

**iscte**

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

# **A Competitividade dos *Business Models* no Futebol Português**

Dinis Miguel Conde Leal | Nº 82560

Mestrado em Gestão

Orientador: Professor Renato Pereira

ISCTE Business School

Outubro, 2022





BUSINESS  
SCHOOL

---

# A Competitividade dos *Business Models* no Futebol Português

Dinis Miguel Conde Leal | Nº 82560

Mestrado em Gestão

Orientador: Professor Renato Pereira

ISCTE Business School

Outubro, 2022



## Agradecimentos

Em primeiro lugar quero dar um agradecimento à minha família, que sempre deram todo o apoio e motivação possível não só na realização da dissertação como também ao longo de todo o meu percurso académico. De mencionar também um agradecimento especial à minha irmã pelos conselhos e dicas que foram bastante úteis.

Ao meu orientador, um agradecimento especial também por todas as indicações, conselhos e conhecimento que me passou, tanto na licenciatura, mestrado e inclusive no desenvolvimento da dissertação. O professor Renato Pereira foi uma pessoa com quem pude contar desde sempre e demonstrou ser fundamental em todos os passos necessários.

Ainda dentro do ISCTE Business School, agradecer a todos os professores e outros profissionais que tiveram influência de forma direta ou indireta no meu desenvolvimento pessoal, académico ou profissional. Estes foram decisivos em dar-me conhecimentos e competências académicas indispensáveis para o meu futuro.

De seguida, agradecer a todos os meus amigos, especialmente aos que me são mais chegados e que tão bem me conhecem. Graças a eles, pude desenvolver várias competências ao longo da vida que pude aplicar nesta dissertação e passaram-me motivação em todo o percurso.

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Índice</b> .....	ii
<b>Índice de Figuras</b> .....	iii
<b>Sumário Executivo</b> .....	iv
<b>Executive Summary</b> .....	v
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	1
Contextualização e Definição do Problema de Investigação .....	1
Objetivo e Questões de Investigação .....	2
Estrutura da Dissertação .....	3
<b>Capítulo 2 - Revisão de Literatura</b> .....	4
Modelos de Negócio.....	4
Indústria do Futebol e o Impacto do Covid-19.....	10
<b>Capítulo 3 - Modelo de Negócio atual</b> .....	18
<b>Capítulo 4 – Metodologia</b> .....	24
Tipo de Estudo.....	24
Instrumentos .....	25
Procedimentos e Recolha de Dados.....	27
<b>Capítulo 5 – Reestruturação do Modelo de Negócio</b> .....	28
<b>Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações</b> .....	36
Conclusões.....	36
Limitações.....	39
Sugestões Finais .....	40
<b>Bibliografia</b> .....	41
<b>Anexos</b> .....	45

## Índice de Figuras

Figura 1 - Exemplo do Business Model Canvas .....	7
Figura 2 - Classificação da Liga Bwin 2020/2021 .....	12
Figura 3 - Evolução das receitas agregadas das Sociedades Desportivas .....	13
Figura 4 - Evolução dos gastos agregados das Sociedades Desportivas .....	14
Figura 5 - Valorização do plantel das 18 Sociedades Desportivas na Liga Bwin 2021/2022 .....	16
Figura 6 - Valorização, em peso relativo, das Sociedades Desportivas na Liga Bwin 2021/2022 .....	16
Figura 7 - Modelo de Negócio atual do top3 do Futebol Português .....	18
Figura 8 - Modelo de Negócio atual das Sociedades Desportivas fora do top3 do Futebol Português 18	
Figura 9 - Reestruturação do Modelo de Negócio dos clubes top 3 em Portugal.....	35
Figura 10 - Reestruturação do Modelo de Negócio dos clubes fora do "top 3" em Portugal.....	35

## **Índice de Anexos**

Anexo A - Guião para as entrevistas semiestruturadas .....	45
Anexo B - Quadro de suporte às Entrevistas e Análise Documental.....	48

## Sumário Executivo

O Futebol é um desporto que está ligado por diversas vertentes globais e conta com milhões de espetadores, amantes e desportistas espalhados pelo mundo. A nível nacional, tem-se assistido a uma inconsistência e instabilidade no que toca ao nível competitivo dos vários clubes representantes da 1ª Liga como também da sua sustentabilidade a longo prazo.

Deste modo, para dotar os clubes portugueses de uma gestão mais adequada e fazer face ao desnível interno e externo, é necessário renovar o modelo de negócio atual com novas ideias e medidas que permitam atingir ganhos incrementais a médio e longo prazo.

O Business Model Canvas é defendido por vários autores e consiste na demonstração da visão geral do negócio através de nove building blocks, destacando os principais pontos em cada vertente relativamente às atividades-chave, relação com os clientes, fontes de rendimento, entre outros.

Com isto, o objetivo passa por aplicar uma reestruturação completa ao Business Model Canvas atual (elaborado de forma ilustrativa com base nas informações públicas e de conhecimento geral) através de uma análise detalhada de cada building block e a inclusão de visões de profissionais que já tiveram em contacto e podem trazer soluções para o modelo em si.

Esta análise será feita por uma metodologia qualitativa, através do recurso às entrevistas semi-estruturadas e à análise documental, de forma a extrair a informação mais relevante e que se encaixa no Business Model Canvas.

Com esta extração, será possível identificar várias oportunidades de melhoria dentro do modelo de negócio e aplicar na reestruturação do mesmo, alcançando uma gestão mais eficiente e que consiga captar maior valor para os clubes portugueses em todas as vertentes.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio; Futebol; Gestão Desportiva

**Sistema de Classificação JEL:** M29; Z29

## Executive Summary

Football is a sport that is connected in several global aspects and has millions of spectators, lovers and sportsmen around the world, being the number one sport in Portugal. At the national scope, there has been an inconsistency and instability regarding the competitive level of several clubs representing the 1st League as well as their long-term sustainability

With that, to provide Portuguese clubs with a more adequate management and face internal and external gaps, it is necessary to renew the current business model with new ideas and actions that will allow incremental gains in the medium and long-term run.

Business Model Canvas is backed up by several authors and consists on demonstrating the general view of the business through nine building blocks, highlighting the main points in each area such as key-activities, relationship with customers, sources of income, among others.

Thus, the goal is to apply a complete restructuring to the current Business Model Canvas (prepared in an illustrative way based on public information and general knowledge) through a detailed analysis of each building block and including the vision from professionals who already had contact and are able to provide solutions to the model itself.

This analysis will be carried out using a qualitative methodology, using semi-structured interviews and document analysis, to extract the most relevant information that fits the Business Model Canvas.

With this extraction, it will be possible to identify several opportunities for improvement within the business model and applying it on the restructure, achieving an efficient management and more value creation to Portuguese clubs on all areas.

**Keywords:** Business Model; Football; Sports Management

**JEL Classification System:** M29; Z29





# Capítulo 1 – Introdução

## Contextualização e Definição do Problema de Investigação

Após uma reunião com o meu orientador e professor Renato Pereira, ficou decidido que o tipo de tese que mais se adequava ao tema seria a dissertação e o tema ficou definido como a competitividade dos Modelos de Negócio das sociedades desportivas profissionais na Indústria do Futebol Português.

Este tema surge desde logo com grande interesse da minha parte, uma vez que combina a temática estratégica e um setor que tenho maior curiosidade e conhecimentos. O professor Renato Pereira não só conta com bastante experiência em orientar dissertações que envolvam os modelos de negócio como também foi a pessoa que leccionou-me esta temática, pelo que procurei desde logo assegurar que a minha tese teria a melhor orientação possível.

O mundo atual encontra-se numa fase de recuperação da pandemia relativa ao Covid-19 não passando despercebido a qualquer ser humano pelo impacto global que teve. Apesar de ser uma circunstância rara, catástrofes como estas podem acontecer de novo, tornando-se assim fundamental a remodelação dos modelos de negócio dos clubes portugueses, com vista a aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos clubes portugueses tanto a nível financeiro como desportivo.

Esta problemática assume dimensões superiores quando, ainda antes da do impacto da pandemia, muitas sociedades desportivas a nível nacional já demonstravam problemas na sua gestão estratégica e financeira, como por exemplo os sucessivos “all-in” financeiro com vista a atingir objetivos de curto prazo, comprometendo a sustentabilidade dos clubes a longo prazo.

Por estes motivos, os modelos de negócio devem ser avaliados ao pormenor e entender como melhorar de forma que estejam não só preparados para reagir imediatamente a mudanças que podem impactar a indústria do futebol português como também alavancar e maximizar o rendimento desportivo e financeiro de cada entidade desportiva.

## Objetivo e Questões de Investigação

A indústria do futebol encontra-se em constante desenvolvimento e, a nível nacional, verifica-se a mesma tendência. Este desenvolvimento pode justificar-se, entre muitas outras razões, pelo aumento constante de adeptos e praticantes de futebol, o que fortalece a posição do futebol como o desporto-rei em Portugal. Como tal, o investimento e as receitas geradas ao longo dos anos demonstram que este desporto representa bastante para os portugueses, de tal forma que um clube consegue ter impacto em variadas vertentes extra-desporto, como a nível social, ético, político e financeiro. No geral, o futebol acaba por ser uma indústria que alavanca várias vantagens numa escala global, tais como:

- Despertar reações em qualquer adepto;
- Movimentar adeptos aos vários estádios espalhados pelo país onde o clube favorito vai jogar;
- Empregar trabalhadores;
- Fornecer ensinamentos fundamentais no crescimento humano e físico de qualquer atleta;
- Estabelecer ligações sociais entre todos os intervenientes envolvidos.

No entanto, apesar do crescimento positivo, Portugal encontra ainda um longo caminho pela frente para alcançar o top5 de melhores campeonatos do mundo, tanto a nível de investimento como de representação no contexto europeu.

Por isso, devido à importância que o Futebol português representa em todas as vertentes mencionadas, é importante criar condições para catapultar o desenvolvimento interno com vista à redução da diferença para os melhores campeonatos do mundo.

Assi, esta dissertação tem como objetivo primordial analisar e remodelar os modelos de negócio atuais com vista a alcançar maior competitividade para os clubes portugueses, tendo em conta a sustentabilidade financeira e a vertente desportiva. Este objetivo será possível analisar no fim desta dissertação respondendo às seguintes questões de investigação:

- *P1: Quais são os pontos cruciais que abrangem todas as Sociedades Desportivas e são imprescindíveis em qualquer modelo de negócio nesta indústria?*
- *P2: Quais os pontos que reforçam a diferença entre os dois modelos de negócio?*
- *P3: Como desenvolver o nível dos clubes e da competitividade da indústria?*

Com estas questões de investigação, será possível não só comparar os modelos de negócio de hoje com a reestruturação que será proposta como também perceber os building blocks onde existem maiores diferenças entre os dois modelos de negócio.

## Estrutura da Dissertação

Para desenvolver o conteúdo e o desenvolvimento do tema da dissertação de forma apelativa, a solução deu-se pela divisão da estrutura em 6 capítulos distintos.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução do tema a desenvolver, desenvolvendo com maior detalhe a contextualização e a definição dos problemas da investigação, de seguida o objetivo a alcançar e as questões de investigação e, por fim, a estrutura do corpo da dissertação.

No próximo capítulo dá-se início à revisão da literatura, sendo um dos mais fundamentais para o desenvolvimento do tema. A base da fundamentação para todos os temas da dissertação é realizada neste capítulo, servindo de enquadramento teórico para os temas específicos a abordar, nomeadamente os modelos de negócio e a indústria do futebol. Relativamente aos modelos de negócio, o conteúdo vai ao detalhe da definição, evolução e os pontos em concordância e discordância sobre o modelo de negócio ideal, identificando por fim o modelo com melhor objetividade e concordância. Relativamente à indústria do futebol, o conteúdo abordado passa pela análise a nível geral do futebol internacional, as perturbações que a pandemia trouxe às várias vertentes que impactam o futebol e, por fim, a análise detalhada a vários fatores relevantes sobre o desporto português, reconhecendo vários pontos cruciais que permite o avanço na dissertação.

No terceiro capítulo desenvolve-se o modelo de negócio dos clubes que representam o top3 do futebol português e os clubes representantes da 1ª Liga portuguesa que não representam o top3 de clubes portugueses. Esta elaboração desenvolve-se de forma ilustrativa e com base na informação do capítulo 2, de informação pública e geral, e também da análise detalhada a cada clube.

De seguida, a metodologia pode encontrar-se no quarto capítulo, onde é possível observar o tipo de estudo utilizado, os instrumentos (entre os quais a seleção e justificação pelos tipos de análise selecionados) e os procedimentos e recolha de dados.

Derivada da informação captada e filtrada através da metodologia utilizada, segue-se a reestruturação dos modelos de negócio no quinto capítulo. Esta reestruturação tem com base as conclusões identificadas dos dados recolhidos, apresentando de forma final as devidas alterações a realizar ao modelo de negócio dos clubes portugueses.

Por fim, o sexto e último capítulo consiste na elaboração das conclusões finais, com base na reestruturação do modelo apresentado e nas respostas às questões de investigação propostas, das limitações identificadas durante o desenvolvimento desta dissertação e as sugestões finais a dar tanto aos clubes como à Liga Portugal sobre medidas futuras de possível implementação.

## Capítulo 2 - Revisão de Literatura

### Modelos de Negócio

Atualmente, os modelos de negócio são um tema recorrente e parte integrante do dia a dia de cada empresa, contando com os primeiros surgimentos durante o século XX. Progredindo no tempo, este conceito ganhou maior preponderância e utilizava-se com muito mais frequência em artigos empresariais. Assim, os modelos de negócio passaram inevitavelmente a ser de conhecimento geral para todos aqueles que fazem parte do mundo empresarial, contando com várias defesas do quão importante seria a sua utilização (Osterwalder, 2004).

Esta vertente assume-se hoje como uma ferramenta de investigação fundamental no que toca às áreas estratégicas de qualquer entidade, como uma perspetiva geral das atividades da empresa e como conseguem obter rendimentos e criação de valor (Saebi, T., Lasse, L., & Foss, N., 2016), (Zott, C., & Raphael Amit. 2010).

No entanto, o conceito deste termo ainda é bastante abrangente entre vários autores, pelo que não existe uma definição exata. Mesmo assim, um dos primeiros autores que tentou dar uma definição a este conceito (Timmer, 1998) afirmou que os modelos de negócio consistiam numa arquitetura para produtos e serviços da empresa que incluíssem uma descrição detalhada dos agentes económicos com participação no modelo bem como das fontes de receita.

Vários autores relataram as suas definições de modelos de negócio, encontrando sempre arestas em que estavam de acordo, mas sem nunca encontrar um conceito totalmente consensual entre todos. Rappa (2000) foi um dos autores que contribuiu para a evolução do conceito de modelo de negócio e aplicou uma visão mais direcionada na vertente económica, focando no modelo como um método fundamental para a obtenção de lucros.

Assim, é possível observar que as diferenças do conceito não acontecem só em termos de características específicas com também a nível de visões de cada ser humano. Para Afuah e Tucci (2001), os modelos de negócio estão relacionados com a vertente operacional da empresa. Os autores afirmam que consiste num método utilizado para a empresa adquirir e utilizar os seus recursos como elemento-chave para chegar ao consumidor e garantir a melhor oferta.

As características do modelo de negócio, tal como o próprio conceito, também não são consensuais entre todos os autores. No entanto, após uma vasta análise (Saebi et al, 2016), é possível definir duas bases consensuais que são estabelecidas, sendo estas a criação de valor e a captura de valor.

Para Teece (2010), o modelo de negócio consiste na forma como a empresa trata da vertente de criação de valor, ou seja, como é que o cria e também como o entrega ao cliente, gerando assim um saldo de rendimentos positivos entre os custos e recebimentos. No entanto, este modelo não passa de uma visão geral daquilo que distingue a atividade geral da empresa e como funciona, servindo apenas de um modelo conceptual e de observação para todos os colaboradores.

Para autores como Morris, Scindehutte e Allen (2005), o conceito envolve desde logo várias áreas para ser possível de realizar o planeamento e as respetivas decisões para criar vantagens competitivas, em áreas como a estratégia e a economia.

Zott e Amit (2010) detêm um conceito mais prático relativo ao modelo de negócio, caracterizando o mesmo como um conjunto de atividades que são separadas e independentes umas das outras, no entanto todas estas com capacidade de serem melhoradas. Para a implementação do modelo de negócio, existem duas variáveis fundamentais, sendo elas:

- Design dos elementos – entre os quais a estrutura e o conteúdo do modelo;
- Tema de Design – relaciona a eficiência e a novidade para obter a criação de valor.

Os mesmos autores são a favor do argumento de que o modelo de negócio deve ser observado de como prossegue a atividade da empresa e pela interação estabelecida com os agentes económicos com quem a empresa tem contacto.

Já outros autores defendem que o modelo de negócio funciona como um conjunto de vertentes, building blocks, que são fundamentais na construção do tal modelo e só depois é possível encontrar a criação de valor existente para oferecer ao cliente (Demil e Lecocq, 2010). Os mesmos autores sustentam ainda que o modelo de negócio, divide-se em duas abordagens, a estática e a transformacional. Enquanto na abordagem estática a orientação inclina-se para as receitas e para a atividade operacional da empresa que permite oferecer valor ao consumidor final, a abordagem transformacional consiste na forma como o modelo de negócio é utilizado e analisado como meio para alcançar a inovação e a transformação da empresa em relação à concorrência. Assim, é possível realizar duas análises distintas ao modelo e obter vantagens competitivas em diferentes variáveis.

Ainda assim, apesar das divergências dos autores, existem pontos que são de consenso. Para a grande maioria dos autores, o modelo de negócio que faz mais sentido tem 4 vértices fulcrais (DaSilva & Trkman, 2014; Magretta, 2002; Teece, 2010): proposta de valor, segmento de mercado, captura de valor e a proposta de valor.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio deve incluir estes pontos mencionados acima, mas de forma mais aprofundada. Assim, os autores defendem um modelo que assente em 9 vértices:

- Proposta de valor;
- Segmentos de mercado;
- Relação com o cliente;
- Canais;
- Estrutura de Custos;
- Fontes de Rendimento;
- Atividades-chave;
- Recursos-chave;
- Parcerias-Chave

Apesar do reconhecimento generalizado sobre a importância do modelo de negócio no desenvolvimento de qualquer empresa, é também importante destacar que este não funciona através de factos ou leis, mas sim em ideias e estratégias com fundamento. Isto implica que uma empresa fica mais próxima de obter sucesso ao ter um modelo de negócio como base, no entanto o sucesso não é garantido pois baseia-se em pressupostos que podem não ir de encontro ao resultado esperado (Cinquini, Minin & Varaldo, 2013). Estes acrescentam que o método a ser utilizado para reduzir este “risco” passa pela realização de vários estudos e análises que fundamentem e fortaleçam as tomadas de decisão por parte das organizações.

Adicionalmente, defendem que os modelos de negócio estão mais próximos de alcançar o sucesso sempre que procurarem as vantagens que podem obter em relação à concorrência. Para tal, é preciso que cada empresa reflita a nível interno, realize uma análise e perceba onde é que consegue destacar-se, seja através dos pontos fortes ou de novos métodos que consiga realizar e a concorrência, criando assim maior valor.

De acordo com Sinfield, Calder, McConnell e Colsen (2011), o modelo de negócio ideal consiste num conjunto de vários vetores que estabelecem relações entre si, gerando depois uma combinação de soluções a partir dos vetores. O autor ainda destaca que a melhor vantagem deste sistema consiste exatamente na multiplicidade de combinações que são possíveis realizar para encontrar a proposta de criação de valor sem uma estrutura de negócio muito complexa



*Figura 1 - Exemplo de Business Model Canvas  
Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2011)*

Outro dos modelos de negócio mais conhecidos e que gera também alguma concordância entre alguns autores é o Business Model Canvas. Este consiste num modelo que permite visualizar toda a atividade e elementos-chave da empresa através dos 9 *building blocks* que constituem a estratégia e a criação de valor da empresa (Osterwalder et al, 2010). Desta forma, facilita-se assim o entendimento do sistema da empresa para qualquer trabalhador e é fácil de procurar alterações que consigam trazer mais inovação e vantagens competitivas para a empresa.

Os nove blocos constituintes do Business Model Canvas são detalhados ao pormenor pelos autores mencionados acima. Começando pela componente do segmento de clientes, esta corresponde a um dos tópicos mais importantes do Business Model Canvas, isto porque é aqui que fica definida parte da estratégia global da empresa. Esta vertente tem de procurar a necessidade que existe no mercado para identificar de forma clara o cliente-alvo da empresa. Assim, este segmento divide-se em quatro subcategorias e tem como objetivo entender para quem pretende direcionar a sua atividade, sendo estes:

- Mercado massificado – Intenção de fazer chegar os seus produtos/serviços ao público na sua totalidade sem qualquer filtro restritivo, fazendo-se valer pela quantidade alargada deste segmento de clientes. Esta opção tem como vantagem fazer chegar o produto a todos os

clientes existentes, o que pode promover o aumento das vendas, no entanto também tem como desvantagem não conseguir corresponder a 100% às necessidades do cliente por não prestar atenção a todos da mesma forma;

- Mercado segmentado – Neste caso a intenção passa por conseguir alcançar um determinado ou determinados segmentos de mercado através de canais diferenciados, conseguindo assim alcançar um determinado segmento de clientes;
- Nicho de mercado – O oposto do mercado massificado, neste segmento o objetivo passa por conseguir corresponder a um nicho muito específico e restringido de clientes, fazendo-se valer também pela oferta muito característica. Por um lado, a vantagem deste segmento corresponde mesmo à proximidade e correspondência das necessidades dos clientes, visto que são de dimensão curta e com exigências muito específicas. Por outro lado, a desvantagem é mesmo conseguir responder apenas a uma dimensão curta de clientes, o que pode complicar as vendas caso tenha concorrência forte.
- Mercado diversificado – Esta situação corresponde quando uma empresa tem um serviço que serve para dois ou mais segmentos de mercado completamente diferentes e sem qualquer semelhança, mas que ambos os segmentos necessitem desse serviço.

De seguida temos a relação com o cliente, vertente que vai depender da escolha do segmento de clientes. O objetivo também pode influenciar a escolha entre o maior ou menor contato com o cliente, tais como a captação de clientes, captação dos mesmos e o aumento das vendas, que são ações que exigem sempre maior proximidade ao cliente e inclusive um serviço pós-venda para conseguir reter o cliente à empresa.

Dentro dos canais, este bloco consiste nos métodos utilizados para alcançar o cliente, pois é através do mesmo que se vai dar a conhecer não só os produtos/serviços oferecidos como também a própria empresa, servindo como ponte de ligação. A nível de tipo de canais, esta comunicação pode ser feita pelos canais próprios, o que promove a marca e tem custos muito reduzidos, ou então optar pelos canais dos parceiros, onde é possível obter maior visibilidade para a empresa.

Quanto à proposta de valor, o objetivo passa por olhar a nível interno e entender onde é que a empresa pode destacar-se em relação à concorrência, ou seja, que vantagens competitivas são possíveis retirar. Para alcançar estas vantagens competitivas, é necessário descobrir em que pontos é que determinado produto/serviço possa destacar-se, sendo os principais o preço, a qualidade, a inovação tecnológica, o design, o estatuto social que representa ou a facilidade de uso.

Do lado esquerdo do BMC, segue-se agora os recursos-chaves. Este bloco consiste em todos os ativos (de todo o tipo que sejam) da empresa disponíveis que permitam executar a atividade normal e

diária da empresa para que todo o negócio ocorra da melhor maneira possível. Estes ativos podem ser físicos (instalações, máquinas industriais...), humanos (colaboradores), intelectuais (marcas associadas à empresa, patentes...) e financeiros.

As atividades-chave é constituído por tudo aquilo que acontece dentro da empresa para que todo o negócio ocorra sem problemas e com a melhor qualidade possível, sendo obviamente fundamental e indispensável para a sustentabilidade do modelo de negócio. Estas atividades correspondem a tudo o que seja o negócio da empresa, cobrindo todas as etapas da cadeia de valor desde a produção até à venda ao consumidor final.

As parcerias-chave são essenciais para sobreviver e obter crescimento sustentável dentro do mercado, pelo que é essencial a empresa estar associada a outras empresas ou entidades que consigam trazer benefícios para ambas. Estas parcerias acontecem por variados motivos, sendo os principais o aumento da quota de mercado, economias de escala, maior segurança nos investimentos realizados e maior facilidade em adquirir ou ceder produtos dentro da parceria.

Olhando para a vertente mais financeira deste modelo de negócio defendido por Osterwalder (2010), segue-se a estrutura de custos e as fontes de rendimento. A estrutura de custos, tal como o nome indica, é constituído por todos os custos que são implicados ao desenvolvimento da atividade do negócio da empresa. Esta vertente é muito importante de analisar para de facto entender se a realização deste negócio é viável e se é possível retirar lucro com a estrutura de custos que tem apresentada. Antes de dividir a estrutura de custos, é necessário perceber a estratégia de custo, que se divide entre a focalização no custo e a focalização no valor. Enquanto a focalização no custo tem como objetivo reduzir os custos ao máximo em todas as áreas e produtos de forma a ter maiores taxas de lucro, o objetivo da focalização no valor passa por aumentar a qualidade e a diferenciação da sua atividade, não olhando aos custos inerentes mesmo sendo mais caros. A partir daqui, é possível dividir estes custos entre custos fixos (custos que acontecem na atividade normal da empresa e são independentes da quantidade produzida) e custos variáveis (custos que acontecem na atividade normal da empresa e são dependentes da quantidade produzida).

Por último, a fonte de rendimentos são todas as receitas obtidas provenientes da atividade da empresa e é uma vertente muito importante de analisar porque deve ser posteriormente comparada com a estrutura de custos para entender se de facto existe margem de lucro e atratividade para o negócio. Estas fontes de rendimento costumam ser maioritariamente vendas diretas, mas também existem outras fontes tais como arrendamentos cedidos a outras entidades, comissões e publicidade.

## Indústria do Futebol e o Impacto do Covid-19

A Indústria do Futebol assume-se hoje como um elemento preponderante por variados motivos, mas o principal considera-se mesmo por ser o desporto coletivo mais popular na larga maioria do mundo como também um negócio sempre em crescendo. Por isso, o futebol atualmente deve também ser considerado a nível social, financeiro e político, uma vez que capta milhões de espetadores que podem ser influenciados através de opiniões ou acontecimentos dentro desta indústria (Breitbarth & Harris, 2008).

Michie e Oughton (2004) defendem também que um dos motivos pelos quais o futebol é um desporto que atrai tantas espetadores e jogadores passa pela incerteza que se gera no resultado ao longo da partida bem como os sentimentos que os espetadores têm durante um jogo.

De tal forma que o desporto cresceu tanto a nível de jogadores, equipas, investidores, adeptos e todas as entidades envolvidas com esta indústria, a economia neste desporto cresceu drasticamente devido à incessante procura dos clubes em obterem sempre os melhores jogadores. Assim, é impossível negar que a atividade desportiva e a atividade financeira de um clube de futebol não estejam diretamente ligadas (Yoon & Sedaghat, 2020). Em adição, é possível dizer que existe uma relação de simbiose, uma vez que sem rendimento desportivo, a situação financeira vai sofrer consequências negativas (recebe menos receitas), tornando-se difícil investir o mesmo valor.

No entanto, Garcia-del-Barrio e Szymanski (2006) afirmam que deve ser criado um balanço entre ganhos a nível desportivo e a nível financeiro, reforçando que os clubes que apostam apenas e só em retirar lucros a nível financeiro irão sofrer consequências na componente desportiva, afetando o clube como um todo a médio e longo prazo. Deste modo, o modelo mais eficiente para os autores seria uma relação híbrida entre a vertente desportiva e financeira.

Se os clubes olharem apenas a custos financeiros e olharem para o futebol apenas e só numa vertente financeira, a competitividade dos campeonatos seria bastante reduzida e os clubes dificilmente desenvolver-se-iam. (Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2006)

Para Yoon e Sedaghat (2020), o futebol para o consumidor final tornou-se mais do que comprar apenas um produto, tornou-se na compra um evento e experiência diferenciadora de entretenimento durante um jogo de futebol. Com a dimensão mundial e a atenção de milhões de consumidores, este desporto passou a ser percecionado como um evento televisivo mediático para chegar a todos os lugares do mundo.

Como tal, o crescimento dos clubes dependerá sempre dos seus adeptos e da relação que detêm com o clube, ao interagi continuamente com a marca, o clube e os jogadores (Ajadi, Burton, Dwyer, Hammond & Ross, 2020). Ao estabelecer tais ligações, é possível não só impulsionar o crescimento das redes sociais e do nº de adeptos, impactando o valor das receitas de forma positiva (Solberg & Haugen, 2010).

Regoliosi (2016) segue a mesma tendência ao afirmar que qualquer clube deve ter capacidade de entregar entretenimento através dos jogos e dos futebolistas incluídos na equipa, de forma a aumentar o nº de adeptos. McNamara, Peck e Sasson (2013) acreditam inclusive que um dos métodos mais eficazes de criar valor na indústria do futebol consiste em antecipar à concorrência na contratação de jogadores talentosos.

De acordo com Hammerschmidt, Durst, Kraus e Puumalainen (2021), a pandemia relativa ao Covid-19 teve impacto em todos os clubes, sendo que os custos com colaboradores tiveram de ser reduzidos até 50% ou até mesmo optar pelo lay-off. O mesmo afirmou que os clubes não apresentam medidas reativas a acontecimentos como estes, visto que investem bastante na componente desportiva, ficando vulneráveis a quaisquer situações que possam acontecer. É assim importante adotar uma postura de maior segurança financeira e maior capacidade de adaptação ao mercado.

De acordo com Ball (2005), um clube com um líder que detém uma mentalidade empreendedora consegue preparar o clube para o futuro e rentabilizar os ativos atuais, contando com uma melhor gestão dos recursos humanos, capaz de gerar mais receitas e alocar o investimento na equipa desportiva e instalações de melhor forma.

Os fatores críticos de sucesso no futebol português passam pela valorização dos passes dos jogadores e futura rentabilização financeira, interação mais próxima com os sócios e adeptos do clube através das redes sociais e a internacionalização dos clubes e respetivas marcas (Bolas, 2012). Em adição, os clubes podem criar valor ao desenvolver jogadores da formação até chegarem ao nível competitivo da equipa principal, o que por um lado tem custos bastantes reduzidos e pode catapultar o rendimento do clube tanto a nível desportivo como financeiro.

Relativamente ao contexto nacional, a Liga Bwin (principal divisão do futebol português) é constituída por 18 equipas que jogam entre si duas vezes (uma em casa, outra fora) num total de 34 jornadas e, dependendo da classificação, podem acontecer vários cenários para cada posição e que sucede alterações na época desportiva seguinte.

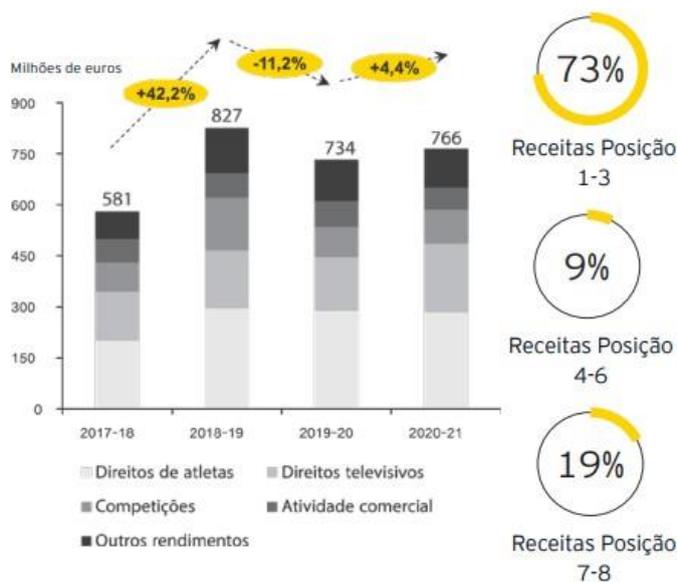
LIGA PORTUGAL 		J	V	E	D	DG	PT
	Sporting CP	34	26	7	1	+45	85
	FC Porto	34	24	8	2	+45	80
	SL Benfica	34	23	7	4	+42	76
	SC Braga	34	19	7	8	+20	64
	FC P. Ferreira	34	15	8	11	-1	53
	Sta. Clara	34	13	7	14	+8	46
	Vitória SC	34	12	7	15	-7	43
	Moreirense FC	34	10	13	11	-6	43
	FC Famalicão	34	10	10	14	-8	40
	Belenenses SAD	34	9	13	12	-10	40
	Gil Vicente FC	34	11	6	17	-9	39
	CD Tondela	34	10	6	18	-21	36
	Boavista FC	34	8	12	14	-10	36
	Portimonense SC	34	9	8	17	-7	35
	Marítimo M.	34	10	5	19	-20	35
	Rio Ave FC	34	7	13	14	-15	34
	SC Farense	34	7	10	17	-17	31
	CD Nacional	34	6	7	21	-29	25

*Figura 2 - Classificação da Liga Bwin 2020/2021  
Fonte: Anuário Liga Portugal*

Na figura 2 segue-se um exemplo da época mais desportiva 2020/2021, onde é possível desde já observar várias conclusões. O clube que fica em primeiro lugar, neste caso o Sporting CP, é coroado campeão nacional e, tal como o segundo lugar, garante a participação direta na fase de grupos da Liga dos Campeões na próxima época desportiva. O terceiro lugar também dá acesso a esta competição, no entanto é necessário ultrapassar 2 eliminatórias com sucesso para garantir a participação na competição. O SC Braga, ao ficar em 4º lugar, garante a participação direta na Liga Europa enquanto o 5º e o 6º lugar qualificam-se para a 3ª e 2ª pré-eliminatória da Liga Conferência, respetivamente. Os dois últimos classificados são despromovidos diretamente para a Liga SABSEG (2ª divisão principal do futebol português) e o antepenúltimo disputa um playoff final contra o terceiro classificado da Liga SABSEG para estabelecer quem garante a presença na Liga Bwin do ano seguinte.

Apesar de ter sido um ano atípico, onde a presença dos adeptos nos estádios foi reestabelecida de forma gradual, o melhor instrumento de medição para a análise da época desportiva passa pela análise da evolução das receitas e gastos. Através do estudo realizado, é possível perceber a evolução nas últimas épocas desportivas e o peso relativo que determinado grupo de clubes detêm do valor total de receitas e gastos.

### Evolução das receitas agregadas das Sociedades Desportivas<sup>(1)</sup>



Fonte: Liga Portugal

Figura 3 - Evolução das receitas agregadas das Sociedades Desportivas

Fonte: Liga Portugal

Nas receitas, o valor total das sociedades desportivas na época desportiva 2020/2021 atingiu os 766 milhões de euros, um crescimento de 4.4% comparado com a época desportiva anterior. Desde a época desportiva de 2017/2018 até à época 2018/2019, as receitas alcançaram um aumento de 42,2%, demonstrando o crescimento geral do desporto português e dando sinais positivos para as seguintes épocas.

No entanto, a época 2019/2021 coincidiu com a única queda de receitas anuais, situação que ocorreu pelo impacto imediato do Covid-19 e afetou severamente o último terço da época desportiva. Este impacto não só foi imediato como abalou a grande maioria das Sociedades Desportivas, especialmente na vertente das receitas por vários motivos, entre os quais:

- Pausa dos jogos e do campeonato 2019/2020 de forma indefinida;
- Leis governamentais relativamente ao isolamento obrigatório;
- Retoma dos jogos numa data posterior, mas à porta fechada (afeta a venda de bilhetes)
- Impossibilidade de vender merchandising de forma física.

### Evolução dos gastos agregados das Sociedades Desportivas<sup>(1)</sup>

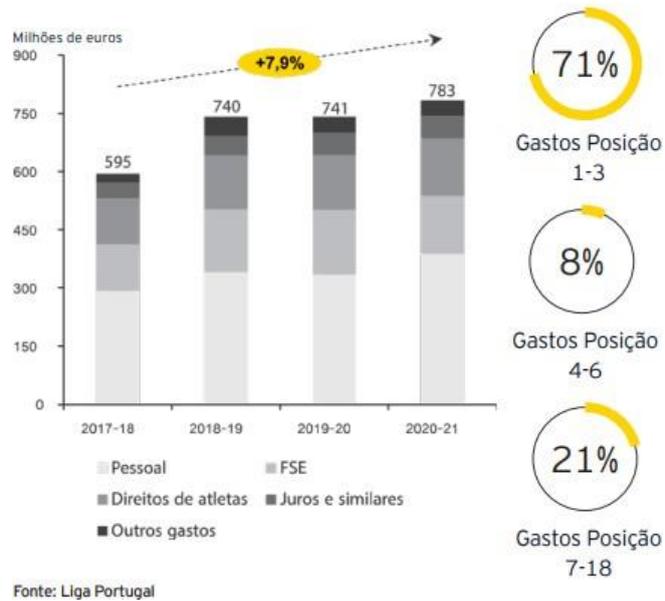


Figura 4 - Evolução dos gastos agregados das Sociedades Desportivas

Fonte: Liga Portugal

Relativamente aos gastos, ao observar a Figura 4 abaixo, é possível verificar uma tendência de crescimento ao longo das últimas épocas desportivas, atingindo um total de 783 milhões em 2020/2021. A expectativa inicial antes da época começar passava pela adoção de uma estratégia de redução de custos, desde logo por vários motivos tais como:

- Impacto do Covid-19, que abalou as Sociedades Desportivas em várias vertentes, obrigando a várias alterações aprofundadas na estrutura e planeamento;
- Expectativa de reação defensiva esperada das Sociedades Desportivas, pela incerteza e indefinição que estava presente relativamente aos planos do futuro a curto prazo do futebol nacional;
- Redução e eliminação de diversas atividades impactadas relativas a dias de jogo, merchandising publicidade, entre outros.

No entanto, os dados confirmam que os gastos na época 2020/2021 foram opostos à expectativa, atingindo o pico das últimas 4 épocas desportivas. Este aumento explica-se pelas alterações profundas que as Sociedades Desportivas tiveram de aplicar na sua estrutura, estratégia e atividades operacionais, o que trouxe maiores encargos. Em adição, os gastos relativos a transferências, comissões e salários também registaram um aumento.

Para lá destes fatores, outra vertente que influenciou as diferenças entre a expectativa de valores e a realidade é também a posição financeira. Atualmente, várias Sociedades Desportivas recorrem a sucessivos empréstimos e obrigações financeiras para gerarem mais capital, reforçando

ainda mais o leque de opções de financiamento a curto prazo na época 2015/2016 com os acordos estabelecidos com as operadoras de comunicação (NOS, MEO, entre outras). Estas operadoras investiram em grande força na indústria do futebol português, garantindo uma parceria com todos os clubes portugueses relativamente a direitos televisivos e/ou patrocinador principal nas camisolas. Esta situação tem ainda maior peso no dia a dia porque foram acordos estabelecidos durante 10 a 12 anos e que permite realizar adiantamentos de receita, podendo comprometer a sustentabilidade a longo prazo das Sociedades Desportivas (Jornal Record, 2016).

As estatísticas demonstradas são relativas aos 18 clubes presentes na Liga Bwin 2020/2021, no entanto é fundamental destacar que os três primeiros classificados (Sporting CP, FC Porto e SL Benfica) reúnem juntos mais de 70% das receitas e gastos totais da Figura 3 e 4, demonstrando as diferenças existentes para as outras Sociedades Desportivas.

Esta diferença consiste num longo período de domínio que aprofundou ainda mais as diferenças na Liga Bwin e podem ser explicados por vários motivos:

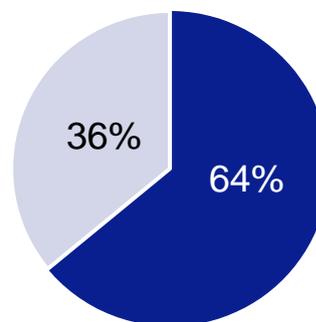
- Participações sucessivas na UEFA Champions League – permite um encaixe financeiro substancial, garantindo um valor inicial só pela entrada mais futuros prémios por mérito desportivo e respetivos direitos televisivos europeus;
- Exposição Internacional – principalmente pelas participações na UEFA Champions League como também outros eventos que promovem o branding internacional dos clubes;
- Capacidade de atrair melhores jogadores – o maior poder financeiro, reputação elevada e a participação nas competições europeias tornam-se argumentos fortes para vencer a concorrência na corrida pela transferência de um jogador.

A falta de competitividade e o elevado “gap” entre várias Sociedades Desportivas pode trazer várias consequências negativas para o futebol português no futuro a longo prazo, afetando a imagem e o rendimento do futebol nacional como um todo. Estas consequências podem acontecer tanto a nível nacional como também a nível internacional.

#	Clube	Liga	Valor01/02/2022 ↑
1	SL Benfica	Liga Portugal	287,80 M €
2	Sporting CP	Liga Portugal	239,50 M €
3	FC Porto	Liga Portugal	224,30 M €
4	SC Braga	Liga Portugal	109,90 M €
5	FC Famalicão	Liga Portugal	44,55 M €
6	Vitória SC	Liga Portugal	53,85 M €
7	Boavista FC	Liga Portugal	22,60 M €
8	GD Estoril Praia	Liga Portugal	25,00 M €
9	Gil Vicente FC	Liga Portugal	15,60 M €
10	CD Tondela	Liga Portugal	21,43 M €
11	Portimonense SC	Liga Portugal	26,58 M €
12	CD Santa Clara	Liga Portugal	19,13 M €
13	FC Paços de Ferreira	Liga Portugal	18,50 M €
14	FC Vizela	Liga Portugal	14,95 M €
15	Belenenses SAD	Liga Portugal	14,28 M €
16	Moreirense FC	Liga Portugal	15,55 M €
17	CS Marítimo	Liga Portugal	14,45 M €
18	FC Arouca	Liga Portugal	14,20 M €
Valor total de todos os clubes			1,18 mil M €

Figura 5 - Valorização do plantel das 18 Sociedades Desportivas na Liga Bwin 2021/2022  
Fonte: Transfermarkt

### Valorização, em peso relativo, das Sociedades Desportivas na Liga Bwin 2021/2022



■ Sporting CP, SL Benfica e FC Porto  
■ Restantes participantes da Liga Bwin 2021/2022

Figura 6 - Valorização, em peso relativo, das Sociedades Desportivas na Liga Bwin 2021/2022  
Fonte: Transfermarkt

A Figura 5 foi retirada do website *Transfermarkt* e reforça a diferença entre os três grandes e os restantes participantes da Liga Bwin 2021/2022. Ao analisar, é possível verificar que os três plantéis mais valorizados (SL Benfica, Sporting CP e FC Porto) têm plantéis com valores equilibrados entre si, na ordem dos 220 milhões de euros. Em 4º lugar segue-se o SC Braga que, apesar de destacar-se dos clubes que estão em lugares inferiores na tabela, continua a ter uma elevada diferença para o top3. Ainda assim, consegue ter o plantel valorizado na ordem dos 109 milhões de euros, cerca de metade do valor individual do FC Porto. A partir deste ponto, verifica-se um equilíbrio total entre os restantes clubes, que têm um valor avaliado do plantel entre os 15 a 50 milhões de euros.

Esta diferença existente na principal divisão portuguesa torna-se mais notória ao avaliarmos o peso relativo no valor total de todas as Sociedades Desportivas. Como se observa na Figura 6, verifica-se que, em termos de valorização de plantel, o Sporting CP, SL Benfica e FC Porto detêm 64% da valorização total em conjunto, sobrando apenas 36% por distribuir entre as 15 Sociedades Desportivas restantes.

A participação nas competições europeias e principalmente na Liga dos Campeões tem sido um dos vértices fundamentais para o crescimento das Sociedades Desportivas e especialmente destas três destacadas na Figura 5 e 6. De acordo com o website da UEFA, na época de 19/20 foi distribuído um total de 2,55 mil milhões de euros por todos os clubes participantes na Liga dos Campeões. Andreff (2012) defende que as equipas qualificadas para a Liga dos Campeões conseguem aumentar as receitas entre 20% a 40%, dando várias vantagens em relação à concorrência.

A nível internacional, a UEFA (órgão superior do futebol europeu) continua em constante atualização para que os clubes tenham maior responsabilidade financeira e, por isso, aplica medidas que vão de encontro a esse objetivo. Uma das medidas mais recentes estabeleceu que todos os clubes irão passar a ter de gastar apenas 70% das receitas que obtiveram. Esta medida será aplicada de forma gradual para não impactar os clubes, sendo que esta percentagem estará a ir-se reduzindo em 90%, 80% e 70% nas épocas desportivas 2023/2024, 2024/2025 e 2025/2026 respetivamente.

Uma das medidas mais recentes lançada pela UEFA (2022) visa a transformação da estrutura e formato da competição, tanto na Liga dos Campeões como na Liga Europa. Atualmente, ambas as competições começam, de forma resumida, por vários grupos de 4 equipas. Estas jogam entre si e as duas equipas que alcançarem mais pontos em cada grupo seguem para os oitavos de final, seguindo a partir deste ponto um formato de eliminação direta até à final.

A partir da época de 2024/2025, o formato da competição vai seguir um estilo diferente. Numa 1ª fase, a competição vai tornar-se numa “liga” entre os clubes apurados, sendo que quem terminar no top8 apura-se diretamente para os oitavos de final e quem terminar entre 9º e 24º terá que disputar uma eliminatória extra para alcançar o apuramento aos oitavos de final. Comparando estes dois formatos, o nº de jogos realizados passará de 6 para 8, sendo que os adversários serão definidos por sistema suíço (o adversário será sempre definido mediante o nº de vitórias alcançadas até ao momento).

Esta medida foi tomada de forma a premiar o mérito desportivo pelas Sociedades Desportivas nas competições internas e fornecer mais receitas pelo aumento do nº de jogos europeus. Para o futebol português, esta medida pode tornar-se muito benéfica para quem participar nestas competições, possibilitando maiores chances de ser competitivo.

## Capítulo 3 - Modelo de Negócio atual

Para dar seguimento à literatura acima revista e entender como pode ser possível melhorar os modelos de negócio pela remodelação em várias vertentes, é necessário analisar o ponto atual dos modelos de negócio. Para tal, e com base na informação acima, o modelo de negócio mais adequado para a análise das sociedades desportivas é o Business Model Canvas.

Com base em toda informação dos clubes portugueses na Liga Bwin e de forma a conseguir dar uma resposta às necessidades das Sociedades Desportivas, irão ser construídos dois modelos de negócio: um para o top3 do futebol português e outro para as Sociedades Desportivas fora do top3 nacional.



Figura 7 - Modelo de Negócio atual do top3 do Futebol Português,  
Fonte: Adaptado do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)



Figura 8 - Modelo de Negócio atual das Sociedades Desportivas fora do top3 do Futebol Português  
Fonte: Adaptado do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

### *Segmento de Clientes*

O modelo de negócio de qualquer Sociedade Desportiva aponta para um mercado segmentado onde o principal ponto de segmentação consiste em qualquer consumidor que tenha interesse em futebol nacional, especialmente com maior proximidade à respetiva Sociedade Desportiva.

Deste modo, os principais consumidores de uma Sociedade Desportiva são os sócios e adeptos de futebol com maior afinidade ao clube em específico, os patrocínios que pretende atrair e outros *stakeholders* ou partes interessadas em ter uma ligação ao clube.

### *Relacionamento com os clientes*

As Sociedades Desportivas no futebol português procuram várias formas de interagir com o consumidor, sendo que a maioria destas interações são realizadas através das suas instalações, entre as quais o Estádio e o Museu. Estas interações realizadas em dias de jogo com os adeptos acontecem maioritariamente antes do jogo e durante o intervalo, sendo que nos dias em que não há jogo, o top3 de clubes portugueses oferece a possibilidade dos adeptos visitarem o Estádio e o Museu.

Para assistir aos jogos no estádio, os clubes também realizam diversas promoções que permitem ao consumidor assistir a jogos no estádio por preços unitários inferiores, promovendo assim a vinda de adeptos ao estádio.

Através das redes sociais, os clubes produzem diversos conteúdos digitais que permitem ao consumidor observar e estabelecer uma ligação mais próxima com os jogadores ao ter acesso a conteúdo “extradesportivo”.

### *Canais*

Como meio de chegar aos consumidores, as Sociedades Desportivas utilizam tanto canais diretos como indiretos através de:

- Loja Comercial – onde vendem merchandising e personalizações;
- Website Oficial – fornecendo notícias sobre o clube, venda de bilhetes, gestão de perfil de sócio, entre outras informações;
- Jogos na TV – garantindo a transmissão televisiva para que todos possam ver os jogos;
- Estádio e Museu – garantindo uma experiência diferenciada para quem compra bilhetes para os jogos no estádio e permitindo visitas ao Estádio e Museu;

- Patrocínios – dando aos sócios das Sociedades Desportivas de obter descontos e promoções com as parcerias do clube.

### *Fontes de Rendimento*

As principais fontes de rendimento nos clubes portugueses deparam-se maioritariamente com as vendas dos passes financeiros dos jogadores e direitos televisivos, sendo estas receitas cruciais de garantir todos os anos para a competitividade e futuro do clube. No entanto, a diferença entre os dois modelos de negócio cinge-se no facto de que o top3 consegue garantir a participação na Liga dos Campeões (UEFA Champions League) de forma consistente, garantindo desde logo um encaixe financeiro direto e que permite desenvolver o clube com maior capacidade.

No entanto, apesar de não terem tanto peso relativo na totalidade das receitas, a venda de merchandising do clube, a venda de bilhetes e as parcerias com os patrocínios garantem também uma fonte de rendimentos importante do qual não devem prescindir, permitindo elevar o orçamento anual das Sociedades Desportivas.

### *Proposta de Valor*

Para os clubes representados como top3 do futebol português, é importante oferecer aos adeptos o prestígio nacional através de títulos internos e também elevar o reconhecimento internacional através da realização de boas campanhas desportivas. No entanto, passa pelo modelo de negócio de qualquer Sociedade Desportiva a oferta de valor ao consumidor pela vibração e entusiasmo pelo desenrolar dos acontecimentos nos jogos. Devido à menor capacidade de argumentos dos clubes fora do top3, é possível oferecer argumentos válidos que o top3 não consegue alcançar, tal como é a proximidade social e relacional com a localidade. Este argumento não traz qualquer poder financeiro para os clubes, mas consegue trazer união entre adeptos e a equipa, podendo afetar o rendimento desportivo de forma positiva.

Como Sociedade Desportiva que engloba vários adeptos, é importante manter uma posição ética responsável e que transmita os valores de solidariedade e igualdade entre todos.

## *Atividades-chave*

As Atividades-chave são constituídas por aquelas que são fundamentais para dar seguimento ao desenvolvimento do clube e que garantem o futuro a médio e longo prazo. No entanto, apesar das atividades serem semelhantes, estas têm pormenores que estabelecem várias diferenças na estratégia de cada Sociedade Desportiva.

A transação e a valorização dos jogadores são a principal atividade dos clubes representados no top3 nacional pois é fundamental ter uma atitude ativa no mercado de transferências. Assim, ao estabelecer um ciclo consistente entre compra e venda de jogadores, é possível gerar lucros ao longo das épocas e permitir o investimento noutras áreas. No entanto, algumas das Sociedades Desportivas com menor poder financeiro acabam por apostar mais em contratações a custo zero para terem menor pressão de realizar vendas no futuro.

Em segundo lugar segue-se a aposta nos jogadores vindos dos escalões de formação. Esta atividade acontece maioritariamente no top3 da Liga Bwin devido não só à capacidade de atrair os melhores jovens jogadores como também pelo excelente nível das Academias, proporcionando as melhores condições para os jogadores evoluírem. Fora do top3, esta atividade acontece de forma mais esporádica, optando pela aposta em jogadores de baixo custo para a equipa principal e que possam valorizar.

Por último, o Scouting é um aspeto fundamental para toda e qualquer Sociedade Desportiva que procure ter sucesso e desenvolver como clube desportivo. Para realizar da forma mais eficaz possível, é necessário contar com profissionais qualificados, um centro de prospeção dentro das instalações e também um plano estratégico na abordagem ao mercado, fator este que difere bastante entre os dois modelos de negócio.

Enquanto na Figura 7 esta aposta em Scouting é direcionada para os mercados principais de futebol, entre os quais o top5 de ligas europeias e o mercado de sul-americano(conhecido por formar grandes talentos a nível desportivo), na Figura 8 a aposta acontece em mercados mais secundários, como jogadores mais baratos de ligas europeias ou campeonatos com menor reputação. Esta diferença acontece em grande parte devido à diferença de orçamentos e reputação entre o top3 e os restantes clubes, obrigando a procurar formas de competir com orçamentos bastante inferiores.

### *Recursos-chave*

De seguida, os Recursos-chave para a atividade operacional devem ser separados em quatro tipos: físicos, intelectuais, financeiros e humanos.

O know-how é o recurso intelectual com maior impacto pois é um dos vários fatores que pode criar diferenciação em relação a toda a concorrência, sendo importante que os profissionais devem ser competentes na sua função e trazer conhecimento para o clube.

Quanto aos recursos financeiros, é especialmente importante para o top3 de clubes a nível nacional garantir um elevado capital financeiro para poder investir nas várias vertentes do clube e superar os rivais, entre os quais:

- Investimento de jogadores para a equipa principal e nos de formação;
- Contratação de pessoal qualificado para os vários departamentos;
- Investimento nas instalações.

Para alcançar este capital financeiro, para lá das receitas que os clubes utilizam para gerar capital, estes também recorrem a operações de financiamento como a realização de empréstimos e obrigações perante os bancos financeiros.

Por último, os recursos humanos dizem respeito não só aos jogadores que desempenham a atividade dentro de campo como também o staff, equipa técnica e restantes colaboradores que trabalham fora de campo.

### *Parcerias-chave*

Quanto às Parcerias, as Sociedades Desportivas colaboram com várias entidades de forma a proceder à sua atividade diária e que são imprescindíveis para o seu funcionamento, entre as quais:

- Entidades referentes ao Futebol – UEFA, FIFA, Federação Portuguesa de Futebol e Liga Portugal;
- Entidades que garantem capital financeiro – Patrocinadores, Stakeholders e Bancos Financeiros;
- Outros intervenientes.

## *Estrutura de Custos*

Por último segue-se a estrutura de custos, onde deve-se separar em 2 pontos fundamentais: estratégia utilizada e os principais custos.

Em relação à estratégia, é possível afirmar que o top3 de Sociedades Desportivas a nível nacional aplica uma estratégia orientada para o valor pois são clubes que procuram obter a maior qualidade possível e estão dispostos a pagar valores superiores para obterem o que pretendem. Por outro lado, as Sociedades Desportivas fora do top3 nacional aplicam uma estratégia, optando pela orientação para o custo pois são clubes que procuram obter qualidade, dando preferência ao baixo custo. Os principais custos enfrentados neste modelo são constituídos por:

- Salários e bónus a serem pagos a todos os colaboradores;
- Custos acrescidos dos empréstimos e obrigações realizadas junto dos bancos financeiros;
- Transferência de jogadores – tanto de valor principal de transferência como também as comissões e outros custos associados;
- Custos com Marketing – principalmente com os conteúdos digitais e a publicidade realizada com os patrocinadores;
- Fornecimento de Serviços Externos.

Os principais custos enfrentados são bastante semelhantes aos da Figura 8, sendo que a diferença neste caso acontece sim nos valores financeiros de custo, sendo estes inferiores nas Sociedades Desportivas fora do top3.

## Capítulo 4 – Metodologia

### Tipo de Estudo

O principal objetivo com esta dissertação passa por renovar o modelo de negócio existente das Sociedades Desportivas portuguesas, com alicerces sólidos baseados na sustentabilidade financeira e na competitividade desportiva, que irão conduzir a uma gestão eficaz por parte dos administradores.

Esta renovação será possível com a obtenção de informação valiosa que possa ser possível aplicada nos building blocks do modelo de negócio, sendo que tal informação deverá vir de pessoas com o background específico para este tema. O público-alvo desta pesquisa são pessoas que têm ou já tiveram em contacto com esta temática / área de trabalho, estando assim reunidas as condições para poder demonstrar a sua visão e experiência relativamente a este tema.

Assim, as principais proposições a serem testadas são as seguintes:

- *P1: Quais são os pontos cruciais que abrangem todas as Sociedades Desportivas e são imprescindíveis em qualquer modelo de negócio nesta indústria?*
- *P2: Quais os pontos que reforçam a diferença entre os dois modelos de negócio?*
- *P3: Como desenvolver o nível dos clubes e da competitividade da indústria?*

Este tipo de estudo foi adotado como sendo o mais adequado para a investigação visto que engloba:

- Modelos de Negócio - temática de estratégia com elevado background teórico e artigos académicos com referências de diversos autores com contribuição para o tema.
- Indústria do Futebol – área com elevada responsabilidade em várias vertentes (social, económica, ética, entre outros), com aderência por parte do consumidor cada vez maior e com elevado nº de artigos, dados estatísticos e pesquisas científicas dentro desta área.

Deste modo, com base no objetivo da investigação e nos temas abordados, considera-se que a escolha de metodologia que irá trazer mais benefícios para o desenvolvimento será a entrevista semiestruturada e a análise documental.

## Instrumentos

Com base no descrito acima, os tipos de instrumentos utilizados para o desenvolvimento da dissertação foram:

- Revisão de Literatura;
- Análise Qualitativa (Entrevista e Análise Documental).

### *Revisão de Literatura*

A Revisão de Literatura compreendeu a leitura e análise de diversos artigos académicos, artigos científicos, websites online, livros e jornais com informação fundamental para os dois principais temas desta investigação (Modelos de Negócio e a Indústria do Futebol).

Em primeiro lugar, a literatura retirada relativamente aos modelos de negócio foi maioritariamente encontrada em artigos académicos, artigos científicos e livros, visto que é uma temática que abrange todo e qualquer setor de negócio. O conteúdo encontrado foi extenso e com bastante enriquecimento, pelo que a seleção da informação foi realizada com base no conteúdo mais pertinente para o tema central da dissertação e pelos autores mais relevantes na contribuição para o conceito de Modelos de Negócio. No entanto, devido à especificidade do setor e ao facto de nem toda a informação aplicar-se ao tema central da dissertação, alguma informação teve de ser selecionada entre toda a disponível, de forma a não perder o foco principal do tema em desenvolvimento.

Em segundo lugar, na vertente da indústria desportiva também foi uma temática com muito conteúdo disponível para leitura, tanto em websites, livros e jornais desportivos. No entanto, de notar que não é possível ter dados estatísticos e outras informações importantes relativas à época mais recente correspondente à data da realização da dissertação (época 2021/2022). No seguimento deste problema e ao entrar em contato com a entidade responsável, foi dito que o processo de recolha dos dados bem como a análise e redação do relatório anual demora algum tempo, justificando assim a demora na publicação destes relatórios, sendo que costumam publicar os mesmos por volta de 9 meses depois do final da época desportiva.

### *Entrevista semiestruturada*

A metodologia que será utilizada nesta dissertação, de forma a dar mais qualidade e argumentos, será através de uma análise qualitativa. Visto que na indústria do futebol não existe um caminho único para chegar ao sucesso, mas sim o aproximar dos modelos de negócio e ideais às condições que os

clubes têm como forma de maximizar o rendimento desportivo e financeiro, é importante obter as opiniões de pessoas que já têm experiências nestes “campos” para captar o máximo de informação possível, justificando assim a escolha pelas entrevistas semiestruturadas.

Um dos autores a defender este tipo de análise foi Grawitz (1993), ao afirmar que os resultados quantitativos não refletem a totalidade dos resultados, acreditando na existência de outras variáveis para a conjugação do resultado.

No entanto, este método também tem os seus pontos fracos. Em primeiro lugar, a impossibilidade de categorizar a informação recolhida em números, ou seja, ser impossível de recolher informação factual, faz com que as conclusões não sejam “bulletproof” ao ponto de ser irrefutável.

Este método parece ser o melhor tendo em conta as várias vantagens que tem e que podem ser reforçadas no momento das entrevistas, tais como a atenção pelo detalhe e pormenores que o entrevistado possa providenciar ao encontrar-se num ambiente a sós e onde pode dar a sua opinião pessoal sobre os demais assuntos.

Com estes pormenores, as entrevistas semiestruturadas conseguem captar informação que, por exemplo num questionário, não seria possível. Os *focus group* também seriam um ótimo método a ser utilizado para esta dissertação, no entanto foi preterido devido a diversos motivos, entre os quais a dificuldade em estabelecer contato com pessoas qualificadas para entrevistar como também à provável indisponibilidade dos entrevistados na mesma data. Deste modo, a melhor opção passa pelas entrevistas semiestruturadas.

### *Análise documental*

A análise documental consiste num método de análise qualitativa que tem várias características em semelhança com as entrevistas semiestruturadas.

Nesta dissertação, o principal objetivo com a inserção da análise documental na metodologia diz respeito ao fortalecimento dos argumentos e das alterações futuras a implementar na reestruturação dos modelos de negócio.

Em adição, este método também serve para complementar as entrevistas semiestruturadas, visto que uma das principais limitações com o desenvolvimento deste tema diz respeito à dificuldade elevada de estabelecer contato e na obtenção de respostas relativamente à participação de responsáveis dos clubes portugueses na Liga Bwin 2022/2023.

## Procedimentos e Recolha de Dados

Para contactar os possíveis clubes e pessoas a serem entrevistadas, procedeu-se ao envio de e-mail para todos os clubes que disputam no principal escalão português e de mensagens via LinkedIn para pessoas com o perfil e experiência relevante para participar no desenvolvimento da dissertação. No entanto, apesar de várias tentativas não foi possível realizar este método empírico da forma pretendida devido à elevada falta de respostas por parte dos clubes e dos possíveis entrevistados. Assim, juntou-se a análise documental às entrevistas para obter uma base mais fortalecida para sustentar o tema.

A entrevista semiestruturada foi marcada para a data em que havia maior disponibilidade por parte dos convidados e foi procedida via reunião online (Zoom). O motivo desta ter sido realizada via online deve-se à indisponibilidade de horário com o entrevistado, pelo que a reunião online surgiu como a melhor opção para todas as partes.

Para realizar a entrevista, foi necessário inicialmente elaborar um guião estrutural com perguntas pré-estabelecidas que são fundamentais para o tema desta dissertação. Assim, este guião incluiu diversas perguntas relativas aos 9 building blocks inseridas no modelo de negócio, podendo ser consultado no Anexo A.

Com estas questões e outras que possam surgir com o desenvolvimento da discussão, espera-se que seja possível extrair informação pertinente que permite acrescentar ideias que possam encaixar na reestruturação do modelo de negócio e também perceber o que deve ser reduzido ou eliminado do modelo de negócio atual.

Uma das vantagens relativamente à escolha pelas entrevistas semiestruturadas consiste no facto de permitir ao entrevistado não só responder às perguntas e poder esclarecer certos excertos caso não fiquem entendidos de forma perfeita, mas também permite que desenvolvam mais para lá da pergunta, o que pode suscitar conteúdo valioso por parte do entrevistado e que pode enriquecer a dissertação.

Assim, é importante que, para além de seguir o guião com as perguntas sobre bases fundamentais deste projeto, é possível realizar outras perguntas sobre tópicos mais aprofundados que possam surgir do seguimento da conversa, trazendo assim maior valor e conteúdo para o desenvolvimento do Modelo de Negócio renovado.

Para a análise documental, realizou-se uma pesquisa profunda a todos os artigos, entrevistas e notícias online, seguindo-se a seleção do conteúdo mais relevante. Após a seleção, foi construído uma tabela de observação de dados a utilizar, com as citações mais relevantes e em que building block deve ser integrado. Por fim, a análise desta tabela e da respetiva informação foi reunida com a informação das entrevistas, reunindo assim os dados para a reestruturação do novo modelo de negócio.

## Capítulo 5 – Reestruturação do Modelo de Negócio

Este capítulo tem como objetivo analisar toda a informação recolhida e selecionar as vertentes relevantes de aplicação ao *Business Model Canvas* dos clubes portugueses profissionais. Esta informação foi possível obter através da entrevista com um diretor representante de um clube português como também do conjunto de várias entrevistas publicadas on-line que vão de encontro ao tema em estudo nesta dissertação.

Os modelos de negócio dos clubes portugueses devem ser melhorados em vários níveis para que possam alcançar um crescimento sustentável a longo prazo e elevar o rendimento tanto na vertente interna como na externa. Neste sentido, irão ser apresentadas as principais ações a tomar para a reestruturação do modelo de negócio, impactando variados building blocks.

Em primeiro lugar, esta análise foi categorizada pelos building blocks a que correspondem, sendo que antes de entrar no detalhe, é necessário entender a estratégia sob a qual todos os modelos de negócios têm de estar alinhados. Depois disso, deve proceder-se à análise em detalhe de cada building block onde exista oportunidades de melhoria a serem implementadas, com base nos dados recolhidos.

Um dos grandes problemas desta temática remete à incerteza e à instabilidade constante no modelo de gestão dos clubes portugueses, assistindo-se a uma troca constante de direções, equipas técnicas e outras peças relevantes, confirmando-se assim a inexistência de projetos a médio/longo prazo em Portugal (Boa Alma, 2022). Estes comportamentos e decisões tomadas por parte dos clubes são maioritariamente influenciados pelo sucesso ou insucesso a curto prazo, mexendo assim em vários aspetos que acabam por afetar toda a estrutura e funcionamento da empresa.

O objetivo trata-se de ir ao encontro exatamente do oposto, isto é, para estar sempre mais próximo de drivers como a sustentabilidade e a sustentabilidade, é fundamental que exista uma estratégia delineada com o pensamento e o sucesso a médio e longo, tanto a nível desportivo, financeiro e as várias vertentes associadas a um clube de futebol profissional (Davidsen, 2021). Deste modo, sem a delimitação correta da estratégia geral, um clube estará sempre mais distante do sucesso constante e da garantia de estabilidade e longevidade.

Antes de estabelecer uma estratégia que seja “bulletproof” de acontecimentos positivos ou negativos a curto prazo, é fundamental olhar para dentro de portas e perceber o ponto atual em que estão. Esta análise deve ser realizada relativamente a todos os departamentos do clube e só depois é que se pode proceder à elaboração do projeto com os objetivos a alcançar (Boa Alma, 2022).

A melhor estratégia para a realidade da indústria do futebol português passa por estabelecer um modelo de criação de valor desportivo e financeiro (Ribeiro, 2022). Para tal, é importante criar um projeto estável de médio/longo que seja alcançável, possível e com objetivos a atingir em cada época

desportivo. Deste modo, será muito mais fácil para os clubes portugueses perceberem dentro do projeto, em que fase se encontram e o caminho que falta percorrer.

No entanto, mesmo que existam clubes com exigências e objetivos diferentes a delinear para cada época, o foco tem de passar sempre pela criação de valor e pela sustentabilidade do modelo criado (Davidsen, 2021). Só assim será possível alcançar maior competitividade, trazer jogadores de qualidade, aumentar a atratividade da Liga portuguesa e combater de melhor forma nas competições internas e externas.

Os objetivos a alcançar dentro do modelo devem ser definidos numa primeira fase entre a direção administrativa e/ou órgãos superiores, mas é fundamental que, assim que definidos, sejam alinhados a 100% com toda a estrutura do clube (staff, treinador e equipa técnica, direção desportiva, departamento financeiro, departamento de marketing, equipa de nutrição...) (Ribeiro, 2022). Esta ação necessita de acontecer porque se houver um funcionário do clube que esteja em discordância com a estratégia a executar e toma ações no dia a dia com outros métodos e objetivos, o puzzle não vai funcionar, o que pode levar a consequências negativas tais como atrasos no desenvolvimento de um clube ou o próprio falhanço do projeto, dependendo da gravidade da falha.

Para o próprio projeto, é importante não só a definição e elaboração “*end to end*” pela hierarquia superior como também o futuro alinhamento com a estrutura do clube porque, sendo um projeto em que todos são responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos, garante maior estabilidade e sustentabilidade ao clube. Deste modo, a partir do momento em que o projeto está delineado, todas as peças da estrutura terão de se encaixar à estratégia e não o caminho inverso, funcionando assim como um puzzle em que cada funcionário do clube representa uma peça do puzzle (Campos, 2021).

Dentro do puzzle, cabe escolher as peças certas vão de encontro ao que o clube pretende, isto porque o projeto tem de ser independente de qualquer peça da estrutura. Por exemplo, se o objetivo passa por criar valor ao reforçar a aposta em jogadores da formação, a escolha de um treinador não pode ser alguém que tenha como preferência a contratação de jogadores mais caros com rendimento a curto prazo. Neste pequeno exemplo, o treinador a ser escolhido tem de ir ao encontro dos objetivos e tem de encaixar no respetivo puzzle de cada clube (Boto, 2020).

Na vertente desportiva do jogo, é importante haver alinhamento dos objetivos e do presente e futuro do clube entre a administração, direção desportiva e treinador, sendo assim o melhor método de poder alcançar os objetivos a médio/longo prazo (Davidsen, 2021). Tal como acontece para o próprio modelo de gestão e a estratégia, as regras também se aplicam nesta vertente, ou seja, ao contratar um treinador que esteja alinhado com os objetivos, é necessário perceber o modelo de jogo do treinador e o que valoriza em cada jogador e/ou posição. Se não houver alinhamento nos jogadores

pretendidos e no sistema que o treinador coloca a equipa a jogar, pode resultar no colapso desportivo a curto prazo, devido ao desalinhamento do treinador com a restante estrutura (Boto, 2020).

Assim que se encontram definidos o projeto e a estratégia a executar a médio/longo prazo, é possível entrar no detalhe das ações a mudar dentro dos building blocks do Business Model Canvas.

### *Relacionamento com os clientes*

O relacionamento com os clientes é uma vertente que, com os objetivos bem delineados e uma execução correta, pode influenciar outros building blocks do modelo de forma positiva e também grandes benefícios para a Liga e o Futebol português.

No entanto, apesar de haver vários métodos de interação e relacionamento com os clientes, a realidade portuguesa é que a grande maioria dos jogos dos clubes da 1ª Liga têm audiências (no estádio) muito abaixo do desejado, sendo este fator explicado pelo maior nº de adeptos do “top3” da Liga, e também a falta de inovação dos clubes em trazer os adeptos ao estádio nos dias de jogo. A aplicação de medidas tanto por parte dos clubes como da Liga são fundamentais para trazer mais espetadores ao estádio, seja pela criação de condições para que tal se suceda como também pela definição dos horários de jogo de forma mais eficiente (Salvador,2022).

Enquanto a definição dos horários de jogo passa pelas entidades da Liga Portugal e da Sport TV (entidade com os direitos de transmissão televisiva), o clube consegue ter maior intervenção na criação de condições para trazer mais espetadores para o estádio. Estas condições podem ser tanto a nível de instalações, estacionamento, acessibilidade de transportes e investimentos no estádio (Salvador, 2022), mas também podem ser ações de dimensão inferior e de custos muito mais reduzido a aproximar adeptos e sócios ao estádio.

A nível de pré-jogo, é possível realizar campanhas de promoção que, no pensamento dos adeptos, faça com que queiram vir ao jogo, sendo estas campanhas com o objetivo de reduzir o custo para quem traga a família em conjunto ou para quem compre um kit extra com comida e bebida (garantindo uma receita extra ao bilhete em si). A criação de uma *fanzone* específica que seja acessível a todos e com proximidade ao estádio também pode aglomerar bastantes vantagens a nível de receitas, juntando num espaço curto rulotes de comida, pontos de venda de produtos oficiais do clube, interação com patrocinadores e pequenos eventos onde seja possível ganhar um pequeno prémio (vales de desconto, ofertas, etc...) a gastar ou nos produtos oficiais do clube ou nos próprios patrocinadores (Ribeiro, 2022).

Com estas medidas, o futuro tem de passar por tornar o dia de jogo em algo mais do que apenas 90 minutos de futebol, onde o simples resultado do jogo pode definir a experiência do espetador como positiva ou negativa. Deste modo, o objetivo passa por transformar o jogo num evento de entretenimento e espetáculo onde os adeptos, ao comprarem um bilhete, estão não só a garantir a visualização ao vivo de 90 minutos de futebol como também a possibilidade de passar um dia coma família/amigos e de convivência com outros adeptos e patrocinadores do clube, através das várias bancas e plataformas de interação à volta do estádio (Ribeiro, 2022). Assim, é possível contribuir para a resolução de um dos problemas que diz respeito tanto aos clubes como à Liga no geral, trazendo ganhos incrementais elevados a nível de receitas e espetadores.

### *Fontes de Rendimento*

O *building block* das fontes de rendimento é fundamental para a execução do modelo de qualquer clube e é fundamental explorar todo o tipo de opções de modo a elevar as receitas da empresa.

Em primeiro lugar, para um clube ser sustentável e tornar-se mais competitivo ano após ano, é preciso criar valor dentro de portas e vender jogadores (Alves, 2022). Esta medida é muito importante e será a alavanca no orçamento que os clubes precisam para poder reinvestir no plantel, estrutura técnica e instalações, mas também na salvaguarda financeira e na sustentabilidade do clube a longo prazo (Freitas, 2020).

É importante estabelecer-se um ciclo de vendas anual que permita ao clube futuramente não só a continuar a rentabilizar e vender jogadores, mas também a conquistar mais capacidade de retenção de jogadores de qualidade. Esta retenção pode acontecer por motivos de ter um poder financeiro superior ou por vontade do jogador em ficar no clube, mas ao longo do tempo é importante estabelecer um balanço entre venda e retenção de jogadores de qualidade para manter a consistência do rendimento desportivo (Freitas, 2020).

A participação nas competições financeiras constitui outra das medidas cruciais para garantir maior sustentabilidade financeira porque consegue não só trazer prémios financeiros (vindos da UEFA) imediatos, como também ter uma montra internacional onde seja possível mostrar e valorizar o produto interno para mercados internacionais, podendo gerar possíveis receitas extra na categoria das vendas de jogadores (Freitas, 2020).

Tal como na definição do projeto inicial e da estratégia, também é necessário realizar um *benchmark* total ao produto interno, como o valor de mercado dos jogadores, o valor dos produtos oficiais de merchandising do clube e o valor das instalações (bancada, *naming*, etc...) a nível internacional (Freitas, 2020). Assim, será possível maximizar as receitas do clube e também trazer maior visibilidade e investimento externo.

Outra das medidas que podem incrementar as receitas financeiras passa pela procura de outras fontes de receita, como a venda de *NFTs* com benefícios intangíveis associados para os adeptos ou apelar à centralização dos direitos económicos vindos da UEFA, através de percentagens de peso relativo mediante a classificação na liga (Ribeiro, 2022). No entanto, ambas as medidas dizem respeito às decisões da Liga Portugal, mas podem ser medidas que trazem benefícios futuros para a competitividade da liga e para o desenvolvimento financeiro dos clubes.

### *Atividades-Chave*

Dentro das atividades-chaves, encontra-se uma das vertentes cruciais para o desenvolvimento futuro do clube: o scouting. Ao longo dos anos, o scouting tem progredido de várias formas e, com o avanço da tecnologia, é possível extrair informação com base nas estatísticas relativamente à *performance* individual e coletiva (Campos, 2020). Com isto, a utilização da tecnologia e das bases de dados podem ser uma ferramenta muito útil pois permite definir e analisar vários KPI's, trazendo informação extremamente relevante para os quadros de qualquer clube (Campos, 2021).

Num modelo de criação de valor, a identificação de talento é um dos fatores mais difíceis de alcançar e ao mesmo tempo essencial de possuir, sendo necessário em primeiro lugar entender o tipo de jogador pretendido e os mercados a analisar. Na definição do jogador a trazer, um dos aspetos a ter em conta no momento da análise de um jogador consiste na capacidade atual e no potencial que pode vir a alcançar. Esta variável é relevante porque, para garantir um ciclo de vendas consistentes de jogadores valorizados pelo clube, é necessário perguntar se tem capacidade para ter impacto a curto prazo, mas também se tem potencial para vir a dar o salto para as melhores ligas do mundo (Boto, 2020).

Deste modo, no momento da definição e futura aquisição de um jogador para um clube português, o pensamento tem de estar alinhado com duas variáveis: a capacidade atual do jogador a nível individual para atingir os objetivos do respetivo clube português e se tem potencial para, no futuro, evoluir e alcançar o nível pretendido de clubes internacionais com maior poder financeiro.

Ainda na definição da seleção de um jogador a contratar, atualmente existem cada vez mais variáveis a ter em conta na análise e que podem demonstrar a diferença entre escolher um jogador que acrescente valor para o clube de outro que não consiga acrescentar. Enquanto que em tempos passados a seleção de jogadores dizia respeito apenas às qualidades dos mesmos dentro de campo, atualmente é insuficiente. A capacidade mental e a própria personalidade de um jogador são fatores cada vez mais importantes no que toca a análise de um jogador, podendo retirar várias conclusões e assim perceber com maior detalhe se é o jogador ideal a contratar (Campos, 2021).

Para os clubes com menor poder financeiro e que não conseguem cobrir todos os mercados, é possível captar valor para o clube com um recrutamento eficiente e a custos inferiores. Isto pode ser feito por vários métodos, entre os quais o recurso a empréstimos ou vendas com partilhas de passe de jogadores jovens dos melhores clubes nacionais (Alves, 2020), procura eficiente por mercados de ligas secundárias ou pela aposta na formação (Freitas, 2020). A formação é uma vertente essencial de cada clube e ainda que no início não estejam ao nível desportivo necessário, o crescimento dentro de portas pode permitir ganhos incrementais ao clube na componente desportiva e na componente financeira futuramente, sendo essencial investir não só em jogadores “prontos” a curto prazo, mas também na formação (Freitas, 2020). Para um clube em Portugal ser sustentável, tem de ser necessariamente um clube formador e vendedor (Ribeiro, 2022).

No entanto, para conseguir chegar a vários mercados e jogadores, é preciso estabelecer uma rede de contactos que permita ter conhecimento e presença em determinados campeonatos. Assim dá para perceber o contexto de cada jogador e do campeonato onde jogam (Alma, 2022), aproximando-se cada vez mais da eficácia de acerto no recrutamento de jogadores com talento (Branco, 2020).

#### *Recursos-Chave*

Os recursos de um clube possuem cada vez mais um peso maior no desenvolvimento do clube e necessitam de ser olhados com atenção.

Para ser possível recrutar os melhores jogadores jovens para os escalões jovens, é necessário um clube mostrar que tem condições para captar e fazer o jogador evoluir dentro dos seus quadros (Campos, 2020). Para trazer os melhores jovens e fazer os jogadores evoluir, é necessário um forte investimento nas infraestruturas do clube, desde que seja um investimento seguro e com alicerces fortes para avançar.

No entanto, para lá do investimento nas instalações e condições do clube, os recursos humanos do clube são fundamentais para o modelo de negócio. Para um clube português ser cada vez mais competitivo, é preciso estar dotado dos melhores departamentos possíveis, seja no scouting, equipa técnica, treinador, equipa de nutrição ou na equipa médica (Ribeiro, 2022). O modelo de negócio pode estar muito bem planeado e com uma estratégia assente, mas é necessário estar dotado de know-how específico em cada área responsável e que estejam todos alinhados com os objetivos e pretensões do clube.

## *Parceiros Chave*

Uma das medidas que pode trazer benefícios para os clubes portugueses passa pela parceria com um clube internacional e/ou a um grupo externo que detém um conjunto de clubes. Estes exemplos já acontecem noutros países como é o caso do grupo da RedBull, que consegue proporcionar condições para os jogadores crescerem em competições ajustadas ao nível e ir evoluindo até alcançar o topo europeu.

Na visão de um clube português, será possível alcançar jogadores com elevado potencial que de outra forma não conseguiriam obter e podem fazer de montra para os principais clubes europeus, gerando receitas com a venda desses jogadores. Aos olhos dos principais clubes europeus, a Liga portuguesa é uma competição perfeita para um jogador desenvolver-se antes de dar o salto para os melhores clubes do mundo, estando assim presentes numa possível relação “win-win” para todas as partes (Orta, 2022).

Em adição, para lá dos vários benefícios que advém desta possível parceria, uma das vertentes mais valorizadas com esta relação passa pela partilha de know-how entre os clubes, podendo assim replicar nos clubes portugueses e obter maior sucesso (Ribeiro, 2022).

## *Estrutura de Custos*

A Estrutura de Custos tem de ser analisada com muito cuidado, visto ser uma componente onde vários clubes atuem de forma incorreta, prejudicando outras vertentes e retrocedendo o desenvolvimento do clube.

O rendimento desportivo e o rendimento financeiro são duas variáveis extremamente importantes na análise do sucesso e desenvolvimento de um clube, sendo necessário alcançar um equilíbrio ótimo entre ambas as variáveis. No entanto, devem ser seguidos os drivers da sustentabilidade, estabilidade e competitividade de cada empresa, prevalecendo que a consolidação de resultados desportivos consistentes com uma gestão financeira adequada será sempre melhor que um ano extremamente positivo a arriscar no lado financeiro e depois não alcançar os objetivos propostos (Ribeiro, 2022).

Vários clubes arriscam a sustentabilidade financeira em detrimento do sucesso desportivo a curto prazo, do imediatismo e da gestão de expectativas dos adeptos, mas o que acontece várias vezes é que os objetivos desportivos propostos não são alcançados e depois descarta-se na componente financeira (Ribeiro, 2022), existindo aqui um modelo de governance muito enfraquecido e instável.

Deste modo, e como sugestão que faz maior sentido para a garantia de uma gestão financeira mais estável e segura, o orçamento salarial do plantel para ma época desportiva deve corresponder a cerca de 70% das receitas recorrentes, ou seja, as receitas que são fixas e estão garantidas no ano corrente independentemente do rendimento desportivo ou outras variáveis (Ribeiro, 2022).

### Reestruturação dos Modelos de Negócio

Com a respetiva análise de toda a informação respetivamente filtrada para os pontos mais relevantes ao tema e à aplicação do Business Model Canvas, foi possível aplicar as seguintes alterações aos dois modelos de negócio.



Figura 9 - Reestruturação do Modelo de Negócio dos clubes top 3 em Portugal



Figura 10 - Reestruturação do Modelo de Negócio dos clubes fora do "top 3" em Portugal

## Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações

### Conclusões

Com base na entrevista e na análise documental, foi possível retirar várias conclusões que refletiram não só a ineficácia e a falta de sustentabilidade do modelo de negócio atual, como também demonstram enorme potencial de melhoria e de aplicação futura. Estas possíveis alterações dizem respeito em várias componentes da estrutura de um clube português, afetando vários departamentos ao mesmo tempo.

*P1: Quais são os pontos cruciais que abrangem todas as Sociedades Desportivas e são imprescindíveis em qualquer modelo de negócio nesta indústria?*

Após a análise dos Business Model Canvas, tanto o atual como o reestruturado, é possível observar que têm semelhanças pois mesmo que tenham de ir a jogo com argumentos diferentes, os clubes portugueses atuam na mesma indústria e têm o mesmo macro-objetivo (criação de valor).

Estas semelhanças observam-se em *building blocks* como a proposta de valor, o segmento de clientes e os parceiros chaves.

A proposta de valor mantém-se intacta para qualquer clube de oferecer uma proposta de entretenimento e de associar-se ao seu sucesso, sendo comum a todos os clubes de futebol.

Já o segmento de clientes e os parceiros chave abrangem o modelo de negócio de qualquer clube, visto que são intervenientes comuns a todos os clubes portugueses, seja na segmentação dos adeptos e sócios como nos parceiros com quem um clube tem de interagir no dia a dia.

*P2: Quais os pontos que reforçam a diferença entre os dois modelos de negócio?*

Os principais *building blocks* que reforçam a diferença entre os modelos de negócio são os que dizem respeito à vertente financeira (Fontes de Rendimento e Estrutura de Custos) e à vertente operacional, como o caso das Atividades-chave e os Recursos-chave.

As Fontes de Rendimento demonstram uma elevada diferença tanto a nível dos valores praticados como das diversas fontes de receita que tem, usando como melhor exemplo as constantes receitas que um clube pertencente ao “top3” recebe de prémios da UEFA Champions League. Estas receitas têm um peso relativo elevado no orçamento e ajuda a definir a estratégia a curto prazo para a época, sendo que os restantes clubes não recebem nenhum prémio por não estarem nessa competição,

destacando-se assim um ponto essencial de diferença nas Fontes de Rendimento.

A Estrutura de Custos segue a mesma tendência do *building block* anterior em termos de diferença de valores praticados, no entanto a maior diferença está na orientação de estratégia, isto é, enquanto os clubes top 3 de Portugal têm uma estratégia orientada para o valor, os outros clubes da 1ª Liga portuguesa têm uma estratégia orientada para os custos.

Ainda nas maiores diferenças registadas, as Atividades-chave e os Recursos-chave demonstram várias diferenças entre os dois modelos.

No modelo top 3, os clubes reforçam a aposta nos produtos da formação, gerando bastante rendimento a longo prazo, bem como o constante *scouting* utilizado para captar os melhores jogadores para a equipa principal, acrescentando enorme valor (Campos, 2021). Em relação aos Recursos-chaves, os clubes top 3 em Portugal são dotados de uma Academia inteiramente para os treinos, juntando ainda a isso o Estádio, Museu e outras infraestruturas para os vários departamentos dos clubes. Dentro da equipa técnica do clube, estão também dotados de *know-how* e experiência entre vários elementos dentro da estrutura.

No segundo modelo, o *scouting* não é utilizado da mesma forma devido à falta de infraestruturas, apostando essencialmente na transação de jogadores portugueses e obter rendimento financeiro. Ao nível de Recursos-chave, os clubes fora do top 3 não têm infraestruturas específicas para o treino, necessitando de um maior investimento em infraestruturas e equipa técnica para ter maior partilha e elevação de *know-how* (Freitas, 2020).

### *P3: Como desenvolver o nível dos clubes e da competitividade da indústria?*

Em primeiro lugar, ao estabelecer um projeto estável, com uma visão a médio/longo prazo e com objetivos estáveis e com projeção de crescimento definidos pela administração. Este projeto deve definir uma estratégia que garante resultados consistentes tanto a nível desportivo como financeiro, sem descurar a sustentabilidade e a competitividade do clube (Davidsen, 2021)

Uma interação mais abrangente com os adeptos e sócios de cada clube através da diversificação de receitas pode proporcionar maiores audiências no estádio, maiores receitas relativas a bilheteira e maior ligação entre adeptos, jogadores e o clube. Estes ganhos incrementais podem ser parcialmente atingidos com o estabelecimento de uma *fanzone*, bancas com produtos oficiais e pequenos eventos *in-game* com patrocinadores (Ribeiro, 2022).

Para um clube ser mais competitivo ao longo dos anos e também assegurar maior sustentabilidade financeira, é importante criar um ciclo de valorização e venda de ativos. Deste modo, é possível garantir extras financeiros no orçamento anual para as épocas correntes e ficam menos dependentes das restantes receitas (Freitas, 2020). O mesmo autor sustentou ainda que, com o estabelecimento

deste ciclo, o poder financeiro de um clube terá tendência para ser superior, sendo assim mais fácil começar a reter jogadores de qualidade dentro de portas para melhorar o rendimento desportivo de forma mais consistente.

O *Scouting* é um dos principais meios de trazer valor acrescentado para qualquer clube e é fundamental que exista investimento nesta área para proporcionar um salto no desenvolvimento tanto desportivo como financeiro (Boto, 2021). O alinhamento entre o que a equipa técnica pretende num jogador e poder financeiro que um clube tem para trazer jogadores é essencial para garantir que estão reunidas todas as condições que possam trazer sucesso para dentro de portas (Campos, 2020).

O investimento em recrutamento e desenvolvimento de jogadores da formação é fundamental em qualquer clube e sem estes recursos, a sustentabilidade a longo prazo torna-se muito mais difícil de alcançar. Como defendido por vários experientes da área, o investimento deve ser alocado também nos escalões jovens do clube e em condições que permitam a todos alcançar a maior evolução e gerar rendimentos financeiros (Ribeiro, 2022).

Ainda na questão do investimento, é importante dotar a equipa técnica e a estrutura de técnicos e assistentes com experiência e know-how, capazes de transformar o clube e contribuir para a melhoria do sucesso desportivo (Freitas, 2020).

Para clubes com menor poder financeiro, pode ser benéfico a procura de uma parceria com um clube superior que consiga não só colocar jogadores com capacidade e potencial a jogar em Portugal, como também partilhar know-how em todos os departamentos do clube (Orta, 2022).

## Limitações

No outro lado, as limitações com o desenvolvimento desta tese e que reformularam parcialmente os métodos de obtenção de dados consiste no número reduzido de entrevistas.

Em primeiro lugar, a primeira limitação encontrada foi com a falta de cruzamento de informação entre a temática dos modelos de negócio e a indústria do desporto e, num contexto mais específico, de futebol. Apesar de existir conteúdo diversificado sobre ambas as temáticas em separado, a realidade é que foi difícil e moroso a procura por conteúdo em conjunto para fortalecer a revisão de literatura, provocando assim atrasos nos prazos estabelecidos para cada fase e maior dificuldade no momento da realização da revisão de literatura e na elaboração do modelo de negócio atual na realidade portuguesa.

Ainda na revisão da literatura, com maior foco na análise detalhada à indústria do futebol a nível nacional, não foi possível obter a análise dos números estatísticos da última edição realizada da Liga

Portugal devido à demora na emissão deste mesmo documento. Após sucessivos contactos a perguntar pela informação, foi informado que este documento só fica disponibilizado cerca de 9 meses depois do término da época. Assim, foi impossível da minha parte analisar os dados relativos ao último ano desportivo, que condiz com uma resposta mais positiva aos impactos provocados pela pandemia.

Em terceiro lugar, tendo iniciado o desenvolvimento deste tema com enorme vontade em marcar a diferença e poder contribuir para a evolução e desenvolvimento dos clubes portugueses, da 1ª Liga portuguesa e do Futebol Nacional, a realidade foi que não foi possível obter contactos suficientes para realizar mais entrevistas.

Como mencionado acima, foram enviadas várias comunicações aos clubes portugueses, profissionais com experiência e à Liga Portugal através de todos os meios disponíveis, sendo que a grande maioria das respostas às comunicações para participar no desenvolvimento do tema ficaram sem resposta.

Esta limitação trouxe consequências negativas não só pelo tempo extra que demorou a avançar para lá do previsto, colocando em causa a qualidade das fases seguintes, como também por ter conseguido apenas uma entrevista realizada. A nível de amostra e representatividade, uma entrevista é insuficiente para tirar conclusões fortes e com bases inquestionáveis, tendo sido necessário complementar com a análise documental para dar alguma ênfase aos vários pontos onde faltava informação.

## Sugestões Finais

Para obter maior competitividade, existem vários fatores que os clubes podem fazer para elevar os níveis desportivos e financeiros, sendo estas ações de implementação direta e independente de qualquer outro interveniente.

Um dos elementos mais reforçados e identificado com detalhe durante o processo foi o scouting. Entre as várias estratégias que os clubes definam para um projeto de médio e longo prazo, é importante filtrar o scouting com bastante rigor para que seja possível identificar onde existe maior talento e gerar uma receita futura elevada que consiga trazer maior sustentabilidade financeira. Deste modo, a primeira sugestão a indicar aos clubes, para lá das identificadas no Business Model Canvas, passa por realizar estudos de benchmarking a campeonatos internos e externos. Assim, será possível identificar as oportunidades de mercado com maior eficácia e também aprofundar em mercados específicos onde existe maior potencial de criação de valor. Nesta mesma medida, ao filtrar para um número reduzido de campeonatos, garante-se o alinhamento com toda a estrutura no que toca à identificação e seleção do jogador.

Ainda no mesmo ponto, outra das medidas de custo reduzido e elevada eficácia a ser implementada passa por um estudo detalhado sobre o estabelecimento e colocação eficaz de uma rede de conexões a nível internacional. Com este desenvolvimento, o clube vai receber informações valiosas sobre jogadores que atuam em campeonatos periféricos, identificando assim futuros mercados a explorar.

No entanto, há medidas que são essenciais aplicar, mas dependem da estrutura da Liga para dar início, como por exemplo a centralização dos direitos económicos vindos das prestações europeias e a exploração de NFTs. Estas medidas podem não só trazer bastantes benefícios a todos os envolvidos como também alavancar a atratividade da Liga portuguesa a nível internacional, gerando assim mais receitas.

## Bibliografia

- Ajadi, T., Burton, Z., Dwyer, M., Hammond, T., & Ross, C. (2020). Deloitte Football Money League. Deloitte UK. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-footballmoney-league.html>.
- Andreff, W. (2012). Some comparative economics of the organization of sports: Competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. HAL open science, 8 (1), 3-27. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00677436/>.
- Alma, D. B. (2022). Na Mente de um diretor desportivo: Contrata-Se Bem em Portugal? Zerozero. <https://www.zerozero.pt/news.php?id=351837>
- Alves, P. (2020). Pedro Alves Director Desportivo do Estoril SAD na Quarentenada Bola. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AXyvVSmxVIs>
- Alves, P. (2022). TPI 244 | PEDRO ALVES, DIRETOR DESPORTIVO DO ESTORIL. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TKs1QJSeuVU>
- B-SAD, (s.d.). Website Oficial do B-SAD. <http://site.osbelenensessad.com/>
- Ball, S., 2005. The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network. [https://www.researchgate.net/publication/241284450\\_The\\_Importance\\_of\\_Entrepreneurship\\_to\\_Hospitality\\_Leisure\\_Sport\\_and\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/241284450_The_Importance_of_Entrepreneurship_to_Hospitality_Leisure_Sport_and_Tourism)
- Branco, M. (2020). Futebol e Direcção Desportiva com Mário Branco Director Desportivo PAOK na Quarentena da Bola. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tMYhn-DOjYU>
- Boavista Futebol Clube, (s.d.). Website Oficial do Boavista Futebol Clube. <https://boavistafc.pt/>
- Bolas, N. (2012). "BUSINESS MODELS IN THE PORTUGUESE FOOTBALL CLUBS" (Dissertação de Mestrado). NOVA – School of Business and Economics.
- Boto, J., & Alves, P. (2020). Conversa com Boto e Pedro Alves: o que é preciso para ser scout? Maisfutebol. <https://maisfutebol.iol.pt/scouting/scouts/conversa-com-boto-e-pedro-alves-o-que-e-preciso-para-ser-scout>
- Boto, J., & Alves, P. (2020). «Falam de scouting, mas nunca tiveram o presidente a ligar-lhes às 4 da manhã». Maisfutebol. <https://maisfutebol.iol.pt/scouts/jose-boto/falam-de-scouting-mas-nunca-tiveram-o-presidente-a-ligar-lhes-as-4-da-manha>
- Boto, J., & Alves, P. (2020). «Dás uma pedra ao Paulo Fonseca e ele faz-te uma calçada». Maisfutebol. <https://maisfutebol.iol.pt/scouting/scout/das-uma-pedra-ao-paulo-fonseca-e-ele-faz-te-uma-calcada>
- Boto, J., & Alves, P. (2020). «Quando estava no Sp. Braga ofereci 500 mil euros ao Flamengo pelo Vinícius». Maisfutebol. <https://maisfutebol.iol.pt/scouting/scouts/quando-estava-no-sp-braga-ofereci-500-mil-euros-ao-flamengo-pelo-vinicius>
- Branco, M. (2020). Entrevista #4: Mário Branco | Ser Diretor Desportivo e a necessidade dos clubes em tirar vantagens das limitações. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VDLvRnoSO-o>
- Breitbarth, T. & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184740802024484>
- Campos, L. (2021). Entrevista #14: Luís Campos | Scouting do futuro, escolher o treinador certo e procurar conhecimento fora do futebol. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ryclklGBGqI>
- Campos, L. (2020). Luís Campos Lille Na Quarentena da Bola. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1UnYOpTsGag>
- CD Santa Clara, (s.d.). Webiste Oficial do Clube Desportivo Santa Clara. <https://cdsantaclara.com/>
- CD Tondela, (s.d.). Website Oficial do Clube Desportivo de Tondela. <https://cdtondela.pt/>
- Cinquini, L., Minin, A. D., & Varaldo, R. (2013). New Business Models and Value Creation: A ServiceScience Perspective. Springer Link. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-88-470-2838-8>
- CS Marítimo, (s.d.). Website Oficial do Club Sport Marítimo. <https://www.csmaritimo.org.pt/>
- DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. Long Range

- Planning, 379-389. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630113000502>
- Davidson, M. (2021). Interview #12: Mads Davidson | “Too many clubs are dreamers, with hope but no real plan.” <https://vascosamouco.com/interview-12-mads-davidson-too-many-clubs-are-dreamers-with-hope-but-no-real-plan/>
- Demil, B., & Xavier Lecocq. (2010). “Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency”. *Long Range Planning*, 43, 227-246. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000105>
- EY, (2021). Anuário do Futebol Profissional Português 2019-20. <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20202021/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues-2019-20/>
- FC Famalicão, (s.d.). Website Oficial do Futebol Clube de Famalicão. <https://www.fcfamilicao.pt/>
- FC Vizela, (s.d.). Website Oficial do Futebol Clube de Vizela. <https://fcvizela.pt/>
- FC Paços de Ferreira. Website Oficial do Futebol Clube Paços de Ferreira. <https://www.fcpf.pt/>
- FC Porto, (s.d.). Website Oficial do Futebol Clube do Porto, <https://www.fcporto.pt/pt>
- FIFA, (s.d.). Website Oficial da Federação Internacional de Futebol. <https://www.fifa.com/>
- Football Benchmark, (s.d.). Website Oficial do Football Benchmark – Home of football business data. <https://www.footballbenchmark.com/home>
- FPF, (s.d.). Website Oficial da Federação Portuguesa de Futebol. <https://www.fpf.pt/pt/>
- Freitas, C. (2020). Carlos Freitas: “O Vitória é super interessante para jovens potros que se queiram afirmar e estejam tapados no seu crescimento.” *Tribuna Expresso*. <https://tribuna.expresso.pt/entrevistas-tribuna/2020-09-06-Carlos-Freitas-O-Vitoria-e-super-interessante-para-jovens-potros-que-se-queiram-afirmar-e-estejam-tapados-no-seu-crescimento>
- Garcia-del-Barrio, P. and Szymanski, S. 2006. "Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer." *Springer Science+Business Media, LLC*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-009-9203-6>
- GD Estoril Praia, (s.d.). Website Oficial do Grupo Desportivo Estoril Praia. <https://estorilpraia.pt/>
- Gil Vicente FC, (s.d.). Website Oficial do Gil Vicente Futebol Clube. <https://gilvicentefc.pt/>
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales* (9<sup>th</sup> ed.) Dalloz. [https://www.persee.fr/doc/homso\\_0018-4306\\_1994\\_num\\_111\\_1\\_3388](https://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1994_num_111_1_3388)
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572>
- Liga Portugal, (s.d.). Website Oficial da Liga Portugal. <https://www.ligaportugal.pt/pt/>
- Lusa, (2022). UEFA limita gastos dos clubes com salários e transferências a 70% das receitas. *Público*. <https://www.publico.pt/2022/04/07/desporto/noticia/uefa-limita-gastos-clubes-salarios-transferencias-70-receitas-2001721>
- Magretta, J. (2002). “Why a Business Model Matter”. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- McNamara, P., Peck, S., & Sasson, A. (2013). *Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football*. *Science Direct*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463011100063X>.
- Moreirense FC. Website Oficial do Moreirense Futebol Clube. <https://www.moreirensefc.pt/>
- Morris, M., Minet Schindehutte, & Jeffrey Allen. (2005). “The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, 58, 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Orta, V. (2022). Diretor do Leeds defende mais projetos como City Group e usa exemplo de Raphinha. *MaisFutebol*. <https://maisfutebol.iol.pt/internacional/world-scouting-congress/diretor-do-leeds-defende-mais-projetos-como-city-group-e-usa-exemplo-de-raphinha>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-business-model-ontology-a-proposition-in-a-Osterwalder/87bbedf0efbf010515ed54086bdf31c7cb33e4a3>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. [https://www.academia.edu/9143538/Business\\_Model\\_Generation](https://www.academia.edu/9143538/Business_Model_Generation)
- Oughton, C., & Michie, J. (2004). Competitive Balance in Football: Trends and Effects. *The Sportsnexus*. [https://www.researchgate.net/publication/283569254\\_Competitive\\_Balance\\_in\\_Football\\_Trends\\_and\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/283569254_Competitive_Balance_in_Football_Trends_and_Effects)
- Portimonense SC, (s.d.). Website Oficial do Portimonense Sporting Clube. <https://www.portimonense.pt/>
- Rappa, M. (2000). Managing the digital enterprise: Business models on the Web. *Digital Enterprise*. <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
- Regoliosi, C. (2016). The accounting treatments in professional football clubs in Italy from a Business Model perspective. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 116 (2), 275-304. <https://iris.uniroma3.it/handle/11590/312019>
- Saebi, T., Lasse, L., & Foss, N. (2016). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50 (5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Salvador, A. (2022). António Salvador defende: atenção nos horários, sem play-off e redução de equipas. O Jogo. <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/braga/noticias/antonio-salvador-defende-atencao-nos-horarios-sem-play-off-e-reducao-de-equipas-15055843.html>
- SC Braga, (s.d.). Website Oficial do Sporting Clube de Braga. <https://scbraga.pt/>
- Sinfield, J., Calder, E., McConnell, B. & Colson, S. (2011). How to identify new business models. *Sloan Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/>
- SL Benfica, (s.d.). Website Oficial do Sport Lisboa e Benfica. <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/>
- Solberg, H. & Haugen, K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough?. Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17430430903523036>.
- Sporting CP, (s.d.). Website Oficial do Sporting Clube de Portugal. <https://www.sporting.pt/>
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *LongRange Planning*, 43: 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers, (1998). “Business Models for Eletronic Markets”. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8. [https://www.researchgate.net/publication/2384880\\_Business\\_Models\\_for\\_Electronic\\_Markets](https://www.researchgate.net/publication/2384880_Business_Models_for_Electronic_Markets)
- Transfermarkt, (2022). Liga Portugal Bwin - Valores de mercado do clube. Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.pt/liga-portugal-bwin/marktwerteverein/wettbewerb/PO1/plus/?stichtag=2022-02-01>
- Tucci, C. & Afuah, A. (2001). *Internet Business Models and Strategies* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill. [https://www.researchgate.net/publication/37408327\\_Internet\\_Business\\_Models\\_and\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/37408327_Internet_Business_Models_and_Strategies)
- UEFA, (2019). Sistema de distribuição das receitas das competições de clubes da UEFA de 2019/20. <https://pt.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0253-0f8e6d86ce47-12ab2f36954e-1000--sistema-de-distribuicao-das-receitas-das-competicoes-de-clubes/~>
- UEFA, (2022). UEFA aprova formato final e lista de acesso para as competições de clubes a partir de 2024/25. <https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/news/0275-151df65ee835-b0f0a8b970de-1000--uefa-aprova-formato-final-e-lista-de-acesso-para-as-competicoes/>
- Vitória SC, (s.d.). Website Oficial do Vitória Sport Clube. <https://vitoriasc.pt/>
- Yoon, K., & Sedaghat, M. (2020). Rank Power Analysis For Comparative Strength Of Professional Sports Franchises. *Journal Of Applied Business Research (JABR)*, 36(4), 181-196. <https://doi.org/10.19030/jabr.v36i4.10353>
- Zott, C., & Raphael Amit. (2010). “Business Model Design: An Activity System Perspective”. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>



## Anexos

### Anexo A – Guião para as entrevistas semiestruturadas

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Questão</b>	<b>Tipo de questão</b>
1- Perceber as diferenças existentes relativamente ao modelo apresentado.	1.1- Como analisa o modelo de negócio atual do (clube onde está) e como relaciona com o modelo de negócio apresentado?	Questão Comparativa
2- Analisar os building blocks da Estrutura de Custos e das Fontes de Rendimento	2.1- Quais são os principais custos e fontes de rendimento de um clube profissional português?  2.2- Como podem os custos serem otimizados de forma eficaz a nível financeiro para benefício desportivo do clube?  2.3- Considera o recurso a empréstimos obrigacionistas como uma fonte de rendimento viável ou algo a ser reduzido no futuro para a sustentabilidade do clube?  2.4- Que fontes de rendimento são possíveis extrair mais para gerar maior orçamento para o clube?	Questão Exploratória  Questão Exploratória  Questão Preditiva  Questão Exploratória
3- Definição da proposta de valor mais eficaz para as Sociedades Desportivas	3.1- Como define a proposta de valor que um clube oferece aos sócios e adeptos?  3.2- Acredita que no futuro haverá novos objetivos que aproximem os adeptos e sócios do clube? Se sim, quais?  Como pode um clube atuar para apelar ao futebol como uma componente social que aproxima as pessoas e não a criar ódio como se tem visto cada vez mais em Portugal?	Questão Exploratória  Questão Preditiva  Questão Exploratória
4- Análise das principais atividades realizadas aplicadas pelos clubes portugueses em cada modelo de negócio	4.1- Qual a estratégia utilizada nas vertentes do scouting e na valorização dos jogadores das camadas jovens para ajudar no desenvolvimento do clube?  4.2- Quais são as principais diferenças que encontra entre a estratégia dos clubes denominados por “3 grandes” e os restantes da Liga Bwin, na mesma temática?  4.3- Como acha que a estratégia de um clube português pode ser mais	Questão Exploratória  Questão Comparativa  Questão Exploratória

	<p>eficaz na captação de talento para a equipa principal e de jogadores de formação?</p> <p>4.4- Acredita que o reforço da aposta na formação (recrutamento jovem, instalações, etc...) em vez da incessante procura pelo investimento no mercado em jogadores “feitos” poderá ser um fator que consiga trazer maior competitividade aos clubes portugueses ou deverá ser encontrado um balanço entre ambas as estratégias?</p> <p>4.5- Acredita que o futuro do scouting passa por ter “Centros de Scouting” instalados em alguns países ou por estabelecer uma rede extensa de contatos por todo o mundo?</p> <p>4.6- Acredita que o scouting e a estratégia utilizada para adquirir jogadores com impacto a curto prazo deve estar alinhada com as necessidades da equipa técnica ou mais com vista à valorização de ativos para o clube?</p>	<p>Questão Preditiva</p> <p>Questão Preditiva</p> <p>Questão Preditiva</p>
5- Análise do building block dos Canais utilizados e da Relação com o Consumidor	<p>5.1- Tendo em conta todas as ferramentas físicas e digitais existentes atualmente, e tendo em conta a exigência cada vez maior do “consumidor” em sentir-se ligado ao clube por razões emocionais e não pelo poder financeiro, que canais e que atividades deve um clube realizar para inovar perante a concorrência nacional e internacional?</p> <p>5.2- Considera que a captação de novos adeptos está puramente relacionado com o rendimento desportivo ou considera também outras variáveis como a ligação dos jogadores e da direção com a localidade e os seus sócios (entre outros)?</p>	<p>Questão Exploratória</p> <p>Questão Exploratória</p>
6- Identificação dos Parceiros-Chaves no modelo de negócio	6.1- Quais os principais parceiros na atividade regular de um clube desportivo? Acrescentava ou retirava algum?	Questão Exploratória

<p>7- Análise da importância do rendimento desportivo e financeiro como catalisador para o desenvolvimento dos clubes portugueses</p>	<p>7.1- De acordo com a sua visão e experiência, qual será o ponto ótimo a utilizar/valorizar entre o rendimento desportivo e financeiro que leve ao desenvolvimento mais sustentado dos clubes portugueses? E porquê?</p>	<p>Questão Exploratória</p>
<p>8- Perspetiva do entrevistado sobre os próximos passos a dar para a evolução da indústria do futebol português</p>	<p>8.1- Considera que a centralização dos direitos económicos na Liga Bwin podia trazer benefícios para todos os participantes e para a competição a médio/longo prazo?</p> <p>8.2- Acredita que realizar uma parceria com clubes internacionais pode ser benéfica para os clubes portugueses? Porquê?</p> <p>8.3- Que medidas adicionais aplicaria que conseguissem valorizar tanto os clubes portugueses como a competitividade a nível interno e externo?</p>	<p>Questão Preditiva</p> <p>Questão Preditiva</p> <p>Questão Exploratória</p>

Anexo B – Quadro de suporte às Entrevistas e Análise Documental

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Pedro Alves   Quarentena da Bola	Pedro Alves	01/04/2020	(Empréstimos) “Tendo a oportunidade de obter atletas com qualidade a um custo mínimo é fundamental e contribuem para a valorização do plantel e dos resultados desportivos”	Atividades-Chave
			Os clubes têm de ter um plano financeiramente estável, se não têm tendência a acabarem”	Modelo de Negócio
Mário Branco   Quarentena da Bola	Mário Branco	27/04/2020	“Os clubes e as SAD devem ter planos de contingência no sentido de preparar o mercado de verão um patamar ou dois abaixo do que tinham preparado inicialmente.”	Modelo de Negócio
			O departamento de scouting é fundamental para filtrar a matéria-prima e informação no sentido de trazer melhores jogadores e gerarem maiores rendimentos para garantir a sustentabilidade financeira, tendo de estar em compatibilidade com a direção desportiva”	Modelo de Negócio
Luís Campos   Quarentena da Bola	Luís Campos	28/04/2020	“Criei a minha primeira base de dados (Scouting System Pro), (...) ajuda a criar e encontrar jogadores de nível do nosso clube e do estilo de jogo”	Atividades-Chave
			“Um jogador deve entrar dentro de um contexto e construir um puzzle, mas também é fundamental criar condições dentro do clube para que estes jogadores possam jogar”	Recursos-Chave

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Conversa com Boto e Pedro Alves: o que é preciso para ser scout?	José Boto	16/05/2020	“Não chega comprar a pensar na tua ideia de jogo, também tens de comprar para vender. Para isso, é preciso saber o que o mercado quer. Se estiver no Sp. Braga, vou contratar jogadores apelativos para o patamar Benfica. Por sua vez, se estiver no Benfica vou buscar jogadores apelativos para outro patamar.”	Atividades-Chave
			“Tenho de saber o modelo de jogo dele(treinador), o que ele valoriza no jogador. Para mim é fácil, mesmo não gostando, porque conheço o jogo e o futebol. Sabemos o que ele quer como jogador ou não. Isso para nós não é uma dificuldade. Basta conheceres o jogo para fazer isso.”	Recursos-Chave
			“(…) tem de existir uma ideia do clube, seja ela qual for. Para mim é assim que deve funcionar. E deves contratar treinadores que sirvam essa ideia para não estares dependente deles.”	
Entrevistas Tribuna Expresso   Carlos Freitas	Carlos Freitas	06/09/2020	“Foi feita uma primeira avaliação dos recursos internos, da massa salarial existente, da capacidade e do potencial em termos de rentabilização, e a partir daí concebeu-se uma estratégia.”	Modelo de Negócio
			“Mas, em termos de investimento, o objetivo é sermos cada vez mais competitivos e apelativos a partir dos 16 anos, que é a idade onde estamos a começar a direcionar o nosso olhar, porque é a partir daí que podemos fazer o primeiro contrato profissional.”	Modelo de Negócio

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Entrevistas Tribuna Expresso   Carlos Freitas	Carlos Freitas	06/09/2020	(Reforço da aposta na formação) “tem sido feita de forma gradual desde que o presidente tomou posse”	Atividades-Chave
			“É necessário vender (...) um ciclo virtuoso dar-se-á quando, de seis jogadores com potencial, for necessário vender dois e conseguir reter o talento de quatro”	Fontes de Rendimento
			“Se o Vitória for com uma equipa de olheiros para o Mundial de sub-20, dificilmente vai ter capacidade em tocar em alguns dos maiores destaques. Por outro lado, se for um Europeu de sub-17, em determinadas seleções pode ser possível chegar lá e, ao mesmo tempo, é possível começar a referenciar aqueles que, por uma razão ou por outra, começam a ficar tapados nos grandes clubes franceses, alemães, espanhóis, ingleses ou italianos, e a quem nós já identificámos qualidade.”	Atividades-Chave
			“Se houver uma ideia precisa de onde está, se tiver um plano a três ou cinco anos e, de forma mais estendida, procurar visualizar a próxima década, haverá vários passos que têm de ser dados, quer em termos futebolísticos, quer empresariais, para cada vez mais o break even ser uma realidade e quando se faz uma venda ela seja sinónimo de melhoria infraestrutural.”	Modelo de Negócio
			(Participações nas competições europeias) “Interessam bastante(...). Se formos e tivermos um bom desempenho, seguramente que todos estamos a valorizar”	Fontes de Rendimento

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Entrevistas Tribuna Expresso   Carlos Freitas	Carlos Freitas	06/09/2020	“É impossível ver o sucesso do fenómeno futebolístico sem estar interligado com vários departamentos - comercial, marketing e comunicação.”	Recursos-Chave
			“É fundamental ter um conhecimento daquilo que é a realidade e potencial financeira do clube onde estamos, daí achar fundamental fazer um benchmarking, para balizar qual o valor da sua camisola, da sua bancada, no naming do estádio, etc. Porque cada vez mais há a necessidade de ir procurar receitas onde elas estiverem.”	Fontes de Rendimento
Entrevista #4: Mário Branco   Ser Diretor Desportivo, a importância dos contextos e tirar vantagens das limitações	Mário Branco	03/12/2020	“Há vários clubes onde treinam quatro equipas no mesmo campo ao mesmo tempo, mas esses miúdos que jogam num quarto de campo e que pensam rápido, quando lhes abrir o campo vai pensar mais rápido do que os outros. Essa é a nossa força em comparação com outros modelos superorganizados. Nunca se pode perder a criatividade.”	Atividades-Chave
			“Quando tenho reuniões com os meus scouts, acabo por desafiá-los a criarem alguma forma que os faça avaliar a criatividade e o improviso dos jogadores. Muitas vezes isso é o essencial e só os olhos e o feeling são capazes de conseguir chegar aí.”	
Interview #12: Mads Davidsen   “Too many clubs are dreamers, with hope but no real plan”	Mads Davidsen	22/07/2021	“Way too many clubs are dreamers with hope, but no real plan. And, as they say, “hope is not a strategy”. You have to develop a realistic and sustainable vision and strategy and stick to the strategy even when the results are not there.”	Modelo de Negócio

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
<p>Interview #12: Mads Davidsen   “Too many clubs are dreamers, with hope but no real plan”</p>	<p>Mads Davidsen</p>	<p>22/07/2021</p>	<p>“It is not a one-size-fits-all-model, but a sustainable model to be developed into your vision. Some clubs wish to develop home grown players, but maybe it’s not good for other clubs.”</p>	<p>Modelo de Negócio</p>
			<p>“Data can also help you as a support tool, but I don’t believe in data driven clubs. We always need our experience, know how and many years of practical work on the pitch to make the last calls, but data can guide us and educate us to make more clever decisions. No doubts about that.”</p>	<p>Recursos-Chave</p>
			<p>“The challenges can be lack of resources, because most clubs invest mainly in their first team, and a lack of club alignment.”</p>	
<p>Entrevista #14: Luís Campos   Scouting do futuro, escolher o treinador certo e procurar conhecimento fora do futebol</p>	<p>Luís Campos</p>	<p>25/11/2021</p>	<p>“O scouting evoluiu muito e vai continuar a evoluir. Uma das coisas em que é possível melhorar tem a ver com o perfil psicológico dos jogadores, algo que é muito difícil porque envolve várias coisas tão diferentes, como a linguagem corporal ou tudo o que está à volta dele e as pessoas que o rodeiam.”</p>	<p>Atividades-Chave</p>
			<p>“Cada projeto exige um treinador especial, mas o projeto tem que ser sempre do clube e nunca do treinador. O treinador é uma peça fundamental em qualquer clube e é uma área onde é necessário perder imenso tempo para encontrar a peça certa. O que não se pode fazer é trazer um treinador e só depois é que se pensa o projeto”</p>	<p>Recursos-Chave</p>

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Na mente de um diretor desportivo... Contrata-se bem em Portugal?	Diogo Boa Alma	08/02/2022	“(...) eu defendia uma mudança: apostar em jovens, valorizá-los e vendê-los. Era a única forma de dar a volta à crise profunda do clube.”	Atividades-Chave
			“No Santa Clara acabámos por atacar três tipos de jogadores, fundamentalmente: primeiro, jogadores que já estavam no mercado português em divisões secundárias (...), segundo, jogadores formados em clubes grandes (...) terceiro, jogadores de ligas estrangeiras e à procura de uma liga superior, como a portuguesa.”	
			“Mas posso dizer que mesmo no estrangeiro já possuo uma rede de contactos, com pessoas de confiança em vários países, capaz de me fazer chegar a pessoas próximas dos jogadores. Como é a família, o comportamento nas redes sociais – que nos diz muito sobre o estilo de vida, os hábitos, enfim, procuramos ter o máximo de informação possível. Dos ombros para baixo há muitos bons jogadores e o que faz a diferença é a cabeça.”	
			“O problema fundamental em Portugal é haver poucos clubes com um projeto desportivo.”	Recursos-Chave
			“(...) valorização de jogadores. O perfil do treinador escolhido tinha de ser compatível com isto. Ter jogadores jovens e saber que eles iriam errar.”	
			“(Estabilidade) É uma das razões do nosso sucesso. É importante fazer uma avaliação inicial, passar com clareza o projeto e depois as pessoas têm de se entender. Tudo se torna mais fácil.”	

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
TPI 244   Pedro Alves	Pedro Alves	18/02/2022	“Para criar um clube sustentável, é necessário investir no recrutamento para garantir vendas recorrentes.”	Recursos-Chave
			“Não é só a criação para vender. Porque nós temos jogadores experientes e uma equipa técnica competente para ajudar os mais novos a crescer e a ganhar, para depois poder vender.”	
Entrevista de António Salvador ao Canal 11	António Salvador	28/07/2022	"É necessário voltar a trazer os nossos adeptos para os estádios: criar mais condições, melhores estádios e melhores horários de jogos. Essa é uma das grandes premissas para o futebol e a reestruturação dos campeonatos de que precisamos. Depois há a questão da competitividade e da sustentabilidade do futebol português. Neste momento é muito previsível o que acontece no campeonato português. Queremos um campeonato mais competitivo e mais equipas portuguesas a pontuar na Europa. Houve praticamente apenas quatro equipas nos últimos anos. Precisamos de estar todos juntos e unidos para isso possa ser uma verdade. "	Relacionamento com os clientes
World Scouting Congress   Visão para uma gestão estratégica no futebol	Victor Orta	22/09/2022	(Grupos como a RedBull) “O ideal é ter um contexto onde seja possível criar informação, captar, ter paciência e ver o jogador a desenvolver-se numa liga onde possa ter minutos. (...) Assim é possível tomar decisões erradas ao longo da evolução. A ideia é, no fundo, criar depois um jogador de Premier League, visto que pela legislação atual, não é possível fazê-lo.”	Parceiros-Chave

Fonte	Autor	Data	Citação	Building Block
Entrevista para a Dissertação   Diogo Ribeiro	Diogo Ribeiro	23/09/2022	“A formação é extremamente essencial. Se o clube tem de ser formativo porque se quer ser competitivo tem de gerar talento e fazer receitas. Mas também é preciso captar alguns jogadores já prontos. O <i>scouting</i> é muito importante”.	Atividades-Chave
			“É preciso melhorar as infraestruturas para ter mais capacidade de recrutamento. No entanto é preciso um investimento seguro.”	
			“É possível captar talento no recrutamento jovem e criar valor.”	
			“A estrutura que anda à volta dos jogadores é muito importante... Há treinador, médicos, preparadores físicos, olheiros, psicólogos, nutricionistas...”	Recursos-Chave
			“A massa salarial devia ser uma percentagem das receitas recorrentes”	Estrutura de Custos
			(Os clubes arriscarem cada vez mais a sustentabilidade a longo prazo) “Sim, tem sido sempre assim. Muitos clubes são geridos pelo imediatismo e pela gestão de expectativas a curto prazo. O modelo de <i>governance</i> de alguns clubes a nível financeiro é muito enfraquecido”	
“Os financiamentos costumam ser utilizados apenas para colmatar défices e isso é prejudicial para o futebol e os próprios clubes.”				

<b>Fonte</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Citação</b>	<b>Building Block</b>
Entrevista para a Dissertação   Diogo Ribeiro	Diogo Ribeiro	23/09/2022	“É necessário levar mais pessoas e famílias ao estádio”	Fontes de Rendimento
			(Tornar um jogo de futebol num evento de entretenimento) “É possível duplicar as receitas em 10 anos ao trabalhar nessa criação de valores, como por exemplo na <i>fanzone</i> , eventos em dias de jogo, <i>NFTs</i> com vantagens inerentes”	
			(Parcerias com clubes internacionais) “As parcerias podem ser interessantes se combinar partilha de know-how entre os clubes”	Parceiros-Chave
			(Rendimento desportivo vs Rendimento financeiro) “Os dois estão intrinsecamente ligados, mas não se pode descurar a componente financeira. A estabilidade e consolidação é mais sustentável do que arriscar numa vertente para ter sucesso imediato”.	Modelo de Negócio
			“O nosso modelo de negócio tem de passar pela criação de valor e vender”	Modelo de Negócio