensibilidade da venda de camisolas.

b) Continuar as políticas tendentes à promoção de negócios com reduzida sensibilidade à performance desportiva, nomeadamente, os relacionados com a exploração das infraestruturas e dos *Media* e persistir, potenciando, políticas mitigadoras da dependência do desempenho desportivo (contratos plurianuais com rendas de termos tendencialmente fixos) de modo a garantir o crescimento sustentável da SLB SAD na indústria do entretenimento.



6. Bibliografia e Netgrafia

Bryman, A. and Bell, E. (2007) *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press

Dave Birks (2001), University of Bath

Dibb, Simkin, Pride & Ferrell (2001) in *Marketing Concepts and Strategies*

James C. Collins & Jerry I. Porras (1996), *Building Your Company's Vision*

Luis Miguel Pereira (2008), *Bíblia do Benfica*

Peter F. Drucker - *Theory of the Business* 2004 – Harvard Business Review

RELATÓRIO & CONTAS 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011 do Sport Lisboa e Benfica

Ricardo Araújo Pereira (2010), *A chama Imensa*.

SZYMANSKI & KUYPERS (1999) *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*

David Parrish 2012 - <http://www.d.parrish.dial.pipex.com/visionmission.html>

Sportmarkt - <http://www.sportundmarkt.com/>

Anexos

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade da marca Benfica; • Atratividade para <i>Sponsors</i> (Adidas, Coca Cola, PT, Sagres) • Popularidade elevada (Portugal, Diáspora, PALOP); • Número de associados; • Equipa de futebol; • História/Mística; • Infraestruturas – Localização central do estádio; • Rede de Casas do Benfica; • Escolinhas de Futebol; • Empresa cotada em bolsa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados económicos dependentes dos resultados desportivos; • Resultados desportivos modestos a nível interno e externo; • Profissionalização recente da gestão; • Passivo; • Concentração da notoriedade desportiva numa única modalidade (futebol); • Incapacidade de atrair famílias ao estádio.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O Entretenimento como indústria do futuro; • <i>Mens sana in corpore sano</i>; • Academias de Futebol; • Ascensão de novos <i>players</i> no mercado internacional (colocação de jogadores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise Económica Global; • Hegemonia do FC Porto; • Apetrechamento e expansão de clubes emergentes (Braga); • Mercado doméstico exíguo; • Dependência financeira dos <i>Media</i>; • Ascensão de novos <i>players</i> internacionais (futebol turco).

Anexo 1 – Análise SWOT