



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Francisco Fernandes Dinis

**A Gestão no Futebol:
O Clube-Empresa do Século XXI**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutor Jorge Manuel Marques Simões
Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação
apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão

DECLARAÇÃO

Nome: Francisco Fernandes Dinis

Endereço Eletrónico: ffdinis21@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado:

A Gestão no Futebol: O Clube-Empresa do Século XXI

Orientador:

Doutor Jorge Simões

Ano de Conclusão: 2024

Designação do Mestrado:

Gestão

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A
REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2024/06/20

Assinatura: _____

RESUMO

A transversalidade da área da gestão leva-nos à procura da sua aplicação nos mais variados ramos da sociedade. A área do desporto não é exceção e o seu crescimento e complexidade exige uma maior formação, conhecimento e capacidade de gestão. A comparação dos modelos organizativos encontrados, com um enquadramento desportivo, económico e financeiro, levar-nos-á a melhor entender as diversas exigências neste mundo da gestão, que se agiganta em impacto e influência, nacional e internacionalmente. A mentalidade que existia no desporto, principalmente no futebol, que assentava no amadorismo de dirigentes dedicados, esforçados e repletos de paixão pelo clube, foi substituída pela estratégia, planeamento, processos, métodos e novos modelos organizacionais. Aliás, já no final do século passado, Melo Neto (1998) referia que o clube necessita de dois ingredientes no seu processo de transformação: mais realização do que paixão, assim como mais construção do futuro do que as emoções do presente.

O objetivo principal desta investigação consiste em entender as diferentes realidades no panorama desportivo nacional, encontrando pontos comuns independentemente dos patamares competitivos e relevando, a partir de uma demonstração histórica, a evolução dos clubes de uma perspetiva organizacional, ao ponto de serem considerados verdadeiras empresas. Da dimensão organizacional ao modelo organizativo, passando pelas necessidades, investimentos, marcas ou estratégias futuras, será também dado especial destaque às sociedades desportivas, tema incontornável e indispensável para a modalidade em Portugal, assim como a crescente preocupação internacional (apresentando o paradigma inglês, acompanhado de um projeto de revisão da gestão do futebol) com as alterações que se têm feito sentir ao longo dos últimos anos e que colocam em risco a sustentabilidade e existência dos clubes.

Para a recolha de dados, foram efetuadas entrevistas junto de elementos que assumem funções em clubes representativos de uma realidade média das três principais divisões nacionais: Grupo Desportivo Estoril-Praia, Clube de Futebol “Os Belenenses” e Amora Futebol Clube. Os resultados obtidos demonstram a nova realidade da modalidade, na qual, da perspetiva organizacional, as sociedades desportivas representam, em Portugal,

a indústria do futebol. Ao mesmo tempo, constata-se uma inegável relação do desenvolvimento e sustentabilidade dos clubes com a sua localização, onde as infraestruturas e apoios apresentam um papel de terminante. A par disso, é de salientar a importância dos direitos televisivos como principal receita dos clubes, alicerçando a temática de um modelo centralizado. Num meio cada vez mais competitivo e que movimenta montantes monetários como poucos, a sua atratividade e complexidade obrigam a uma estrutura preparada para uma gestão alinhada a um modelo sustentável e que salguarde a sua própria existência. Capelo (2014), afirmou que quando se começou a olhar para o desporto como uma indústria, capaz de originar fluxos monetários de extraordinárias dimensões, houve, ao mesmo tempo, a necessidade dar à gestão das organizações desportivas uma estrutura e modo de funcionamento adequados à sua gestão.

Palavras-chave: Gestão, Futebol, Sociedades Desportivas, Receitas, Sustentabilidade

ABSTRACT

The transversal nature of the management area leads us to seek its application in the most varied areas of society. The area of sport is no exception and its growth and complexity requires greater training, knowledge and management capacity. Comparing the organizational models found, with a sporting, economic and financial framework, will lead us to better understand the different demands in this world of management, which is growing in impact and influence, nationally and internationally. The mentality that existed in sport, especially in football, which was based on the amateurism of dedicated, hard-working managers full of passion for the club, was replaced by strategy, planning, processes, methods and new organizational models. In fact, at the end of the last century, Melo Neto (1998) mentioned that the club needs two ingredients in its transformation process: more fulfillment than passion, as well as more construction of the future than the emotions of the present.

The main objective of this investigation is to understand the different realities in the national sporting panorama, finding common points regardless of competitive levels and highlighting, based on a historical demonstration, the evolution of clubs from an organizational perspective to the point of being considered true companies. From the organizational dimension to the organizational model, including needs, investments, brands or future strategies, special emphasis will also be given to sports societies, an unavoidable and indispensable topic for the sport in Portugal, as well as the growing international concern (presenting the English paradigm, accompanied of a football management review project) with the changes that have been felt over the last few years and that put the sustainability and existence of clubs at risk.

To collect data, interviews were carried out with members who take up roles in clubs representing an average reality of the three main national divisions: Grupo Desportivo Estoril-Praia, Clube de Futebol “Os Belenenses” and Amora Futebol Clube. The results obtained demonstrate the new reality of the sport, in which, from an organizational perspective, sports societies represent, in Portugal, the football industry. At the same time, there is an undeniable relationship between the development and

sustainability of clubs and their location, where infrastructure and support play a decisive role. In addition, it is worth highlighting the importance of television rights as the clubs' main revenue, supporting the theme of a centralized model. In an increasingly competitive environment that moves monetary amounts like few others, its attractiveness and complexity require a structure prepared for management aligned with a sustainable model that safeguards its own existence. Capelo (2014), stated that when we began to look at sport as an industry, capable of generating monetary flows of extraordinary dimensions, there was, at the same time, the need to give the management of sports organizations a structure and mode of operation appropriate to its management.

Keywords: Management, Football, Sports Societies, Revenues, Sustainability.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação que aqui se apresenta resulta de um trabalho de investigação que foi desenvolvido no âmbito do curso de Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Tomar. Uma elaboração que muito contribuiu para o meu crescimento não só académico e profissional, como também pessoal, e cujo tema tive um especial gosto em trabalhar.

Um primeiro agradecimento ao meu orientador, o professor Doutor Jorge Simões. De uma disponibilidade e dedicação exemplares, acompanhadas do seu traço rigoroso e pragmático, que tanto aprecio nas metodologias de trabalho, foi fundamental no acompanhamento, partilhando ensinamentos indispensáveis para a conclusão do trabalho.

Evidentemente que a família apresenta-se como um motor do que somos e, de uma forma geral, todos representaram um papel relevante para o efeito. Aos meus pais, um profundo agradecimento pelas oportunidades sempre dadas, ao lado de um caminho onde a educação, a tolerância e a resiliência tiveram uma grande importância.

Ao meu filho, o querido Simão, por iluminar a vida e cujo sorriso faz encher de felicidade os corações dos que o rodeia. Num olhar que fortalece, fez cumprir do sonho dos pais. Com uma quota de participação nesta dissertação, foram muitas horas conjuntas divididas. Num equilibrado otimismo de Pangloss, que “cultives o teu próprio jardim”, como diria Cândido, numa criação de um futuro melhor, segundo a visão de Voltaire.

Finalmente, uma última nota de agradecimento dirigido à instituição, ao Instituto Politécnico de Tomar. Com uma palavra de apreço por todos os que, diariamente, trabalham em prol da causa, reconheça-se o Instituto como uma entidade de ensino superior de qualidade e que tem demonstrado, ao longo do tempo, ser um dos pilares relevantes para a promoção do desenvolvimento regional.

Francisco Fernandes Dinis

Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, junho de 2024

Índice

RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
AGRADECIMENTOS	VIII
Índice de Figuras	XI
Índice de Tabelas	XII
Lista de abreviaturas e siglas	XIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Introdução	5
2.2. Teoria das Organizações	6
2.3. A Teoria da Empresa	10
2.4. A Teoria dos Custos de Transação.....	14
2.5. Síntese	19
3. Caracterização dos Clubes de Futebol em Portugal	21
3.1. Introdução	21
3.2. A Evolução do Futebol em Portugal.....	22
3.3. Caracterização das Competições.....	30
3.3.1. Liga Portugal 1	30
3.3.2. Liga Portugal 2	32

3.3.3. Liga 3.....	34
3.3.4. Campeonato de Portugal	35
3.3.5. Supertaça “Cândido de Oliveira”, Taça de Portugal e Taça da Liga	37
3.4. Clubes Alvo de Investigação	42
3.4.1. Grupo Desportivo Estoril Praia	42
3.4.2. Clube de Futebol “Os Belenenses”	45
3.4.3. Amora Futebol Clube	49
4. Metodologia.....	52
5. Entrevistas	55
5.1. Os Modelos Organizativos e as Sociedades Desportivas	55
5.2. O Clube-Empresa e a Estratégia Financeira	58
5.3. A Competitividade, Concorrência, Sustentabilidade e Inovação.....	62
6. Conclusões.....	69
Bibliografia.....	85
ANEXOS.....	88

Índice de Figuras

Figura 1 – Detenção dos direitos televisivos e comercialização	66
Figura 2 – Evolução da contriuição anual do futebol profissional para o PIB.....	70
Figura 3 – Evolução do mercado do futebol europeu entre as temporadas de 2012/2013 e 2021/2022	71
Figura 4 – Receitas por natureza e por competição.....	74
Figuras 5 e 6 – Localização geográfica dos clubes participantes na Liga Portugal 1 e Liga Portugal 2 na época desportiva de 2024/2025	76
Figura 7 – Distribuição dos direitos televisivos nacionais aos clubes.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do montante registado em apostas desportivas em Portugal	73
--	----

Lista de abreviaturas e siglas

AdC – Autoridade da Concorrência

AG – Aktiengesellschaft (sociedades anónimas)

AML - Área Metropolitana de Lisboa

CFB – Clube de Futebol “Os Belenenses”

DFB – Deutscher Fussball-Bund

DFL – Deutsche Fussball Liga

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (Federação Internacional de Futebol)

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (sociedades por quotas)

IREF – Independent Regulator for English Football

KgaA – Kommanditgesellschaft auf Aktien (sociedades em comandita por ações)

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

IPT - Instituto Politécnico de Tomar

NEI – Nova Economia Institucional

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

TCT – Teoria dos Custos de Transação

UEFA – Union of European Football Associations (União das Associações Europeias de Futebol)

UPF – União Portuguesa de Futebol

1. Introdução

A modalidade do futebol, principalmente o praticado pelo género masculino (apesar do significativo e mais recente crescimento da competição feminina), apresenta uma dimensão ímpar em termos comparativos às demais modalidades. Com uma dimensão sociocultural impactante, é capaz de mobilizar, através da identidade e afeto, multidões e influenciar vários setores da sociedade.

A mercantilização do futebol das últimas décadas tem gerado lucros como nunca vistos, embora, ao mesmo tempo, tenha criado um fosso que rompe com a sua identidade originária e com a cultura que o levou à afirmação como “desporto-rei”, apresentando um “admirável mundo novo”.

O futebol de associações, um passado que é comum a nível mundial, teve sempre como maior força os hábitos e costumes lúdicos responsáveis pelo cimentar e difundir no seio da população. Uma evolução que levou à transição para uma nova realidade. A referida transição levou a um cenário no qual é reconhecido que os tradicionais clubes acabaram por transformar-se em verdadeiras empresas, dando primazia a pressupostos e componentes indispensáveis para qualquer empresa, muitas vezes em detrimento das questões desportivas. Os tempos do carácter associativo e sem fins lucrativos parecem longínquos em comparação com os atuais, com um percurso de várias etapas transformadoras, culminando num futebol-negócio, que teve um ponto decisivo de viragem, em 1997, com a concretização da figura jurídica das sociedades desportivas. Desde o surgimento destas que o panorama organizativo dos clubes mudou, da composição à vertente competitiva, verificando-se uma enorme complexidade na gestão, complexidade essa que será um dos pontos em comum encontrados entre este novo paradigma em ligação ao conceito de organização, a partir do pensamento que implica a definição de novas estratégias robustas, alocando os meios relevantes para concretização de ações que melhorem a relação entre os custos e eficácia da teoria das organizações, tendo em conta a variedade de elementos, interações e incerteza.

Em Portugal, as sociedades desportivas representam, hoje, a indústria do futebol e, perante esta realidade, começou-se a verificar o alargamento para outros patamares competitivos, nos quais a constituição destas não é um requisito obrigatório. Como resultado disso, assim como dos desfechos de inúmeros clubes, houve a necessidade de

voltar a analisar, debater e definir um novo regime jurídico destas sociedades com vista à promoção de um futebol moderno, nomeadamente na garantia da promoção de uma maior atratividade, equilibrando simultaneamente os poderes com os clubes fundadores.

É inevitável a comparação dos clubes às empresas. As exigências, necessidades e objetivos a alcançar, associados aos modelos organizativos e de gestão, levaram à assumida equiparação, tornando-os verdadeiras organizações que buscam o crescimento, com base em cada vez maiores e mais complexas relações, sejam informativas, contratuais, trocas ou meramente as influências do meio que os envolve. Por outro lado, num mundo em constante alteração - e o desportivo não é exceção, com projetos de grande dimensão e ambição alimentados por avultados investimentos - há uma maior perceção da importância de salvaguardar a estabilidade e sustentabilidade. Se, como é natural, os adeptos têm o seu principal foco nos resultados desportivos, existe, ao invés, uma estrutura que suporta o clube com base numa gestão que visa, para além das semelhantes preocupações dos aficionados, uma boa eficácia na vertente dos resultados financeiros. Em anos em que as empresas se tornaram globais, também esta modalidade acompanhou esse desenvolvimento e reorganizou-se. A crescente apropriação de clubes, por parte de empresários e grandes entidades nacionais e internacionais, nas quais podemos destacar os grandes fundos e grupos, transformou o futebol até da perspetiva dos montantes envolvidos, com um drástico aumento de investimentos e orçamentos e que, por arrasto, trouxe uma inflação também para o setor. Um cenário de maior e mais intensa concorrência, com alguns monopólios a fazerem-se sentir neste mercado, acarretando alguns riscos e perigos para o futuro, levou a que muitos, para sobreviverem, tivessem de apostar em diferentes modelos de gestão (como na formação – que também ela tem uma forte componente de negócio – e inovação). Este panorama também fez com que, em muitos países, comessem a surgir movimentos assentes na defesa da identidade cultural e sustentabilidade da modalidade. O caso inglês, pioneiro no formato “empresarial” do futebol, debate hoje os perigos sentidos, levantando questões sobre os testes de proprietários e diretores, a necessária e maior proteção da identidade dos clubes, tal como um compromisso para um melhor escrutínio das finanças dos clubes, assim como dos fluxos de dinheiro. Para lá das habituais receitas, os lugares cimeiros e participações em competições internacionais abrem a porta do maior volume de prémios.

Se neste enquadramento torna-se difícil para algumas realidades competir internacionalmente, como a portuguesa, revela-se imperativo acompanhar a evolução e, a par da já referida adaptação e inovação, procurar investidores robustos, um trabalho que tem sido realizado e, mesmo sem grande participação da finança nacional, mais de metade dos clubes dos primeiro e segundo escalões nacionais é já controlada por investidores estrangeiros. E aqui, a presente dissertação vai demonstrar casos reais que foram alvo de investimentos, com clubes de diversas dimensões. Para além de casos de sucesso, e o Grupo Desportivo Estoril-Praia é meritoriamente um deles, apresenta-se um caso de projeto falhado, mais concretamente o caso do Clube de Futebol “Os Belenenses”, um clube histórico que acabou por se associar a parceiros que, pelas diversas razões a apresentar, seguiu um caminho diferente do da Sociedade Anónima Desportiva (SAD) e iniciou um trajeto novo começando do “zero” no que diz respeito a competições desportivas. Não são raras as situações em que isso sucede, tanto pela perda de capacidade financeira das respetivas sociedades, como pela rutura conflituosa entre estas e os sócios do clube que lhes deram origem. Nota ainda, neste caso, para a posterior ascensão que obrigou a nova constituição de sociedade desportiva, enveredando pela alternativa prevista: a Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ). Já o Amora Futebol Clube é um excelente exemplo do clube médio que compete em competições não profissionais, mas, com sucessivos investimentos ao longo de alguns anos, procurou alcançar esses escalões. Não o conseguindo concretizar, recentemente delineou novos objetivos e, consequentemente, uma nova realidade de gestão.

A evolução da *governance* no futebol tem na sua essência uma maior transparência, um delinear de estratégias mais eficazes e sustentáveis e por último, mas não menos importante, como uma das maiores indústrias do mundo, a valorização dos seus ativos. Referimo-nos aos jogadores, marcas, etc., o que nos remete também para uma necessária análise ao novo paradigma de receitas dos clubes. Para além dos conhecidos negócios relacionados com os atletas, é necessário atentar aos clubes como marcas que são do “produto futebol”, ou outras situações como o debate em torno dos direitos televisivos que, num mercado em desenvolvimento, são já a maior receita para os clubes de futebol profissional. Assim sendo, os volumosos montantes destes direitos, as mais-valias que representam as vendas dos passes de jogadores, ou ainda os prémios monetários de

participações em competições internacionais, transportaram a gestão dos clubes para um modelo mais profissional semelhante ao empresarial. Como refere Carvalho (2019), é o desenvolvimento das empresas, pela expansão dos negócios e da abertura de novas unidades organizacionais, que carregou a profissionalização da gestão.

O presente trabalho, após esta introdução, apresenta uma divisão em capítulos das diferentes matérias. O segundo capítulo centra-se numa abordagem ao enquadramento teórico, com especial atenção para as diferentes teorias: Teoria da Empresa, Teoria das Organizações e Teoria dos Custos de Transação. Posteriormente, o capítulo número três consiste na caracterização dos clubes de futebol em Portugal e, desde a evolução histórica, partindo da chegada da nova modalidade ao país, passando pelas várias décadas e passos/marcos importantes nestas, à efetiva caracterização das competições portuguesas (de âmbito nacional – exclui, embora fazendo-lhes referência, os campeonatos distritais) e apresentação dos clubes alvo de investigação. Segue-se a metodologia e, no capítulo quinto, uma análise às entrevistas realizadas com elementos que ocupam funções nos já mencionados clubes e temáticas abordadas. Por fim, o capítulo sexto prende-se com as conclusões. Feitas as análises às entrevistas e, tendo em conta as teorias e realidade futebolística, apresentam-se as ilações retiradas das mesmas.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Introdução

A realidade das empresas sofreu alterações ao longo do tempo. As circunstâncias ou simplesmente a necessidade empresarial levaram a constantes mutações e a empresa, como organização, foi alvo de diversas abordagens teóricas, nomeadamente no início do século XIX. Da Teoria Clássica às teorias organizacionais inspiradas no pensamento sistémico, constatarem-se diferentes pensamentos com influência na organização e no seu *modus operandi*, como a priorização da racionalização e maximização do lucro ou do traçar de objetivos, ambições e análise de desempenho.

Segundo Stigler (1952), é o juntar de fatores que permite a produção e distribuição de bens e serviços. Ainda assim, a implementação dos fatores de produção apenas é concretizada se o empresário consumir um conjunto de transações. São em grande parte os fatores internos e externos que definem a capacidade da empresa. Tanto os membros que a constituem, assim como as influências do ambiente em que se insere, são pontos de atenção da Teoria da Empresa. Esta não é apenas uma organização constituída por capital, matéria-prima ou trabalho, mas também por um conjunto de transações, sendo fulcrais para o bom funcionamento.

Foi o sucessivo questionar do panorama organizativo que levou à apresentação de dois caminhos que se opõem à caixa-negra da Teoria Neoclássica, sendo que estes levam à Teoria dos Custos de Transação e à Teoria da Empresa Inovadora. Constata-se, por isso, uma vertente assente num sistema económico equilibrado e no qual as empresas são um mecanismo alternativo de gestão, numa ação baseada em falhas e preços indispensáveis para efeitos dos mecanismos do mercado. Por outro lado, a teoria com base na inovação, a partir das novas tecnologias que foram surgindo e difundido, entende e potencia as mencionadas tecnologias como fatores determinantes na ação empresarial com vista ao crescimento, admitindo o sistema como instável com ruturas.

A abordagem que é feita na presente dissertação assentou, inicialmente, numa vertente histórica, seguindo-se com as diversas conceções de organizações e modelos organizacionais, tal como as várias perspetivas para as empresas, de forma a contextualizar e apresentar, como elos de ligação, à realidade atual do futebol.

2.2. Teoria das Organizações

Impera, em primeiro lugar, fazer uma breve abordagem histórica das organizações, até para melhor entendimento de certas teorias emergentes e contextualização das mesmas. Segundo Morgan (1996), foram muitos os estudiosos que procuraram formas de descobrir modelos de gestão que melhor dessem resposta às necessidades empresariais. O início do século XIX foi marcado por diferentes agitações e mutações. Entre as transformações sociais, económicas e culturas das organizações está a gestão, fator, como se sabe, determinante para a estabilidade das empresas, principalmente durante o período do desenvolvimento industrial no século XIX, segundo dinâmicas capitalistas.

Naturalmente, as grandes guerras mundiais que marcaram o século XX e outros eventos intensificaram a alteração do paradigma que se verificava à data. Neste decorrer de acontecimentos e necessidades, da Teoria Clássica acabaram por se salientar o Taylorismo, Fordismo e Fayolismo. Para Motta e Vasconcelos (2006), estes trabalhos e ideias apresentadas que pertenciam à teoria clássica visavam a racionalização da produção e maximização do lucro.

É nas décadas de 1920 e 1930 que alastra a escola das Relações Humanas, numa oposição à Teoria Clássica. Motta e Vasconcelos (2006) afirmam também que esta escola foi a responsável para discussão de teorias que centravam atenções nas vertentes psicossociais dos ambientes das organizações. De acordo com Odiorne (1972), no seio destas agitações, surge a perspetiva Neoclássica em que a gestão mais interventiva e feita por objetivos, com o delinear das ambições e análise de desempenho.

Em simultâneo, alastra-se a Teoria Burocrática. Com o objetivo de criar uma perspetiva do patamar da administração, procurava eliminar o autoritarismo patronal que recaía sobre os trabalhadores. Já no contexto de pós segunda guerra mundial, com a conhecida crise económica que se fez sentir, numa resposta à abordagem de Taylor e Ford, surge o Toyotismo que, segundo Ohno (1997), dada a realidade japonesa, imperava o corte de custos e produção de pequenas quantidades. Esta visão tinha o intuito de obter uma maior eficiência, reduzindo os desperdícios.

Ora, feito o enquadramento histórico, cabe referir que as ciências sociais e humanas se têm focado no estudo e compreensão do mundo das organizações. As diversas teorias,

começando nas clássicas de Taylor ou Weber, seguindo pelas diferentes escolas existentes, levam a que tenhamos uma análise dos modelos que compreendem a ação organizada.

Segundo Kuhn (1998), podemos enquadrar as teorias em dois paradigmas principais: o paradigma estrutural-funcionalista e a perspectiva crítica. O primeiro dava prioridade à definição da organização como um sistema racional e ordenado. Já o segundo salienta as contradições estruturais, a inadequação funcional e as alterações sistémicas. Enquadremos os dois grandes pensamentos: o clássico e o sistémico. Para Morgan (2002), no primeiro caso, as teorias criadas a partir dele estão ligadas à metáfora da organização como uma máquina. Por outro lado, no pensamento sistémico, as teorias organizacionais estão relacionadas às metáforas da organização como um organismo.

Indo ao encontro da Teoria Clássica, no século XIX, Frederick Winslow Taylor, com a experiência de trabalho na indústria, iniciou uma contribuição ativa na partilha do seu pensamento. Taylor foi o primeiro a olhar para a empresa como uma organização. Segundo Pugh e Hickson (2004), para Taylor a principal causa da administração prender-se-ia com o garantir da prosperidade tanto do empregador, nos lucros e na evolução, como do empregado, nos rendimentos e complexidade de funções. Os princípios defendidos seriam os mais adequados ao tipo de empresas dominantes na época, isto é, as empresas da área da manufaturação. Apesar disso, verifica-se uma ineficiência e uma oposição de lados no trabalho. Os estudos de Taylor incidiram principalmente na eficácia da utilização das pessoas numa ligação entre as características de cada um e o meio existente na organização, trabalho que ficou conhecido como o movimento da administração científica e promoveu um ganho para as atividades produtivas, e reduziu constrangimentos de articulação humana.

Derek (2004) afirma que Taylor justifica o cenário por intermédio de três factos. O primeiro é de que há uma ideia errada de que o aumento de produção iria desencadear desemprego. Nesse sentido, o segundo, é que a imperfeita administração infligia aos trabalhadores uma condicionante de produção para proteger os seus interesses. Por fim, o facto de os métodos implementados serem ineficientes.

É perante esta situação que Taylor sugere desenvolver uma ciência do trabalho, que consistia na quantificação científica do trabalho nas condições ideais. Ao mesmo tempo, acompanha a seleção científica e o desenvolvimento contínuo do trabalhador, ou seja, uma

seleção de um funcionário a partir de um critério científico que o adeque às tarefas e produção esperada e formando-o progressivamente de forma a aperfeiçoá-lo nas funções. Taylor sugere ainda uma ligação do anteriormente mencionado (ciência do trabalho e trabalhadores cientificamente selecionados).

Implementadas por Henry Ford, que desenvolveu e aplicou princípios do Taylorismo, centrou-se na linha de montagem. A par disso, inovou e deu especial atenção nas questões tecnológicas. A maquinaria, como a que é utilizada no dia-a-dia e sai da fábrica, tem de ter as suas partes insubstituíveis para sejam reparadas por um trabalhador não qualificado (Ford, 1930). A mínima interação apresentou-se como uma vertente racional do controlo, garantindo a substituição de uma peça.

O trabalho de Taylor, embora tenha constatado bastantes críticas, nomeadamente no que aos métodos diz respeito pela “desumanização” dos trabalhadores, foi tido como muito relevante e tornou-se uma referência para o surgimento de novos pensamentos, como o de Fayol que consistia no foco na estrutura necessária para se poder obter a eficiência. Com uma análise mais estrutural, pelas experiências próprias, e com linhas gerais a passar pela divisão do trabalho, disciplina, autoridade, centralização, assim como a priorização do interesse geral, defendia que a gestão da organização teria de visar o futuro a partir da previsão e planeamento. A própria organização é encarada do ponto de vista dos princípios que a estruturam. Pode-se atribuir a Fayol o recuperar dos princípios da teoria clássica da empresa, ou seja, defendeu que as empresas passassem a ser consideradas como organizações (Chiavenato, 1993).

Temos, em contraste com a Teoria Clássica, as teorias organizacionais inspiradas no pensamento sistémico. Segundo Kast & Rosenzweig (1970), estas são sistemas abertos que trocam o material, energia e a informação com o meio envolvente. Se tínhamos um pensamento clássico que defendia o maximizar do desempenho como meta da organização, por outro lado, o pensamento sistémico traz um foco para a garantia de estabilidade, mesmo que existam mudanças que a pudessem colocar à prova.

Foi na década de 1930 que Ludwig Von Bertalanffy, biólogo, criou a Teoria dos Sistemas. Tinha criticado uma visão de divisão, defendendo que o que existe é um todo integrado, difundindo a ideia de que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes. Uma teoria que ganhou dimensão e destaque nas décadas seguintes e sustenta a

ideia de um de qualquer organismo formado por partes interdependentes e interligadas, fator que faz dela aplicável às várias áreas do conhecimento.

Se é verdade que se pretendia alcançar uma grande eficiência, esta linha de pensamento constatou que ela não dependia exclusivamente da vertente dos incentivos financeiros dados aos trabalhadores, mas também da vertente social que influenciam, de forma negativa, caso aos mesmos não seja dada resposta.

Desta forma, acaba por emergir a ideia de organização como um sistema ativo no seio de um ambiente alargado e com o qual existem sinergias até para satisfação das próprias necessidades. Uma relação de dependência entre as organizações e o seu meio. Ainda assim, verificou-se a existência de diversos tipos de organizações consoante os tipos de ambiente, algo que enfrenta o pensamento de um modelo único que era predominante. Esta nova noção com base num sistema aberto que dá essência à teoria sistémica leva a um outro cenário de análise ao funcionamento das organizações. Segundo Morgan (1996), esta passa a focar determinados pontos específicos como o estudo das necessidades das organizações como sistemas abertos, o processo de adaptação das organizações aos diferentes tipos de meios, os fatores que influenciam a vitalidade organizacional e os diferentes tipos e relações de organizações.

Temos, pois, um novo conceito de organização a partir do pensamento acabado de apresentar e consequente definição de novas estratégias robustas, alocando os meios relevantes para concretização de ações que melhorem a relação entre os custos e eficácia. Outro ponto de importante menção é a complexidade, um dos pilares desta abordagem. Para Filleau e Ripull (2002), esta complexidade é um estado de um sistema compreendendo uma grande variedade de elementos, numerosas interações entre esses elementos e uma incerteza quanto ao efeito dessas relações. Ora, pode-se medir a complexidade de um sistema ao verificar o número de unidades que o sistema suporta, tal como pelas relações e sua incerteza. O aumento da dimensão do sistema traduz-se no aumento da sua variedade e, como resultado, ocorre a complexidade.

Handel (2003) constata que, em sentido inverso das teorias racionais, o pensamento de sistema aberto centram-se sempre nas relações entre as organizações e os ambientes, enquanto no sentido inverso as teorias de sistema fechado focam-se em questões interiores das organizações.

2.3. A Teoria da Empresa

Afirma Stigler (1952) que a produção ou a distribuição de bens e serviços é concretizada pelo juntar de vários fatores que, depois de somados e organizados, permitem que ela efetive. Porém, o agrupamento de fatores de produção só se implementa caso o empresário concretize um conjunto de transações.

Desta forma, o empresário terá de proceder a transações (contratos) com os diversos indivíduos que lhe fornecem o fator de produção – os funcionários – compensando pela remuneração. O mesmo, para adquirir tecnologia e matéria-prima, terá também de, remunerando, estabelecer transações com fornecedores. O mesmo formato deverá ser tido em conta para qualquer outro recurso relevante para toda a atividade. Aliás, como referiu Coase (1988), uma empresa é, portanto, um sistema de relações que surge quando a direção dos recursos depende de um empresário. É, por isso, que a empresa deve ser vista não só como uma organização que integra capital, matéria-prima ou trabalho, mas também pelo já mencionado conjunto de transações (jurídicas – contratos), indispensável para manter o funcionamento dos fatores de produção.

Ao mesmo tempo, na análise aos custos de produção, é determinante falar, para lá dos fatores de produção, dos custos de oportunidade. Estes últimos, na perspetiva de Mankiw (2005), consistem no que o empresário deixa de ganhar em prol do tempo e recursos que dedica aos ao exercício da empresa. Isto é, o valor que perde ao escolher entre duas ou mais alternativas.

A verdade é que as empresas ganharam uma nova dimensão na forma como se olha para elas, principalmente na sua relação com a sociedade, a partir dos finais da década de 70 do século XX, facto que se deveu, essencialmente, à reestruturação do capitalismo. Aliás, Sainsaulieu (1987) refere que elas passam a ser lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global. Como tema teórico, apareceu no seguimento de críticas aos pressupostos neoclássicos que lhe atribuíam um papel pouco relevante no processo económico. Na verdade, apenas era vista como tendo um papel simplesmente funcional do sistema. De acordo com Tigre (1988), não existiu qualquer ideia da empresa como um agente autónomo e com uma participação importante no

processo produtivo, resumindo-se à escolha de função e aquisição de elementos necessários, procedendo à criação de mercadorias para venda no mercado.

É com este cenário, e natural e crescente questionamento de vários autores, que surge a Teoria da Empresa, que apresenta dois caminhos que se opõem à caixa-negra da teoria neoclássica. Estes dois caminhos levam à teoria dos custos de transação e à teoria da empresa inovadora. Tigre (1988) afirma que a empresa da teoria neoclássica é representativa do período da Revolução Industrial britânica. Depois, pela difusão de novas tecnologias, no final do século XIX e início do século XX, foi possível o entendimento da importância da inovação e da empresa em si. Foi a reordenação do processo de geração e ampliação do valor que dá origem à alteração histórica da empresa.

As empresas tornaram-se uma unidade estratégica na gestão dos mercados. Segundo Touraine (1992), esta mutação deveu-se às fragilidades das empresas americanas em comparação com as japonesas. As americanas tinham como traço principal a racionalização e com base na flexibilização do mercado, enquanto as japonesas davam prioridade ao delinear de metas e aos recursos, técnicos e humanos, para os alcançar. Já na vertente europeia, o novo paradigma, nomeadamente com a moeda única, reduziu a ação económica e política, com as empresas a assumirem um papel cada vez mais relevante. A competitividade passou a definir-se ao nível das empresas. No entanto, para Thuderoz (1997) estas não devem ser vistas seja como formas perfeitas ou incapazes de modernidade.

O pensamento económico tradicional, com a maximização dos ganhos, não correspondia à realidade das organizações, pelo que surge uma visão assente na evolução e dinâmica das empresas, dentro de um meio incerto, com informação sofisticada e uma concorrência monopolista. E aqui, para Coriat & Weinstein (1995), as variáveis organizacionais são fundamentais para garantir a coordenação e compatibilização entre os diferentes grupos internos que possuem diversos interesses. Assim sendo, as empresas acabam por ser vistas, por um lado, como um espaço de gestão de conflitos e, por outro, como capazes de assegurar recursos para a sobrevivência dos seus membros, tornando comportamentos individuais e intuítos empresariais em objetivos comuns.

Temos, então, por um lado os que defendem o sistema económico equilibrado, com as empresas a apresentarem-se como um meio alternativo da gestão, com base nas falhas e

preços necessários para utilização dos mecanismos de mercado. Referimo-nos evidentemente à teoria dos custos de transação, com os autores referência Coase (1937) e Williamson (2001), e que terá um maior aprofundamento no ponto seguinte. Por outro, há o espaço das teorias com especial foco no eixo de produção, riqueza e inovação, admitindo o sistema como algo instável e com ruturas, com a empresa a ser conduzida pelo impulso do crescimento. Derivam essencialmente de Marx e Schumpeter, e com contributos de Penrose (1995), Chandler (1987), Nelson e Winter (2002), Lazonick (2002).

Ora, da perspetiva da teoria dos custos de transação, a organização do processo produtivo dentro de uma empresa é uma solução que é justificada pelos custos de utilização para realização de uma transação. Do ponto de vista de Williamson (2000), é o acesso ao mercado em meio com assimetria de informação, oportunismo e racionalidade limitada que originam os custos de transação.

Refere North (2000) que as instituições regulam a redução do custo de transação entre indivíduos, proporcionam uma maior adesão aos compromissos, assim como criam as opções num certo tempo, a par das regras. Ainda assim, há que ter em conta os pontos que fazem mudar a dinâmica das instituições e provocam os desequilíbrios. North (2000) atribui à alteração dos preços a convicção da existência de uma situação melhor e a capacidade de gestão interna das intenções de transformação.

Já de outro prisma, encontramos uma empresa ligada ao crescimento económico, com a inovação como pilar fundamental, vertente de traços schumpeterianos. É Lazonick (2002) o autor que procura criar a ideia como cenário de interpretação e com abordagens de vários autores. A sua teoria da integração organizacional da empresa consiste numa tentativa de aglomerar vários contributos no âmbito da empresa inovadora. Procura depreender a maneira de como empresa investe em estratégias de desenvolvimento com determinados ativos, quais os estímulos elementares para conseguir a cooperação dos vários agentes da empresa ou ainda como se desenrola a aprendizagem organizacional.

Penrose (1995), fornece uma nova abordagem para o crescimento da empresa, condicionada por uma organização tecnológica e sistema de preços. A sua definição da empresa está intrinsecamente relacionada com a sua caracterização em função dos serviços empresariais. Não está ligada ao empresário como defendeu Henry Ford. Da sua perspetiva, a empresa não tem um tamanho ideal e é gerida pelas oportunidades produtivas

de que é capaz de aproveitar, tendo em conta os seus recursos e serviços de produção e gestão.

Outro caso de menção obrigatória é o dos grandes monopólios. Foi Chandler (1987) que trouxe uma análise aos mesmos, que designou de empresa industrial moderna, e que remete para a estrutura de gestão. No entanto, Lazonick (2002) identifica problemas nas perspetivas acabadas de referir. Segundo o teórico, as abordagens não permitem entender o movimento interno e total das empresas, assim como o movimento externo de sua operação ou as conexões restritivas. Afirmar ser crucial demonstrar a empresa em alternativa ao mercado, mas principalmente, apresentá-la como um ponto capaz de organizar e chegar à cooperação da produção, alcançando a inovação e crescimento. Uma organização bem estruturada e que, através da instabilidade da inovação, possa crescer num meio concorrencial.

Teece e Pisano (1994) construíram a teoria das capacidades dinâmicas. Esta vai ao encontro de um processo de acumulação de ativos tecnológicos, ao qual se alicerça a capacidade de gestão e de organização da atividade, ou seja, uma junção de sinergias com o intuito de deter uma maior facilidade de adaptação ao meio. Para isso, existem três categorias: o processo, a posição e os caminhos. A primeira reporta para as práticas, hábitos rotineiros e aprendizagem dentro da empresa. A segunda diz respeito à capacidade tecnológica, ativos financeiros ou a cadeia de clientes. Por fim, a terceira corresponde às estratégias a adotar com base nos recursos existentes.

É importante, neste contexto, a teoria evolucionária neoschumperiana. Segundo Nelson & Winter (2002), procura fornecer uma captação do movimento total do sistema através do progresso técnico e da sua propagação. Compete é perceber, num meio em constantes alterações, o comportamento das empresas ao mesmo tempo que o avanço tecnológico e o crescimento económico liderado pela inovação.

Nelson & Winter (2002) fazem uma reflexão sobre o que consideram o ciclo de vida industrial. Em suma, uma tecnologia nova dá origem a uma incerteza de como adaptá-la e como comercializá-la. De tentativas e erros aparece um modelo dominante. Durante algum tempo, devido a uma tecnologia que, naquele período, seja superior, há um certo domínio por parte da empresa que a deter, seguindo-se as tentativas das demais de eliminar a vantagem.

É também determinante a capacidade de ação num ambiente em constante mudança. É nesse seguimento que a teoria neoschumpeteriana salienta três fatores: de permanência, princípio de variação e o mecanismo de seleção. O primeiro caso corresponde à rotina, como memória organizacional e de aprendizagem coletiva, sendo que, segundo Nelson & Winter (2002) as rotinas são os genes da empresa. O princípio de mutação está relacionado com a procura, com as sistemáticas alterações e inovações. Por fim, os mecanismos de seleção promovem uma ação sobre as rotinas e as maneiras de busca, referidas nos dois anteriores.

2.4. A Teoria dos Custos de Transação

Uma abordagem à Teoria dos Custos de Transação (TCT), uma das teorias mais analisadas nas relações interorganizacionais, implica, *a priori*, ter em conta alguns conceitos e o seu objetivo.

Antes de mais, é pertinente a questão quando surge a Teoria dos Custos de Transação? Ora, a TCT começou a delinear-se em 1937, quando Coase se questionou sobre a origem das empresas. Até à data, predominava a teoria ortodoxa, que consistia na posição da empresa como um ponto organizacional de aglomeração de processos produtivos suficientes para produzir reduções marginais de custos pela forma do aumento da escala e do propósito de produção (Klein, 2000). Foi então que Coase (1937), tentando explicar a razão de uma unidade de negócio organizar e especializar-se no mercado, entendeu que, dentro de um segmento económico, existem arranjos organizacionais de diferentes tamanhos, processos produtivos e modelos de gestão dos mesmos com tecnologias semelhantes. Mais tarde, em 1960, o mesmo relacionou a problemática da integração vertical e as várias formas de organização industrial a um Custo Social.

Ao contrário da perspetiva clássica, o sistema de preços, com base na oferta e procura, é tido como um motor que potencia a afetação dos recursos raros e os arranjos organizacionais. Um sistema que sofre alterações, em consonância com a matriz tecnológica de produção (Williamson, 1985). Porém, outras perspetivas económicas, como

a TCT, defendem que os limites produtivos de uma empresa e os diversos arranjos organizacionais passam por outras formas de custos, que são os custos de transação.

A Nova Economia Institucional (NEI) é uma das melhor estruturadas correntes de pesquisa de prisma institucionalista. Os principais autores da Nova Economia Institucional são Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglas North, e é na obra *The Nature of the Firm* de Coase (1937) que se introduz o conceito de teoria da empresa decorrente dos custos de transação e contratos.

A Teoria dos Custos de Transação é o principal resultado desta escola, tendo vários pontos fundamentais como o facto de as transações e os custos a elas associados definirem vários modos institucionais de organização das atividades económicas; o reconhecimento de a tecnologia ter a sua relevância na organização da empresa, mas sem ser decisiva; e as falhas de mercado como pontos centrais de estudo (Williamson, 1991).

Coase (1937) cria a NEI com o intuito de representar o *mundo real*, não apenas uma *abstração*. Em 1994, sustenta que as operações económicas estão sujeitas a custos de transação que, por sua vez, têm origem nas atividades não produtivas e são proporcionais à sofisticação das trocas.

Inicie-se por dizer que os custos de transação são relevantes tanto para a negociação, controlo, assim como para a monitorização de trocas. Envolvem diversas partes, existindo muitos exemplos como os procedimentos ou o transporte, e começam, desde logo, na vertente burocrática. Segundo Motta e Vasconcelos (2020), os custos de transação são relevantes para negociar, monitorizar e controlar as trocas entre organizações, indivíduos e diferentes agentes económicos. Para além disso, também o conceito de transação acarreta uma certa importância para estudo da teoria. Aliás, Ilha (2010), refere que é necessário ter em conta o significado de transação para compreender a TCT. Dessa forma, afirma que, mais que um mero processo de transferência de recursos, é também uma transferência de direitos de propriedade.

Assim sendo, poderemos reter uma ideia principal sobre a teoria dos custos de transação: considera que a transação é uma unidade de medida básica e que concentra a relevância do esforço, recursos e custos para que duas partes completem uma troca (Williamson, 1981).

Na verdade, segundo a teoria em causa, as organizações têm por finalidade a minimização dos custos que estão envolvidos nas trocas de recursos, seja com o meio ambiente ou outras organizações, procurando, ao mesmo tempo, reduzir recursos e tempo (Williamson, 1975). Esta demonstra que os indivíduos e os grupos organizacionais têm limitações na obtenção e interpretação de informações (Simon, 1957), sendo que com a complexidade e incerteza, bem como a rapidez das alterações, mais difícil se torna o processamento da informação e, conseqüentemente, a negociação, resultando no aumento dos custos de transação. Com base no acabado de referir, é do interesse das organizações encontrarem-se numa situação estável e controlarem as mudanças que se venham a sentir. Não sendo estruturas com fácil capacidade de adaptação, possuem, no entanto, agentes que procuram definir regras e mecanismos de troca. Ou seja, os vários intervenientes existentes nas organizações utilizam os diferentes meios à disposição, como por exemplo os contratos, aumentando significativamente os custos de transação para poderem deter informação necessária para concretizar a redução das incertezas a surgir.

E aqui, cabe mencionar o ponto relevante que é a dependência. Ora, uma maior dependência de uma organização face a outra em termos de recursos fornecidos, naturalmente, maior será a tentativa de controlo a exercer. Por outro lado, quanto maior for essa tentativa de controlo, no intuito de minimizar as imprevisibilidades, traduzirá num maior custo de transação (Jones e Hill, 1988). Face ao cenário, evidentemente que existirá uma tentativa de reduzir a dependência, que acontece por intermédio de acordos com, por exemplo, fornecedores decisivos.

Vargas (2015) define o objetivo da TCT como o alcance de resultados efetivos olhando o comportamento dos indivíduos numa organização, assim como a relação dela com o meio que a rodeia. A esta identificação do propósito, é também relevante menção para a análise de Rindfleisch (2019), na qual considera que Ronald Coase, para além da incidência sobre os custos de transação, proporciona elementos fundamentais sobre a natureza deles. Considera que, tendo em conta a suposição económica padrão do preço como informação, existirá um custo elementar de entender a relevância dos preços. Deverá ainda ser tido em conta o custo de negociação, assim como a celebração de contrato para cada uma transação. Ainda de acordo com Rindfleisch (2019), é Coase que dá origem à TCT, tendo sido responsabilidade de Williamson encaminhá-la para a maturidade. Se

Coase estabeleceu os custos de transação, foi Williamson quem identificou os atributos dos tomadores de decisão.

Posto isto, torna-se importante nesta apresentação ligar os pressupostos comportamentais dos custos de transação. A racionalidade limitada e o oportunismo são os pressupostos comportamentais que sustentam a Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1989), que terá de considerá-los para que possa assumir os custos de transação para formar e supervisionar os contratos.

Em primeiro lugar, para Ilha (2010), no que respeita à racionalidade limitada, essa é uma condicionante dos indivíduos, ou seja, estes estão limitados na sua capacidade de processar informações. Essa incapacidade de receção e processamento traduz-se numa restrição à perfeição da ação, uma restrição que levará sempre a uma negociação futura e, naturalmente, a mais custos de transação.

Sunder (2014) afirma que, pela racionalidade, não se verificaria uma adesão a um contrato que venha a fornecer menores garantias do que a melhor alternativa conhecida que esteja à disposição. Ainda assim, pela impossibilidade de antecipar as circunstâncias e acontecimentos que levam a necessárias correções, os contratos são, muitas vezes, imperfeitos. Neste sentido, diga-se que a teoria neoclássica defende que o homem económico é racional (Simon, 1955). Sustenta-o já que ele detém conhecimento sobre pontos importantes do seu meio e da habilidade organizacional de definir prioridades. Apesar das possibilidades que a racionalidade fornece, nomeadamente no manobrar das informações, nunca existirá um domínio completo sobre estas. A partir da publicação de *Models of Man, Social and Rational*, de 1957, a definição de racionalidade limitada de Herbert Simon passa a recolher a larga maioria de uso.

Depois, o oportunismo, uma outra origem de incerteza nas transações económicas. Fiani (2002) defende que o oportunismo se traduz numa transmissão de informação, sendo ela distorcida e seletiva e, muitas vezes, com promessas desacreditadas, por base em futuros comportamentos/compromissos do próprio indivíduo. As informações incompletas levam a uma maior dificuldade de transações económicas. Um dos efeitos do oportunismo é a maior fragilidade dos modos cooperativos da organização, em que a confiança e intenções são imputadas aos membros (Williamson, 1985).

Zylbersztajn (1995) constata que o oportunismo tem um princípio de não-cooperação, pois a informação na posse de uma parte e que não está disponível à outra acaba por garantir uma vantagem pelo monopólio da mesma.

Introduzida, como foi referido anteriormente, por Coase (que ganhou o Prémio Nobel da Economia pelo trabalho do final da década de 1930 – sobre a forma como os custos de transação são responsáveis pelos limites das organizações) e desenvolvida, mais tarde, por Williamson, a Teoria dos Custos de Transação baseia-se em custos envolvidos durante as transações. Com esse dado, é inevitável, para uma melhor compreensão do tema, uma abordagem aos tipos e dimensões dos custos de transação.

Em relação aos primeiros, segundo Ilha (2010) os vários tipos de custos de transação podem ser os de mercado, administrativos ou ainda políticos. Os de mercado remetem para a pesquisa e informação, custos que decorrem do momento em que se está a elaborar o contrato. Em associação, diga-se também, que se pode mencionar custos de negociação e decisão em que as partes negociam e definem as cláusulas contratuais. Acrescente-se os de supervisão e cumprimento. Já os demais - administrativos e políticos - correspondem ao âmbito que o próprio nome indica. Os custos de transação *ex-ante* são os que ocorrem antes da concretização da transação, e os *ex-post*, os que incidem durante a vigência do contrato.

As dimensões dos custos de transação assumem um papel que leva a uma análise necessária. Estas podem dividir-se em três: especificidade dos ativos, frequência e a incerteza.

Em relação à especificidade dos ativos, Ilha (2010) refere que as transações com específicos ativos são as que apenas alguns agentes conseguem participar, dado que reduzem o número capaz de os fornecer, tal como os interessados que os procuram. Podem ser subdivididos quanto à especificidade de localização (dificuldade de transporte), física (características físicas que reduzem o valor), de capital humano (processo de aprendizagem) e de ativos dedicados (fornecedor faz um investimento que, com a exceção do ponto de vista da venda de uma grande quantidade, não seria feito).

Já a frequência, Ilha (2010) considera-a como um ponto fundamental e ligado à especificidade dos ativos e, naturalmente, aos custos de transação. Segundo Souza (2004), referido por Ilha (2010), a incerteza exerce influência sobre as transações e estas podem ser

de dois tipos: a da vertente contingencial, que ocorre de ações aleatórias da ação dos indivíduos, e a da assimetria de informação, que surge com as mudanças das preferências dos agentes.

Por fim, e observando o paradigma internacional, o sucesso tornou-se, hoje, mais relacionado a uma redução dos custos de transação, enquanto as exigências de qualidade aumentaram significativamente. A par disso, também a incerteza se apoderou dos mercados. Determinante será, então, a constante confiança nas diversas transações, reduzindo assim o risco do oportunismo e aumentando o seu valor económico. Ainda assim, se essa confiança pode reduzir e controlar os custos de transação e desempenho, não pode levar ao descuidar da importância das trocas mercantis e hierárquicas.

Recentemente, é comum assistir a debates sobre a capacidade organizacional e os custos de transação na medida em que são eles os principais determinadores dos limites empresariais.

2.5. Síntese

A evolução da realidade das organizações, nomeadamente empresarial, a par do paradigma atual que se faz sentir, tem vindo a influenciar os diferentes setores, entre os quais o desportivo.

Posto isto, a verdade é que os últimos anos têm trazido alterações significativas e as exigências na gestão de um clube poderão ser equiparadas às de uma grande empresa. Apesar da dimensão variável deste, a complexidade da gestão, assim como os modelos e investimentos sentidos, levam a uma inevitável comparação com as necessidades e exigências das empresas.

E se as transformações económicas, e até sociais, tiveram a sua quota de influência, ou ainda a implementação das sociedades desportivas em 1999, os clubes portugueses deparam-se hoje com um panorama drasticamente diferente do encontrado há poucas décadas.

A evolução no desporto, em particular no futebol, é transversal aos países. Em alguns casos em maiores patamares de investimento, profundidade e dimensão, o que

implica, muitas vezes, como no caso português, modelos de gestão que assegurem a sustentabilidade e competitividade. Olhemos o caso inglês que detém um cenário diverso do nosso. Foi nas décadas de 80 e 90 que as alterações promovidas quanto à comercialização do futebol e da forma como os clubes eram geridos contribuíram para que os clubes comesçassem a ser comprados por empresários do Reino Unido ou até de outros países. Estas mudanças tiveram implicações, não só na gestão interna, mas também na relação dos clubes com as demais organizações. O acabado de referir tem vindo a acentuar-se de forma preocupante. Porém, apesar da diferente realidade mencionada, o mesmo não significa que não tenha impacto nos demais países.

É necessário ter a perceção e sensibilidade de entender o desporto não apenas como tal, mas também como um negócio cada vez mais sofisticado e em constante mutação. E nos vários pontos tidos como prioritários, é na sustentabilidade financeira que se centra uma atenção especial.

Analisar-se-á, assim, como modelo organizativo, o caso português, mais concretamente da realidade dos clubes nacionais.

3. Caracterização dos Clubes de Futebol em Portugal

3.1. Introdução

É indiscutível o impacto que o futebol tem em Portugal nos mais variados setores, desde o social ao económico. Aliás, a própria história o demonstra e coloca a nu o gradual crescimento que a modalidade tem apresentado na popularidade, complexidade ou ainda como negócio. De janeiro de 1889 - data da primeira partida disputada em Portugal em que juntou uma equipa de portugueses contra uma de ingleses, no local onde hoje se encontra a Praça de Touros do Campo Pequeno - até à atualidade há um processo evolutivo com várias etapas e momentos decisivos de viragem.

A modalidade, tanto a nível mundial como nacional, sofreu alterações na forma como é vista. Da apaixonante visão do adepto ao quotidiano do atleta, dirigente e diversos agentes que integram o jogo ao investimento que a rodeia, há, atualmente, diferentes realidades subjacentes ao jogo formalizado em Inglaterra no século XIX. E referindo-me ao “the english game”, é também relevante, tendo em conta o foco, apresentar a discussão feita neste país acerca do futuro da modalidade, já que para muitos especialistas este poderá estar em risco, afirmando ainda que a essência do jogo desapareceu pela prioridade dada ao modelo de negócio em detrimento do desportivo.

A presente dissertação procura retratar, a partir de casos concretos de clubes portugueses, a realidade com que estes se deparam, principalmente da perspetiva financeira, relacionando-a com a sua sustentabilidade. A verdade é que a gestão de um clube, particularmente nesta modalidade, acarreta um conhecimento cada vez maior pela sua complexidade, dimensão e internacionalização. Apresentar-se-á assim um conjunto de clubes nacionais, da mesma região (fator relevante de forma a não sofrer influências das variáveis relacionadas com a localização geográfica) demonstrando a relação entre a influência das vertentes financeiras, económicas e desportiva na gestão, salientando e adequando à realidade e dimensão destes.

Pode, ao mesmo tempo, olhar-se este trabalho como uma resposta ao problema da sustentabilidade futura dos clubes portugueses. Inevitável, para isso, enaltecer e estudar dois momentos específicos relacionados com as sociedades desportivas (a Lei n.º 103/97 que estabelece o regime fiscal específico das sociedades desportivas, e a Lei n.º 39/2023

que estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas e revoga o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro) como dois diplomas fundamentais para entender o paradigma do nosso país.

Sair das quatro linhas e demonstrar o envolvimento, a par dos decisivos fatores no quotidiano do clube/empresa – dos recursos humanos, orçamentos, volume de negócios, investimento privado ou estratégias para o futuro – são as linhas matrizes que guiam o estudo.

Um breve complemento informativo para referir que o trabalho terá por base a já mencionada modalidade de futebol e, concretamente para o efeito, o praticado pelas equipas seniores masculinas.

3.2. A Evolução do Futebol em Portugal

Se foi em Inglaterra que o futebol, na forma como é conhecido, começou a ser praticado, a verdade é que não demorou a chegar ao nosso país, naturalmente por influência britânica. Existem diversas histórias sobre o primeiro momento do “foot-ball” em Portugal. Exemplo disso é a do jovem estudante Harry Hinton, em 1875, em Camacha, Madeira. Porém, a verdade é que o primeiro responsável pela sua implementação foi Guilherme Pinto Basto, a partir da primeira bola. Uma bola de couro, que lhe foi trazida pelos irmãos Eduardo e Frederico. Também foi o promotor de uma exibição do novo jogo, que se disputou em outubro de 1888, e da primeira partida, a 22 de janeiro de 1889, esta realizada no local em que se encontra a praça de touros do Campo Pequeno, em Lisboa, e que levou a equipa de portugueses a levar de vencida a equipa de ingleses por 2-1. Este acontecimento cumpriu com os seus objetivos, utilizando a rivalidade das nacionalidades para trazer a atenção da alta burguesia e aristocracia para o fenómeno que estava a espoletar.

Não conquistou de imediato todas as classes, dado que ainda tinha alguns obstáculos a derrubar no que respeita à sua “aceitação”, principalmente na classe operária, que o encarava como uma “maluquice” das elites inglesas, à qual se juntava uma dificuldade de receção de atividades daquele país dado o “ultimato inglês” de 1890. No

entanto, foi dando passos gigantes na sua afirmação pelo território nacional que originaram a fundação de um assinalável número de clubes e “academias”, como o Clube Lisbonense, o Carcavelos, o Futebol Académico, o Oporto Cricket ou Sport Club Vianense (ainda em atividade), entre outros. O alastrar da influência levaram a que o primeiro encontro entre Lisboa e Porto, realizado em 1894, fosse assistido pelo rei D. Carlos I. Note-se que não se espalhou de forma rápida, nomeadamente pela natureza social dos seus apoiantes, mas foi apoiado no ócio das classes dirigentes e no especial gosto pelas novas diversões, que foi dando passos importantes na implementação a partir dos mencionados novos clubes, associações e sustentado por uma forte presença em escolas e colégios privados.

Com um cenário verdadeiramente motivador e de esperança na difusão total da modalidade, nasceu a Liga de Football Association em 1905, uma entidade que iria conduzir uma visão estratégica e que originou a Liga Portuguesa de Football, em 1908, com especial foco de ação em todo o território, que não viria a subsistir dado o cariz essencialmente lisboeta. Nota ainda para o marco importante que foi o primeiro jogo internacional de uma equipa nacional, em que o Clube Internacional de Foot-Ball foi vencer o Madrid Football Club, na capital espanhola, em 1907.

A prática foi crescendo e os clubes, assim como as suas rivalidades, também. No entanto, em termos organizativos, o panorama não era o melhor e não oferecia uma competição capaz de aglomerar as diferentes realidades nacionais. Essa desorganização sentida no início do novo século fez com que, até 1921/1922, o quadro competitivo fosse constituído apenas por provas de âmbito meramente regional. Da atividade inicial assente em jogos particulares às competições regulares - os chamados Campeonatos Regionais - constituindo-se, para o efeito, as associações regionais. Em 1910 foi fundada a Associação de Futebol de Lisboa (a pioneira das vinte e duas existentes atualmente), como uma consequência do Campeonato de Lisboa, nascido em 1906, campeonato esse que se assumia como a grande referência nacional competitiva ao reunir os melhores clubes. O crescimento contínuo, tanto nas duas principais cidades portuguesas, como também noutras regiões, como Minho ou Algarve, fazia sentir a necessidade de criar um organismo que tutelasse a atividade das perspetivas organizativas e regulamentares. Fundou-se assim, em 1914, a União Portuguesa de Futebol (UPF), por iniciativa das Associações existentes (Lisboa, Portalegre e Porto), designação que seria mudada, em 1926, em sede de

Congresso, para Federação Portuguesa de Futebol (FPF), tendo o Dr. Sá e Oliveira como seu primeiro presidente, e que se filiou na Federação Internacional de Futebol – FIFA. Dentro dos principais propósitos, de onde se destaca a criação de novas associações, estava presente a criação do Campeonato de Portugal, que constava no seu artigo 6.º, desígnio apenas alcançado, como referido anteriormente, na época desportiva de 1921/1922, dando o primeiro título ao Futebol Clube do Porto, numa finalíssima que desempatou a final disputada a duas mãos. O modelo da UPF era de inspiração no modelo espanhol, em que obrigava a uma filiação nas associações locais, contrariamente ao que ocorria noutros países, como o caso francês.

Aquando da alteração da designação da entidade para Federação Portuguesa de Futebol, foi, ao mesmo tempo, decidido dar um passo importante e decisivo para o futuro da competição nacional, passando a prova a ser disputada em formato de campeonato, no qual, como atualmente, todas as equipas jogavam contra as demais e a duas voltas, a ter início em 1934, chamando a FPF o controlo do processo em 1938. Passou, desta forma, a organizar o Campeonato e a Taça de Portugal, sendo as primeiras edições conquistados pelo Futebol Clube do Porto e Associação Académica de Coimbra, respetivamente.

Foi a partir da década de 20 que se deu início à formação de uma equipa que pudesse representar o país nos jogos, com equipas da mesma natureza de outros países. Surgia, assim, o nascimento da Seleção Nacional, o que representa um dos momentos mais marcantes da história do futebol português. O jogo de estreia (particular) da seleção recém-criada foi contra a homóloga espanhola. Realizado no país vizinho, e com Cândido de Oliveira como capitão, os portugueses seriam derrotados por 3-1, ficando o registo do primeiro golo a ser marcado por Alberto Augusto, à data jogador do SL Benfica. Já em 1928, a seleção nacional estreou-se nas maiores provas, mais concretamente no Torneio Olímpico de futebol, em Amesterdão, chegando aos quartos-de-final, batendo as seleções chilena e jugoslava e caindo aos pés do Egito.

Foi no período entre as duas grandes guerras mundiais que o futebol ganhou uma nova dimensão e se popularizou como, até ao momento, ainda não tinha conseguido. Depois da institucionalização, como já se verificou, foi o momento de afirmação enquanto 'desporto-rei'. Para isso, contribuiu também o aparecimento da imprensa desportiva, a qual dava um especial foco para a modalidade. A par disso, introduz-se também a categorização

nos clubes, sendo que, a partir da década de 30, estava já presente uma diferenciação entre as equipas em função da faixa etária, algo que não acontecia anteriormente. De extrema relevância foi ainda a profissionalização do futebol de alta competição. O processo delineou-se durante o período da Segunda Guerra Mundial, mas apenas mais tarde viria a ser consolidado, já no decorrer da década de 50 (e na sua plenitude na década de 60), depois de um significativo crescimento económico e da melhoria da qualidade de vida no país. Foram comuns as transferências de jogadores, tal como o recrutamento de atletas ultramarinos e estrangeiros para as equipas nacionais.

O futebol em Portugal viveu tempos intensos que marcaram a sua história e a população de uma forma transversal. Exemplo disso são os conhecidos “Cinco Violinos” - Jesus Correia, Albano, Vasques, Travassos e Peyroteo - que entre 1946/1949 marcaram mais de 800 golos e vários títulos ao Sporting Clube de Portugal, destacando-se o tricampeonato e uma Taça de Portugal; o título do Clube de Futebol “os Belenenses” na época de 1945/1946, ano em que, pela primeira vez, não se sagrou campeão um dos “três grandes”, algo que apenas voltaria a acontecer na temporada de 2000/2001 com a conquista por parte do Boavista Futebol Clube.

Com a já mencionada profissionalização e todas as consequências que trouxe para o futebol, até no drástico aumento de litígios jurídicos, a qualidade praticada dentro do campo, a par da intensa forma como se passou a encarar a modalidade fora dele, catapultou para uma fasquia completamente diferente. O surgimento dos novos estádios gerou uma dimensão nunca antes vista. Estádios como o das Antas (1952), da Luz (1954), José de Alvalade e do Restelo (ambos em 1956) marcaram uma viragem que influenciou as décadas seguintes e a forma como a população vivia o futebol, elevando o patamar futebolístico. É na década seguinte que começam a suceder os primeiros grandes feitos internacionais. Denominada de “década de ouro”, teve, entre 1961 e 1968, o SL Benfica em cinco finais da Taça dos Campeões Europeus, vencendo a prova por duas ocasiões, nas épocas de 1960/1961 e 1961/1962. Já o Sporting CP também levantou um troféu internacional, em 1964, ao vencer a Taça das Taças. Seria 1966 um ano com momentos únicos e consagrados no coração futebolístico nacional através da participação no Campeonato do Mundo, que se realizou em Inglaterra. Foi a primeira grande história nacional da perspetiva desportiva e que culminou num magnífico terceiro lugar, o melhor

já alcançado. Com um futebol de “encher o olho”, com Eusébio como sua figura máxima (melhor marcador do torneio com nove golos), a seleção nacional imortalizou-se nessa competição, nomeadamente através do célebre jogo contra a Coreia do Norte.

Os anos 70, infelizmente, não trouxeram o mesmo brilhantismo e sucesso da década que lhe antecederam. Sem sucessos internacionais, tanto a nível de clubes como da seleção, as conquistas resumiram-se à escala interna, com um claro domínio pelo SL Benfica. No final da década, nota também para o regresso aos títulos de campeão nacional por parte do FC Porto, depois de um interregno de dezanove anos, com José Maria Pedroto ao leme da equipa.

Já a década de 80 voltou a trazer momentos para perdurar nas memórias. Em 1984, o “verão mágico” levou a que a seleção nacional espantasse as nações com a sua participação no Europeu desse ano, ultrapassando a fase de grupos e caindo apenas perante uma França que, a jogar em casa, necessitou do prolongamento para bater os portugueses por 3-2, sagrando-se, mais tarde, campeã. Pouco depois, em 1985, um golo de Carlos Manuel frente à República Federal da Alemanha, em solo germânico, deu a vitória e garantiu a presença de Portugal no Mundial de 1986, embora a participação na competição que decorreu no México não tenha sido feliz. Por sua vez, o lado clubístico trazia vitórias internacionais ímpares para o FC Porto e para o país. Em Viena, numa final contra o colosso europeu Bayern Munique, numa reviravolta (2-1) assente na magia de Futre, calcanhar de Madjer e finalização de Juary, deu o título de campeão da Europa ao clube da invicta. Arrebatada a Taça dos Clubes Campeões Europeus, sucedeu-lhe, em dezembro do mesmo ano, a conquista por 2-1 da Taça Intercontinental contra a equipa uruguaia Peñarol, numa partida disputada sob forte influência de neve e gelo em solo nipónico. A fechar a década da melhor forma, em 1989, os jovens portugueses que integravam a seleção sub-20, comandados pelo Professor Carlos Queiroz, venceram o Campeonato do Mundo da categoria com uma vitória sobre a Nigéria por 2-0, na final realizada em Riade, na Arábia Saudita. Um feito que viria a acontecer novamente, em 1991, em pleno Estádio da Luz, com nova conquista desse campeonato, desta feita contra a seleção brasileira. De salientar que são muitos destes jogadores talentosos, como Luís Figo, Rui Costa, Emílio Peixe ou João Vieira Pinto, que levaram a seleção principal ao Europeu de 1996, após alguns anos sem presença nas maiores provas.

Há aqui a obrigatoriedade, pela relevância crescente que acabou por ter na modalidade e fator indispensável nos dias de hoje – e como parte fundamental na presente dissertação – de mencionar as sociedades desportivas. Foi na década de 90 que esta figura foi introduzida no nosso país e, embora com significativas alterações até aos dias de hoje, nomeadamente no seu regime jurídico, veio alterar o paradigma do meio. Introduzida como forma de melhorar a gestão dos clubes, muito em particular a gestão financeira e com a promoção de uma maior transparência, só colheu reconhecimento legal aquando da definição do atual modelo desportivo, patente, em primeiro lugar, na Lei de Bases do Desporto de 1990 (Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro - entretanto revogada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, que aprovou a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto). No seguimento disso, acabou por ser aprovado o regime jurídico das sociedades desportivas, através do Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho, que viria a ser substituído pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril, mais tarde revogado pelo Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro. Como consequência dos vários processos de extinção, insolvência ou dissolução de sociedades desportivas, foi recentemente aprovada a Lei n.º 39/2023, de 4 de agosto, que consiste na revisão do regime jurídico, de forma a garantir uma maior regulação do setor, revogando o regime anteriormente em vigor (Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro), lei essa que será dada particular atenção mais à frente.

A transição do milénio traz a regular presença portuguesa nos maiores torneios internacionais enquanto se assiste a novas conquistas, também fora de portas, a nível de clubes. Logo em 2000, Portugal deslumbra com a sua prestação no campeonato da Europa, que decorreu na Bélgica e nos Países Baixos. No chamado “grupo da morte”, inicia uma caminhada com uma vitória sobre Inglaterra por 3-2 (depois de estar em desvantagem de dois golos), seguida por nova vitória sobre a Roménia e, a fechar os três jogos iniciais da fase de grupos, uma incrível exibição de Sérgio Conceição a “humilhar” os alemães, fixando o resultado em 3-0. A seleção chegaria às meias-finais depois de ultrapassar a Turquia, caindo novamente contra a seleção gaulesa no prolongamento. O Mundial de 2002, o primeiro organizado no continente asiático (Coreia do Sul e Japão), não foi de boas memórias para os lusos, com uma precoce eliminação na fase de grupos.

Antes das referências ao grande evento que Portugal recebeu e que mudou o país através do desporto e do futebol em particular - o Euro 2004 - há que fazer um à parte para algumas informações da vertente dos clubes. Se o novo milénio começou com títulos não tão esperados, como a sagração do Sporting CP como campeão nacional em 2000, dezoito anos depois da última conquista, ou no ano seguinte do Boavista FC, foi uma década que continua com domínio azul e branco, tanto a nível nacional, como de feitos internacionais. Para lá dos limites geográficos do país, o FC Porto vence, em 2003, sob a liderança do treinador José Mourinho, a Taça UEFA contra o Celtic FC, numa final emotiva, disputada sob o intenso calor sevilhano, e decidida no prolongamento (3-2). Foi a primeira equipa lusa a vencer o torneio. Já 2004, fica marcado pelas inaugurações dos novos estádios para a receção do Europeu de Futebol, mas também pela sagração dos dragões como campeões da Europa, com a conquista da Liga dos Campeões, em Gelsenkirchen, numa final em que leva o Mónaco FC a ser vencido por 3-0. Mais tarde, em dezembro do mesmo ano, em Yokohama, o Porto traz a Taça Intercontinental para solo nacional, ao bater os colombianos do Once Caldas na marcação de grandes penalidades. Nota também para a final da Taça UEFA perdida, em pleno Estádio José Alvalade, por parte do Sporting CP frente ao CSKA Moscovo (3-1).

O apogeu futebolístico viveu-se no verão de 2004, com o Europeu a decorrer no país e ao qual nenhum cidadão foi capaz de ficar indiferente. Com estádios recentemente construídos e inaugurados para o efeito, Portugal “parou” para acompanhar o grande evento e apoiar a seleção nacional. Num percurso notável, tendo deixado pelo caminho as seleções russa, espanhola, inglesa e neerlandesa, caiu na final como começou, contra a surpresa do torneio: a seleção grega. Uma desilusão no último obstáculo que não apaga as ocasiões únicas vividas pelos portugueses. A vitalidade e qualidade da equipa das quinas passou a ser uma constante e, desde a mudança de milénio, não falhou qualquer presença nas competições internacionais.

A nova década trouxe acontecimentos inéditos. A começar em 2011, com a impensável primeira e única final europeia entre clubes portugueses, tendo a meia-final contado com três clubes nacionais. Na final de Dublin, o FC Porto de André Villas-Boas superou o SC Braga (minhotos eliminaram o SL Benfica anteriormente) por 1-0, vencendo assim a Liga Europa, prova que substituiu a antiga Taça UEFA. Infelizmente, a mesma

sorte não teve o clube da Luz, com a maldição das finais a continuar a fazer-se sentir, após duas novas derrotas nas finais da Liga Europa de 2013 e 2014, frente ao Chelsea FC e ao Sevilla FC, respetivamente.

Depois do “trauma” de 2004, e com boas prestações no Mundial de 2006 com um prestigiante quarto lugar, assim como no Europeu de 2012 ao chegar às meias-finais (não acedendo à final devido à marcação de grandes penalidades frente à congénere espanhola) foi a vez de, em 2016, a seleção nacional subir ao topo do “Stade de France” para erguer o troféu de campeão europeu. Depois de um percurso sofrido por alguns empates, os lusos foram ultrapassando os obstáculos até à final jogada contra a seleção da casa. Sob o comando do Eng.º Fernando Santos, e com o talento de Cristiano Ronaldo, foi possível alcançar a eternidade da história da modalidade, com o herói improvável Éder a decidir o derradeiro jogo já no tempo de prolongamento. Estava consumado o primeiro triunfo português no principal escalão de seleções. Dois anos depois, a juntar ao título europeu, conquistou a primeira edição da nova competição da UEFA (Union of European Football Associations - União das Associações Europeias de Futebol), a Liga das Nações, com a 'final-four' a ser jogada em Portugal e a seleção a vencer a final contra os Países Baixos por 1-0. Doravante, apesar das constantes presenças, novos pódios estão por alcançar.

Atualmente, em Portugal, a tutela do futebol é da responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol, que é presidida por Fernando Gomes. Como é natural, a FPF rege-se pelos seus estatutos e pelas normas da FIFA, entidade a que está vinculada a sua filiação, tal como da UEFA. Como decorre dos termos do seu artigo 2.º, a FPF tem a finalidade de “promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, o ensino e a prática do futebol, em todas as suas variantes e competições”, em todos os meios sociais e faixas etárias. Cabe-lhe, entre outras, as funções de representação do futebol português a nível nacional e internacional, assim como a participação das seleções nacionais; desenvolver o futebol no território português com a promoção de diversos programas de formação e desenvolvimento dos diferentes agentes da área desportiva; organizar, seja a nível nacional, distrital ou regional, competições de futebol, salvo os casos que são da competência das Associações Distritais ou Regionais e à Liga Portuguesa de Futebol Profissional; ou ainda fazer respeitar e prevenir violações das Leis do Jogo ou diretivas e decisões da FIFA, UEFA e da própria FPF. Já a Liga Portugal (Liga Portuguesa de Futebol

Profissional) é uma associação de direito privado sem fins lucrativos e que, regendo-se pelos seus Estatutos e Regulamentos, e evidentemente pela legislação a aplicar, organiza, regulamenta e gere os campeonatos nacionais de futebol profissional, isto é, as duas principais divisões, sendo também da sua competência a organização da Taça da Liga. Entre outras competências, a Liga Portugal exerce o controlo disciplinar e de supervisão em relação aos seus associados, promovendo ainda a formação nas questões respeitantes à organização, gestão e integridade nas competições profissionais, assim como a organização de eventos nesse âmbito. Por fim, as divisões inferiores, que detêm um cariz não profissional, remetem para as Associações Distritais ou Regionais de Futebol. Cabendo-lhes a preponderância na gestão e organização da atividade futebolística na área geográfica correspondente, procedem desde o sorteio dos respetivos campeonatos à gestão e organização dos mesmos, passando ainda, por exemplo, pelas funções no destacamento dos árbitros através dos Conselhos de Arbitragem Distritais ou Regionais, podendo remeter alguns assuntos, em caso de necessidade, para a Federação Portuguesa de Futebol.

3.3. Caracterização das Competições

3.3.1. Liga Portugal 1

A Liga Portugal 1, que corresponde ao principal escalão do sistema de ligas do futebol português, agora com a designação de Liga Portugal Betclic devido ao principal patrocínio deste, conta com a participação de dezoito clubes que, pela qualificação em época anterior, e reunindo os requisitos legais e regulamentares definidos, disputam o título da mais importante competição do nosso país.

A primeira liga foi criada na temporada de 1934/1935 pela Federação Portuguesa de Futebol e, atualmente, é organizada desde a época de 1995/1996 pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Num modelo de competição por pontos, as equipas participantes jogam, ao longo da temporada, contra as outras do mesmo campeonato duas vezes: uma no próprio estádio e outra no estádio do adversário, de acordo com o sorteio, assinalando-se um total de 34 jogos para cada uma.

Destaque para uma nota relevante que é a de, tal como na Liga Portugal 2, os clubes que participam na Liga Portugal 1 têm de constituir-se sob a forma de sociedade desportiva, nos termos da lei.

Ao contrário dos demais escalões nacionais, sendo o principal campeonato nacional, não existe uma promoção para uma divisão superior nacional. No entanto, os lugares cimeiros dão acesso a competições internacionais, nomeadamente a três competições europeias, a saber: Liga dos Campeões, Liga Europa e Liga Conferência, todas pertencentes à UEFA. Na verdade, o acesso, seja no número ou fase de qualificação, depende do posicionamento por países, num ranking europeu (da UEFA) que varia consoante as prestações nestas mesmas competições ao longo dos anos. O atual sétimo lugar no mencionado ranking implica que apenas cinco equipas marcarão presença nestas competições a partir da época desportiva de 2024/2025, contra as seis que as disputaram no passado recente. Só o campeão nacional tem presença garantida na Liga dos Campeões, já que o segundo classificado do Liga Portugal 1 entrará na terceira pré-eliminatória. Por outro lado, no que respeita à Liga Europa, tem entrada direta o vencedor da Taça de Portugal, sendo que o terceiro classificado entra na segunda pré-eliminatória. Por último, o quarto classificado marcará presença na segunda pré-eliminatória da Liga Conferência. Cabe dizer ainda que, caso um dos dois primeiros classificados seja o vencedor da Taça de Portugal, o quinto lugar no campeonato dará acesso à terceira competição em termos de importância, isto é, a Liga Conferência.

Tal como nos restantes escalões de competição, como se verá nos pontos seguintes, está presente o sistema de promoção e despromoção em conexão com a Liga Portugal 2. Os clubes classificados nos dois últimos lugares da tabela classificativa (em 17.º e 18.º lugares) são despromovidos e, em sentido contrário, são promovidos os 1.º e 2.º classificados do segundo escalão. A par destas trocas, há ainda uma outra possibilidade: a equipa que terminar em 16.º lugar disputará, contra o 3.º classificado da Liga Portugal 2, um *play-off* de despromoção/promoção a dois jogos, com um jogo a ser realizado no estádio adstrito a cada um destes.

Caso um clube não reúna os requisitos legais e regulamentares, assim como se for punido disciplinarmente com as sanções de desclassificação ou exclusão, perderá a vaga em favor do clube despromovido da Liga Portugal 1 melhor classificado.

No total de edições disputadas até à data verificaram-se cinco diferentes campeões nacionais, com o Sport Lisboa e Benfica a deter trinta e oito títulos (atual campeão), seguido do Futebol Clube do Porto com trinta, culminando o pódio com o Sporting Clube de Portugal a vencer a prova por dezanove ocasiões. Para além destes, também o Clube Futebol “Os Belenenses” e o Boavista Futebol Clube conquistaram a competição numa única vez.

3.3.2. Liga Portugal 2

A Liga Portugal 2, atualmente com o nome comercial de Liga Portugal 2 SABSEG por motivos relacionados com um acordo de patrocínio, é tutelada pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Liga Portugal) e corresponde ao segundo escalão do sistema de ligas de futebol em Portugal. Inicialmente criada pela Federação Portuguesa de Futebol na época desportiva de 1990/1991, passou a ser organizada pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional desde a época de 1999/2000.

Esta divisão do futebol português, uma das competições profissionais de futebol em Portugal, tem vindo a sofrer uma sucessiva redução do número de equipas que nela participam. Se até à temporada de 2015/2016 participavam vinte e quatro clubes, na de 2016/2017 vinte e dois clubes e em 2017/2018 vinte clubes, foi na época desportiva de 2018/2019 que se fixou o número de dezoito participantes, número esse que se mantém atualmente.

Tal como na Primeira Liga, as equipas desta divisão jogam, ao longo da temporada, contra as demais do mesmo campeonato duas vezes, sendo uma em “casa”, ou seja, no próprio estádio, e outra na qualidade de visitante no estádio do adversário, perfazendo assim um total de trinta e quatro jogos.

Com um sistema de promoção e despromoção em ligação com a Primeira Liga como com a Liga 3, isto é, as duas equipas melhor classificadas são promovidas à Primeira Liga, as posicionadas nos últimos dois lugares da classificação são despromovidas à Liga 3. Ainda assim, cabe referir que a terceira melhor classificada disputa um play-off a duas mãos contra o antepenúltimo da Primeira Liga, de forma a

decidir qual disputará o primeiro ou segundo escalão na temporada seguinte, com a ordem dos jogos a ser determinada por sorteio. Da mesma forma, a que terminar em 16.º lugar também enfrenta um play-off a duas mãos com o 3.º classificado da Liga 3 para decidir qual dos dois disputará o segundo ou terceiro escalão do futebol português, de acordo com o n.º 5 do artigo 26.º-A do Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portugal. Tendo em conta que neste enquadramento podem competir as equipas B, importa dizer que as mesmas, caso terminem a época nos lugares de subida de divisão, não serão promovidas. A título de exemplo, a equipa do Futebol Clube do Porto B, que se sagrou campeã em 2015/2016, não foi promovida pelo facto acabado de expor. No entanto, como as demais, estas equipas podem ser despromovidas se terminarem a época numa das posições de despromoção ou se a equipa principal também for despromovida para a Liga Portugal 2. Breves notas ainda para, no que diz respeito a esta temática, afirmar que, caso um clube da Liga 3 tenha desportivamente obtido o direito de ascender de divisão, mas não cumpra os requisitos legais e regulamentares estabelecidos para essa competição, perde a respetiva vaga em favor do clube derrotado no play-off apresentado ou, sucessivamente, para o clube despromovido da Liga Portugal 2 melhor classificado. Evidentemente, tais requisitos são exigíveis a todos os participantes da competição. Dessa forma, caso deixe de os reunir, perderá a respetiva vaga em favor do clube despromovido da Liga Portugal 2 melhor classificado.

Foram muitos e diversos os clubes que venceram esta prova, contrariamente à primeira divisão portuguesa. Começando pelo Futebol Clube Paços de Ferreira por quatro ocasiões; seguindo-se o Moreirense Futebol Clube, o Grupo Desportivo Estoril Praia e o Rio Ave Futebol Clube por três vezes; e o Clube Desportivo Nacional (apesar de primeiro classificado na temporada 2019/2020, devido à pandemia de COVID-19, não houve atribuição de campeão), o Clube de Futebol Estrela da Amadora, o Gil Vicente Futebol Clube e o Sport Clube Beira-Mar que venceram a competição em dois momentos. Por fim, com um único título estão o Sporting Clube de Espinho, o Futebol Clube Tirsense, o Leça Futebol Clube, o Sporting Clube Campomaiorense, a União Desportiva de Leiria, o Clube Desportivo Santa Clara, o Leixões Sport Club, o Clube Desportivo Trofense, o Sporting Clube Olhanense, o Clube Futebol “Os Belenenses”, o Clube Desportivo de Tondela, o Futebol Clube do Porto B, assim como o Portimonense Sporting Clube.

3.3.3. Liga 3

A Liga 3, uma competição recentemente criada pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), corresponde à nova terceira divisão do futebol português. Segundo a FPF, esta prova, que se traduziu numa reestruturação no escalão e modalidade, tem como finalidade preparar clubes e sociedades desportivas para uma possível subida às competições profissionais. Recorde-se que apenas as I e II ligas são competições profissionais em Portugal. A par desta meta, existe a necessidade de estabilizar os clubes e sociedades de forma a serem sustentáveis, nomeadamente da perspetiva financeira. Como é referido no Regulamento da liga em causa, “dar-se-á um grande passo na melhoria das condições de jogadores, treinadores e demais intervenientes na modalidade e, consequentemente, para o desenvolvimento do futebol português.” Acrescenta-se ainda, no seu preâmbulo, a ideia da elevação da competição a vários níveis ao assumir “como grande objetivo, a potencialização da prova ao nível comercial e transferir progressivamente essa tarefa para os clubes.”

Tendo o seu início na temporada de 2021/2022, situa-se entre a Liga Portugal SABSEG (segunda divisão) e o Campeonato de Portugal (atual quarto escalão), participando um total de vinte equipas.

As equipas começam por ser divididas em duas séries e a distribuição rege-se de acordo com a sua localização geográfica: Norte e Sul. É composta por duas fases: a 1.^a Fase, na qual divididas nas mencionadas séries, os clubes jogam entre si, duas vezes e por pontos: uma na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, conforme sorteio; a 2.^a Fase – Apuramento Campeão e a 2.^a Fase – Manutenção e Descida. Nesta segunda fase, no que respeita à do Apuramento Campeão, é disputada por uma série de oito clubes (os quatro primeiros classificados de cada série) e que jogam entre si duas vezes, uma na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, conforme sorteio. O primeiro e segundo classificados sobem à II Liga da época seguinte, jogando depois entre si, numa final, para se conhecer o campeão, e o terceiro classificado disputa um play-off com o clube classificado em antepenúltimo da II Liga. Os restantes clubes asseguram a manutenção na Liga 3 na época desportiva seguinte. Por outro lado, em relação à 2.^a Fase – Manutenção e Descida, conta com os restantes doze clubes, classificados na 1.^a Fase entre

o 5.º e o 10.º lugar de cada série, divididos em duas séries de seis clubes cada, distribuídos de acordo com a sua localização geográfica. Disputadas a duas voltas e, tal como nas demais situações, jogando uma na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, de acordo com o sorteio, as equipas terão bonificação de pontos consoante a sua classificação da 1.ª Fase. Dessa forma, os quintos classificados da 1.ª Fase transitam com seis pontos, os sextos iniciam com cinco, os sétimos com quatro, oitavos com três, nonos com dois e décimos com um ponto. Findos os jogos, os últimos dois classificados de cada série, após esta 2.ª Fase, descem ao Campeonato de Portugal. Ora, *a contrario*, os outros oito clubes asseguram a manutenção na Liga 3 para a época desportiva seguinte.

Assim sendo, a Liga 3, nomeadamente a da presente época desportiva de 2023/2024 é disputada por vinte clubes: os dois clubes que desceram da II Liga na época 2022/2023, os treze clubes que garantiram a manutenção na Liga 3 na época transata, o clube vencido do play-off realizado entre clubes da Liga 3 e a II Liga e os quatro clubes que sobem do Campeonato de Portugal. Constata-se, desta forma, a mudança de paradigma em comparação com as épocas desportivas anteriores. Em 2022/2023, por exemplo, foi disputada por vinte e quatro clubes e tinha um formato diferente do novo cenário competitivo, tanto nas 1.ª como na 2.ª Fases.

Com apenas dois títulos já atribuídos, registaram-se o Sport Clube União Torreense e a União Desportiva de Leiria como vencedores.

3.3.4. Campeonato de Portugal

O Campeonato de Portugal, denominação oficial da competição que corresponde ao quarto escalão do futebol português, é organizado pela Federação Portuguesa de Futebol. Apesar da designação, cuja origem remonta a 2015/2016, esta pode ser alterada em virtude dos patrocínios que se verifiquem.

Esta competição, entre as épocas de 2013/2014 e 2020/2021, era a equivalente ao terceiro escalão, cenário que viria a ser alterado a partir da criação da Liga 3. Acrescente-

se que no derradeiro ano antes desta criação não ocorreram descidas e, por isso, o campeonato teve noventa e seis equipas em 2020/2021.

Nas duas primeiras edições, esta competição era composta por oitenta equipas e dividida em duas fases. Na primeira, havia uma divisão dos clubes em oito séries, em que cada uma contava com dez equipas, apurando-se os dois primeiros classificados para a segunda fase em que os vencedores das séries Zona Norte e Zona Sul competiam pelo título de campeão. Ambos, a par do vencedor de um play-off entre os segundos classificados, eram promovidos para o escalão superior. As restantes equipas (oito) de cada série da primeira fase eram novamente agrupadas em novas oito séries de oito equipas, sendo os dois piores classificados de cada série despromovidos, assim como os derrotados dos play-offs disputados entre os terceiros pior classificados.

Pouco depois, na temporada de 2018/2019, reduziu-se o número de equipas para setenta e duas e o campeonato passou a ser disputado em quatro séries compostas por dezoito clubes cada. Neste caso, desceram de escalão cinco equipas de cada série e as duas melhores de cada uma competiram entre elas num play-off para apurar o campeão, assim como as promoções.

Atualmente, integram o Campeonato de Portugal cinquenta e seis clubes. Este número é fruto dos oito que desceram da Liga 3, dos vinte e oito que se mantiveram na competição e dos vinte indicados pelas Associações Distritais e Regionais (provenientes dos campeonatos distritais). Os que tenham obtido o direito de nele competir têm de confirmar a sua participação para a época desportiva seguinte, sendo que a falta de inscrição determina a desistência. É constituído por três fases: 1.^a Fase - Regular, 2.^a Fase – Subida e 3.^a Fase - Apuramento de Campeão.

No que diz respeito à 1.^a Fase, há uma divisão por quatro séries de catorze clubes, consoante a sua localização geográfica. Estes jogam entre si, por pontos e por duas ocasiões: uma na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, em conformidade com o sorteio. Finda esta fase, os dois melhores classificados de cada série apuram-se para a 2.^a Fase – Subida, enquanto os cinco últimos posicionados de cada série são despromovidos aos campeonatos distritais. Naturalmente, os restantes garantem a manutenção na competição na época desportiva seguinte. Breve referência para as limitações das equipas B presentes nesta primeira fase. Se, por um lado, existir uma

situação de quatro ou menos equipas B, só é permitida uma por série; enquanto, por outro lado, caso estejam presentes cinco ou mais equipas B, serão distribuídas, de forma proporcional, pelas diversas séries consoante a localização geográfica.

Em relação à 2.^a Fase – Subida, como já foi referido anteriormente, é disputada por oito clubes e são estes agrupados em duas séries de quatro equipas, estando presente o critério da localização geográfica para as definir. Os diferentes clubes jogam entre si, novamente por duas vezes e por pontos, tanto como visitado e visitante, de acordo com o que ditar o sorteio. Finda a presente fase, os 1.^o e 2.^o classificados de cada série garantem a participação na Liga 3 da temporada seguinte. Ao mesmo tempo, o 1.^o classificado de cada série transita para a 3.^a Fase – Apuramento de Campeão, que tem o intuito de decidir o campeão da prova e é disputada num único jogo, em campo neutro.

No total de edições disputadas até ao momento, constaram-se os seguintes campeões: Clube Desportivo de Mafra, por duas ocasiões; Sport Clube Freamunde, Clube Desportivo da Cova da Piedade, Real Sport Clube, Casa Pia Atlético Clube, Clube Desportivo Trofense, União Sport Clube Paredes e, finalmente, Atlético Clube de Portugal, todos com uma única conquista. Nota para a ausência de atribuição de título de campeão na época de 2019/2020 pela suspensão da prova devido à pandemia de COVID-19.

3.3.5. Supertaça “Cândido de Oliveira”, Taça de Portugal e Taça da Liga

Existem atualmente três competições portuguesas referentes a taças, com modelos que diferem das demais competições nacionais já apresentadas. Referimo-nos às provas disputadas num único jogo; a eliminar, que é realizada por fases e vão sendo excluídos os derrotados de cada uma até se encontrarem os dois finalistas; ou ainda as competições mistas, em que decorrem fases com formato de pontos e a eliminar.

Começando pela Supertaça “Cândido de Oliveira” ou Supertaça de Portugal, adotou o nome em homenagem ao antigo jogador (capitão da seleção nacional no primeiro jogo desta) e treinador de futebol e jornalista desportivo, que exerceu uma atividade contra o regime do Estado Novo, tendo sido enviado para o campo de concentração do Tarrafal.

Ainda assim, apesar da denominação oficial, esta pode ser alterada no todo ou em parte, no seguimento dos patrocínios que sejam celebrados.

Apesar de ser uma competição disputada num único jogo, iniciou-se por ser um título disputado a dois encontros, em que cada equipa jogava uma vez na qualidade de visitado e outra como visitante, sendo o vencedor aquela que obtivesse o melhor resultado no aglomerado de ambos, sem ser contabilizada a diferenças de golos marcados fora ou em casa. Hoje, a Supertaça de Portugal é disputada, como referido, num único jogo e em estádio neutro no mês de agosto, e apresenta-se como a primeira partida oficial de entre as competições nacionais.

Estão qualificados para discussão desta competição o clube vencedor da Liga Portugal 1 e da Taça de Portugal da temporada desportiva transata. Cabe esclarecer que numa situação em que o clube vencedor das competições acabadas de mencionar for o mesmo, esta prova terá o vencedor da Liga Portugal 1 a rivalizar com o clube derrotado no jogo da Final da Taça de Portugal. Vale a pena mencionar também que, caso o vencedor da Taça de Portugal não reúna as exigências necessárias para o efeito, será substituído pelo finalista derrotado.

Num cenário de empate no final do tempo regulamentar, ou seja, no final dos 90 minutos estipulados, realiza-se um prolongamento de duração de 30 minutos, divididos em duas partes de 15 minutos. Findo este período, se persistir uma igualdade no marcador, decorrerá um desempate por intermédio de pontapés da marca de grande penalidade. De participação obrigatória, aplicar-se-á uma sanção disciplinar em casos de desistência, na qual está englobado a não confirmação de presença.

Por outro lado, a Taça de Portugal, hoje com a designação de Taça de Portugal Placard por motivos relacionados com o patrocínio da prova, é uma competição realizada por fases na qual vão sendo excluídos os vencidos de cada fase até ao apuramento dos dois finalistas. Organizada anualmente pela Federação Portuguesa de Futebol, é reconhecida como a “prova rainha” do futebol nacional. Nela participam todos os clubes da Liga Portugal 1, Liga Portugal 2, Liga 3 Campeonato de Portugal, assim como representantes dos Campeonatos Distritais. Estes últimos, que representam as competições organizadas pelas diversas Associações Distritais, são um número limitado, tendo esse direito os vencedores das taças distritais e os segundos classificados dos Campeonatos Distritais (o

campeão transitou para o Campeonato de Portugal, adquirindo automaticamente o direito à presença) da época anterior, caso esteja confirmado esse interesse no definido prazo para o efeito. Breve nota ainda para as situações em que os vencidos nas taças distritais possam ser convidados a participar, assim como, sucessivamente, os melhores classificados de cada Campeonato Distrital, em circunstâncias de necessidade de cumprimento do modelo da competição sem clubes isentos.

A Taça de Portugal é disputada através de sete eliminatórias e uma final. Cada uma consiste num único jogo, com a exceção da meia-final que é realizada a duas mãos. No entanto, apesar das várias fases existentes, nem todos os participantes entram no início da competição. No que diz respeito à primeira eliminatória, entram os clubes do quarto escalão nacional (Campeonato de Portugal), assim como os vencedores das Taças Distritais, os clubes segundos classificados de cada Campeonato Distrital e, caso se aplique, os convidados.

Por sua vez, os vencedores e os clubes repescados da primeira eliminatória, os clubes da Segunda Liga (Liga Portugal 2), disputam a segunda eliminatória. É na terceira eliminatória que participam os clubes vencedores da fase anterior, assim como os clubes da I Liga (Liga Portugal 1). A partir desta última, as eliminatórias seguintes jogadas pelos clubes vencedores da eliminatória anterior. Breve nota para referir que, apesar ser um sistema de eliminatórias a uma mão, isto é, num jogo único em que o visitado é sorteado, há a exceção das meias-finais que consistem em duas partidas: uma na qualidade de visitado e outra na de visitante. Por fim, o jogo final dita o vencedor da competição. Num estádio definido pela Federação Portuguesa de Futebol, as últimas duas equipas em prova disputam o título da competição, sendo que a conquista deste torneio garante, ao mesmo tempo, o acesso à fase de grupos da Liga Europa.

Sem a participação das equipas B e dos clubes que têm sociedades desportivas a participar em competições que dão acesso a esta prova, a Taça de Portugal é organizada pela FPF desde a época desportiva de 1938/1939 e teve origem a partir do Campeonato de Portugal, primeira competição nacional oficial de futebol, a eliminar e que decorreu entre as temporadas de 1921/1922 e 1937/1938. Cabe também dizer que existiram jogos entre clubes africanos e da, na época, denominada “metrópole”, cenário que decorreu em África durante 16 anos.

Esta prova tem a particularidade de, dado ser a eliminar e disputada a uma mão (exceto a meia-final), se no final do tempo regulamentar o resultado estiver empatado, há lugar a um prolongamento de trinta minutos (duas partes de 15 minutos, sem existir intervalo e com as equipas apenas a trocarem de campo). Se subsistir a igualdade no final deste período, sucede um desempate através de pontapés de grande penalidade. Já nas situações de ocorridas nas meias-finais, dado serem disputadas em dois jogos, em casos de uma vitória para cada clube, é apurado aquele que tiver marcado mais golos no conjunto das duas partidas. Em caso de empate, aplicar-se-á o mesmo critério de desempate anteriormente descrito, nomeadamente o prolongamento e, eventualmente, o desempate por intermédio de pontapés de grande penalidade.

Em relação aos títulos, surge o Sport Lisboa e Benfica em primeiro lugar com vinte e seis conquistas, seguido pelo Futebol Clube do Porto, com dezanove troféus, fechando o pódio o Sporting Clube de Portugal com dezassete vitórias na competição. Registo ainda para o Boavista Futebol Clube com cinco conquistas, Vitória Futebol Clube, Clube de Futebol “Os Belenenses” e Sporting Clube de Braga com três, Associação Académica de Coimbra com duas e, finalmente, o Vitória Sport Clube, Leixões Sport Club, Sport Clube Beira-Mar, Clube de Futebol Estrela da Amadora e Clube Desportivo das Aves a vencerem por uma única ocasião.

Por último, apresente-se a Taça da Liga, a mais recente competição criada e sob a alçada da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Também designada, atualmente, de Allianz Cup, pelas razões de patrocínio, como as demais, é organizada anualmente. Criada na temporada desportiva de 2007/2008, destinada apenas a clubes das ligas profissionais, nela participam todos clubes dos primeiro e segundo escalões, com a exceção das equipas B.

Com diversas transformações até chegar ao atual molde, a prova apresenta um formato dividido em diversas fases. Ao contrário das restantes competições, esta detém um carácter misto, ou seja, há fases que assentam em pontos e outras a eliminar.

Inicia-se uma primeira fase com a presença dos clubes da Liga Portugal 1 e Liga Portugal 2, excetuando os impossibilitados de participar (equipas B) e os seis primeiros classificados da Liga Portugal 1 na temporada anterior. Num único confronto entre equipas deste escalão, ditado por sorteio, apuram-se os vencedores para a etapa seguinte. Em

situação de apenas se registar uma inscrição de equipa B na Liga Portugal 2, também não participa nesta competição a equipa que foi promovida da Liga 3 em último lugar. Já num cenário que existam duas equipas B a disputar o campeonato do segundo escalão, dá-se um apuramento automático para a próxima fase das que restarem no pote, garantindo-se os dezasseis clubes na segunda fase. Por sua vez, na segunda fase há novo confronto em jogo único, também determinado por sorteio, entre os vencedores da eliminatória anterior, adicionando-se os quinto e sexto lugares da temporada anterior da Liga Portugal 1.

É na terceira fase que se altera o modelo competitivo. Disputada entre os apurados na fase anterior, são adicionados, por fim, os quatro melhor classificados da principal divisão no ano desportivo transato. Os clubes são distribuídos por quatro grupos (A a D) - cada um é composto por três equipas - de acordo com o seguinte procedimento: no pote 1 marcam presença os clubes da Liga Portugal 1 que entraram nesta fase; no pote 2 estão os quatro clubes apurados na fase anterior melhor posicionados nos respetivos campeonatos na última temporada desportiva, com primazia dos que se encontravam na Liga Portugal; e, por último, o pote 3 com os restantes classificados. Na verdade, cada clube realiza dois jogos, com os demais do mesmo grupo e pelo menos um na qualidade de visitado. Findos os jogos, garantem vaga nas meias-finais os que se posicionam no primeiro lugar de cada grupo.

As meias-finais e final têm ocorrido num período temporal próximo, no âmbito de uma “final four”. As primeiras concretizam um cruzamento entre o vencedor do grupo A com o vencedor do grupo C, assim como o vencedor no grupo B com o vencedor do grupo D, em duas partidas, em estádio neutro designado pela Liga Portugal, e cujos vitoriosos garantem acesso à final, final essa da qual sairá o vencedor da competição.

Cabe ainda referir que, nas fases que consistem em eliminatórias, meias-finais e final, caso se constate um empate no final do tempo regulamentar, há imediatamente lugar a um desempate através de pontapés da marca de grande penalidade. Ao invés, na fase de grupos, num cenário de igualdade pontual entre os clubes, o desempate é concretizado recorrendo aos seguintes critérios (ordem de primazia):

- O maior diferencial de número de golos marcados e sofridos nesta fase;
- O maior número de golos marcados nesta fase;

- Média etária mais baixa dos jogadores utilizados nesta fase.

Importa também salientar que, para além das habituais receitas provenientes de bilheteira ou direitos de transmissão, a Taça da Liga tem a particularidade de apresentar-se como mais um meio de receita dado que a Liga Portugal atribui prémios monetários aos clubes que disputam a prova, definido no regulamento das competições organizadas pela Liga Portugal, nomeadamente no Anexo III – Regulamento da Taça da Liga, sendo que o valor total desses prémios correspondem a 75% do valor dos patrocínios obtidos a partir da exploração comercial, publicitária, tal como dos direitos de transmissão televisiva, e distribuído consoante a progressão nas etapas da competição.

Até à data, o Sport Lisboa e Benfica, sete vezes vencedor, foi o clube que conquistou mais vezes a Taça da Liga, seguido pelo Sporting Clube de Portugal, vencendo por quatro ocasiões. Já o Sporting Clube de Braga, último vencedor, já cravou o seu nome no troféu três vezes e, por fim, vencendo por uma vez, surgem o Futebol Clube do Porto, Moreirense Futebol Clube e o Vitória Futebol Clube.

3.4. Clubes Alvo de Investigação

3.4.1. Grupo Desportivo Estoril Praia

Com sede em Alcabideche, uma freguesia do município de Cascais, o Grupo Desportivo Estoril Praia foi fundado há cerca de oitenta anos, mais concretamente no dia 17 de maio de 1939. Ainda assim, há um historial prévio a esta data determinante para a sua existência. Fausto Cardoso de Figueiredo, um magnata industrial com ligações aos setores do turismo e ferrovia, foi o primeiro promotor da ideia de criação. Esta personalidade que liderava a Sociedade Estoril-Plage, que explorava uma cadeia de hotéis - o Casino Estoril - tal como a linha de comboios de Cascais/Lisboa, foi um dos principais intervenientes para a criação do então Grupo Desportivo Estoril Plage, nome derivado da influência da sociedade que geria, e, mais tarde, rebatizado como Grupo Desportivo Estoril Praia.

Foi então a 17 de maio de 1939 que um grupo de indivíduos avançou para a fundação do novo clube. Com o apoio de base da já referida grande empresa, deu-se o grande passo que se afigurava com um forte traço de ambição. Tomando a praia e o sol como os seus símbolos, com o amarelo que sempre lhe associámos como sua cor principal e representando a que era a maior estância balnear no momento, começou por disputar as competições regionais, seguindo-se o Campeonato de Lisboa. O sucesso da empresa e do clube permitiu depressa angariar milhares de sócios e, com eles, uma maior popularidade. Começou também a participar na Taça de Portugal, e na qual chegou à sua final na época desportiva de 1943-1944 – foi derrotado pelo SL Benfica por 8-0 (resultado mais desnivelado de uma final até à data). Enquanto decorria a Segunda Guerra Mundial, poderosas e ricas personalidades procuravam Portugal como refúgio, nomeadamente no Estoril, o que contribuiu para o desenvolvimento do próprio clube.

Foi em 1944-1945 que se estreou no Campeonato da Primeira Divisão, estreia essa que culminou, em igualdade pontual com o Sporting Clube Olhanense, num sexto lugar. Numa segunda passagem pelo primeiro escalão, mais concretamente na temporada de 1946-1947, os “canarinhos” alcançaram o quinto posto, conseguindo manter-se nesta competição por três anos desportivos, com duas quintas posições e quarta por uma ocasião. Aliás, resultados frutos de grande investimento feito, como os casos do treinador húngaro Lippo Hertzka, que treinara anteriormente grandes clubes, entre os quais Real Madrid, Athletic de Bilbao ou Belenenses e Benfica; ou ainda Janos Biri, outro treinador húngaro que liderou o Benfica por oito temporadas e com oito campeonatos ganhos, responsável pela melhor classificação da história do Estoril Praia, ficando a apenas um ponto de distância do Belenenses e a quatro do Sporting e Benfica. Este foi um período de resultados notáveis e que ficou conhecido como os anos de ouro do clube.

Porém, o Grupo Desportivo Estoril Praia, com a relegação em 1952-1953 iniciou uma travessia pelas divisões inferiores (incluindo divisões distritais), registando vinte e três anos sem participar no principal escalão português. Só na temporada de 1975-1976 regressou à primeira divisão, mantendo-se nesta por cinco épocas. Nos anos seguintes registaram-se várias oscilações, isto é, descida ao segundo escalão em 1979-1980, subida ao principal patamar do futebol nacional em 1981-1982 e nova relegação em 1983-1984. Apenas foi possível o regresso à competição com os melhores clubes portugueses em

1991-1992 e permaneceu durante três épocas, caindo para a Liga de Honra (segunda divisão) em 1993-1994 e de seguida para a então 2ª Divisão “B”, equivalente ao terceiro patamar nacional.

O caminho inverso rumo ao topo das competições assinalou momentos decisivos na temporada de 2002-2003 aquando do acesso como campeão à Liga de Honra e, logo de seguida, em 2003-2004, com nova ascensão e também como campeão, desta feita à 1.ª Liga. Infelizmente para a “equipa da linha”, durou pouco o trajeto dado que na temporada imediata regressou à 2.ª Liga. Relevante também mencionar que, entre 2005 e 2006, sentiu uma crise financeira que colocou em causa a sua estabilidade. Ultrapassadas as urgências financeiras do momento que alegadamente colocaram a existência do clube em risco, a equipa sénior foi alcançando, nas épocas seguintes, os lugares médios das tabelas classificativas.

Fazendo do seu terreno (Estádio Coimbra da Mota) uma dificuldade para os adversários, registavam-se boas exibições, mas sem a tradução numa desejada promoção, o que levou a sucessivas transferências de atletas para outros clubes. No entanto, há um momento determinante que virou o destino dos “estorilistas”: o surgimento da Traffic (Traffic Sports Europe), empresa de um grupo de investidores brasileiros. Com a venda, por parte do Grupo Lagos Sports à Traffic Sports Europe, de 74% do capital social em 2010, acabou por trazer uma nova ambição e recheou o plantel de outros atletas, nomeadamente entrada de elevado número de jogadores brasileiros.

Logo no começo da temporada desportiva de 2011-2012, mais concretamente após o quarto jogo do campeonato, houve lugar a uma substituição do treinador da equipa, passando a ocupar o lugar Marco Silva, até aí diretor desportivo e que viria a marcar uma geração. À décima segunda jornada, o Estoril já liderava a competição, acabando com o título de campeão e com a promoção à primeira divisão. Logo na época seguinte, alcançou o quinto lugar e que lhe deu a possibilidade de participar na Liga Europa em 2013-2014, segunda competição em termos de importância europeia e pertencente à UEFA. É no ano desta participação europeia que se registaram a saída de atletas de considerável destaque. No entanto, o sucedido não condicionou o clube que viria a igualar a sua melhor posição da história, um quarto lugar na principal competição portuguesa e com o orçamento a rondar os cinco milhões de euros, baixo em termos comparativos às outras equipas,

garantindo novamente o acesso à já referida prova europeia. Os tempos áureos não perduraram durante muito tempo dado que, em 2017-2018, uma prestação menos conseguida viria a enviar o clube para o segundo escalão nacional, só voltando a disputar a primeira divisão na temporada de 2021-2022, mantendo-se neste patamar até aos dias de hoje. Registo ainda para a participação, em 2023-2024, na Final Four da Taça da Liga, chegando inclusive à final, perdendo a mesma na marcação de grandes penalidades contra o Sporting Clube de Braga, facto que lhe impediu de levantar o troféu.

Uma outra nota breve para o facto da Sociedade Anónima Desportiva criada pelo clube em 2000 para gestão da equipa de futebol profissional, ter sido adquirida, em 2019, pelo grupo MSP Sports Capital, um fundo de investimento direccionado para a área do desporto.

À data da elaboração deste ponto, o Conselho de Administração da SAD é composto por Ignacio Bergestein como Presidente, Paulo Carvalho, como administrador não executivo e Guilherme Muller, administrador.

3.4.2. Clube de Futebol “Os Belenenses”

O Clube de Futebol “Os Belenenses” (CFB) foi fundado a 23 de setembro de 1919. Decorreu num banco de jardim a primeira reunião de apoiantes, convocados por Artur José Pereira, com vista à fundação do clube. Depois desse momento, decorrido na Praça Afonso de Albuquerque, sucederam-se diversas reuniões com cada vez mais participantes e que culminaram na desejada e já mencionada fundação, cerca de um mês depois da ideia ainda em bruto. Grande parte do grupo de elementos fundadores eram antigos jogadores de outros clubes como o Sport Lisboa e Benfica ou Sporting Clube de Portugal e tinham o intuito de criar um clube que representasse o seu bairro. A verdade é que no início do século tinha existido o Sport União Belenense, que acabou por se extinguir no ano da fundação do Clube de Futebol “os Belenenses”.

Um clube que ganhou grande dimensão e em várias modalidades (centramo-nos apenas no “desporto-rei”), reconhecido como instituição de utilidade pública, foram-lhe

atribuídas várias distinções, nomeadamente de Comendador da Ordem Militar de Cristo, Oficial da Ordem de Benemerência, da Ordem de Benemerência da Cruz Vermelha, Benemérito da Cruz de Malta, assim como as medalhas de Mérito Desportivo e de Ouro da Cidade de Lisboa.

Com os primeiros treinos a decorrerem onde jogava o Sport Lisboa (clube já extinto) nas Terras do Desembargador, passaram para um pequeno espaço junto à Praça Afonso de Albuquerque, bem perto do banco que acolheu a primeira reunião que levava a ideia embrionária de criação do clube. Com a cada vez maior afluência de jogadores e simpatizantes, passou a ser utilizado um espaço junto ao casario de Belém, surgindo, dessa forma, o Campo do Pau de Fio (referência à presença de um poste telegráfico). Ainda assim, este campo não permitia a participação no Campeonato de Lisboa pela falta de condições, havendo a necessidade de recorrer ao Stadium do Lumiar, um empréstimo que garantia a possibilidade de disputar jogos oficiais.

Foi em 1920 que o clube venceu o seu primeiro troféu, a Taça “Mutilados de Guerra”, uma competição de organização da Associação de Futebol de Lisboa, com uma vitória sobre o Sporting Clube de Portugal. Já o ano seguinte foi uma marca pela realização do primeiro jogo internacional, frente ao Sevilla Fútbol Club.

Na temporada desportiva de 1925-1926, surge a conquista do Campeonato de Lisboa. Era apenas o início de um ciclo de sucesso já que virou vencedor do Campeonato de Portugal (à data o primeiro escalão) em 1927, 1929 e 1933. Continuou a senda de vitórias ao registar os títulos dos Campeonatos de Lisboa em 1928-1929, 1929-1930 e em 1931-1932.

Dois momentos de menção obrigatória e que deixam uma marca neste histórico é a inauguração do Campo das Salésias em 1928, que funcionou como casa do clube até 1956; e, principalmente, a recusa em fazer a saudação fascista por parte de alguns atletas, nomeadamente Artur Quaresma, Simões e Amaro num jogo da seleção nacional portuguesa, a 30 de janeiro de 1938.

De grande destaque ao longo da sua história, foi fundador da 1.^a Divisão Nacional em 1935 e competiu nesse escalão até 1982, ano em que sucedeu a sua primeira rejeição para o 2.^a Divisão Nacional.

Saliente-se que, após algumas finais em que saiu vencido, é na época de 1941-1942 que, frente ao Vitória Sport Clube, garantiu a sua primeira Taça de Portugal. Já na de 1945-1946 foi a vez de vencer o Campeonato Nacional da Primeira Divisão, sendo que viria a ser a única ocasião em que alcançou esse feito.

Depois de inaugurar o Estádio Santiago Bernabéu, a convite do Real Madrid, o Belenenses viria a inaugurar o seu novo estádio, Estádio do Restelo, a 23 de setembro de 1956, construído de raiz em cima de uma pedreira. Essa construção começou a fazer sentir uma elevada pressão pelas despesas, não permitindo o rendimento desportivo que seria expectável e na linha do que tinha acontecido em anos anteriores. Ainda assim, foi possível juntar a segunda Taça de Portugal em 1960 e a estreia na Taça das Cidades com Feira (taça que originou a Taça UEFA) em 1961.

Na época de 1973-1974, registo para a primeira participação na Taça UEFA num embate contra o Wolverhampton, que terminou com duas derrotas (0-2 e 1-2). Mais tarde, na temporada de 1976-1977, voltou a marcar presença nesta competição frente ao Barcelona, desta feita com um empate e uma derrota, 2-2 e 2-3. Nesta década, no que diz respeito ao campeonato português, notas para a segunda posição em 1972-1973 e o terceiro lugar em 1975-1976.

É na década de 80 que se dá uma das maiores desilusões do “os Belenenses”, com a descida de divisão em 1981-1982, como referido anteriormente. Só em 1984-1985 o clube regressou à liga de referência nacional, mas a tempo de obter a terceira posição, em 1987-1988, e levantar o troféu da Taça de Portugal em 1989. No entanto, o virar da década fechou o brilho do mencionado sucesso e trouxe um período de instabilidade. Logo em 1990-1991 voltou a descer para a segunda divisão, regressando ao principal escalão na temporada seguinte. Porém, a acumulação de dívidas era cada vez maior e o arrastar da situação culminou em nova rejeição em 1997-1998.

O CF “os Belenenses” criou, a 1 de julho de 1999, a sua Sociedade Anónima Desportiva para gestão do futebol profissional. No entanto, a mudança de século não apresentou um futuro brilhante para o clube. Como é sabido, é no final do século XX que se começa a sentir a mutação da modalidade para um modelo com uma forte componente de negócio, evolução que, neste caso, não foi acompanhada.

Embora com alguns resultados desportivo assinaláveis, como uma final da Taça de Portugal em 2007, foi fora das quatro linhas que se começou a delinear o futuro. Em 2012, com o clube a deparar-se com sérias dificuldades financeiras, os sócios votaram, em Assembleia Geral, pela venda de 51% da SAD a um investidor, neste caso a Codacity Sports Management, encabeçado por Rui Pedro Soares. Ao mesmo tempo, fixou-se um acordo parassocial no qual o clube podia manter alguns direitos como os casos de veto em determinadas decisões da SAD e o poder recomprar as suas ações em outubro de 2014 e outubro de 2017. Em 2014, a Codacity avança para uma rescisão unilateral do acordo que permitia a recompra das ações, sustentando a sua liderança de que o clube não tinha capacidade nem condições para garantir a estabilidade, facto que o Tribunal Arbitral do Desporto, em 2017, corroborou a favor da SAD e enumerando ainda outros factos/acontecimentos a sustentar a decisão. Com as tensões sentidas provenientes dos diferentes litígios, a 30 de junho de 2018 expira o protocolo de regulação das relações e, com ele, qualquer relação, assim como a utilização do Estádio do Restelo, propriedade do clube. Sem acordo na negociação para os novos termos de usufruto do estádio, a equipa sénior, pertencente à SAD, passou a utilizar o Estádio do Jamor. Assim sendo, a partir da época de 2018-2019, os caminhos separaram-se e o Clube Futebol “os Belenenses” registou uma equipa amadora na 3.^a Divisão Distrital da Associação de Futebol de Lisboa. Breve nota ainda para a decisão do Tribunal Cível da Comarca de Lisboa que, em 2021, atribuiu razão ao clube ao assumir que este e a SAD nada tinham em comum, o que permite que possa disputar os campeonatos profissionais, desde que constitua, aquando da necessidade, uma nova Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ). Por sua vez, em 2022, o Tribunal da Relação de Lisboa confirmou a decisão em sede de recurso.

Em termos desportivos, depois de registado na 3.^a Divisão da AF Lisboa, o CFB conseguiu a proeza de garantir a subida de divisão em todas as temporadas desportivas até à data, isto é, em anos consecutivos foi subindo de escalão, passando das competições distritais para as nacionais, sendo que nestas disputou com sucesso o Campeonato de Portugal (2021-2022) e Liga 3 (2022-2023), estando neste momento a participar na Liga Portugal 2.

Com a subida ao segundo escalão português vem a obrigatoriedade de constituição de uma sociedade desportiva, por imposição legal. Dessa forma, os sócios votaram, a 19 de maio de 2023, por maioria, a criação de uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, denominada “Belenenses – Futebol, SDUQ, Lda.”, e detida a 100% pelo CFB.

Atualmente, os órgãos sociais são constituídos pela Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal e Disciplinar, competindo ao presidente da Direção a liderança do clube, neste momento cargo ocupado por Patrick Morais de Carvalho. Compõem a restante Direção os vice-presidentes Ana Simões Ferreira, Carlos Jaime Santos, Douglas Stuart Gilman, Gonçalo Cid Peixeiro, Manuel Manso Neto Rosas, Paulo Amaral, Pedro Lourenço e Ricardo Schedel. Já a mesa da Assembleia Geral é composta pelo presidente Henrique Abecasis, vice-presidente Óscar Machado Rodrigues, as secretárias Anabela Gordo, Inês Bessone Mauritti, Lurdes Moutinho e Carla Pedrosa. Já o órgão fiscalizador e disciplinar é constituído pelo presidente João Morão e vogais António Rapoula, Nuno Simões e Miguel Rodrigues.

3.4.3. Amora Futebol Clube

O Amora Futebol Clube é um clube localizado na freguesia de Amora, município do Seixal, distrito de Setúbal. Foi fundado a 1 de maio de 1921. Num piquenique realizado entre dezoito amorenses, na Quinta da Princesa, surgiu o então Amora Football Club, cidadãos esses que, desde 1918, se juntavam para jogar futebol, uma modalidade que acabava de chegar ao país.

Ainda assim, até à fundação do clube, várias etapas foram feitas, nomeadamente a angariação de dinheiro para a aquisição de alguns equipamentos (obtenção de sócios ou visitas/pedidos a comerciantes), decisão das cores a usar – neste caso o azul e branco (há quem atribua a decisão a uma simpática pelo clube “Os Belenenses”, sem, no entanto, haver grande fundamento para tal), ou ainda o símbolo a adotar. Neste último, ficou definido que seria um Cinco Saimão (estrela de cinco bicos) com uma bola de futebol. No seio das curiosidades, há os que referem que o símbolo constava

numa cápsula de cerveja da época, e os que afirmam que remete para ser usado como talismã para afastamento das influências funestas (ainda que não exista grandes evidências, há uma maior probabilidade que esta segunda teoria se aproxime mais da realidade).

Com o decorrer do tempo, decide-se a fundação da sede do clube, na Rua da Amoreira, passando as reuniões para esse local, ao invés de encontros em taberna. E é neste momento que se origina oficialmente o clube, embora ainda sem participar em qualquer campeonato. Os jogos que disputava, de entrada gratuita e com receitas a partir dos peditórios, eram realizados com os clubes das terras mais próximas.

A primeira vez que o Amora participou num campeonato oficial foi na época de 1926/1927, mais concretamente no campeonato do núcleo de Almada, tendo como seu terreno de jogo o Campo da Medideira, sendo desconhecida a tabela classificativa. É entre as temporadas de 1939/40 e 1946/47 que o clube participou no Campeonato Nacional da 2ª Divisão, obtendo o título de campeão da Estremadura da 2ª Série em 1941. Já o Campeonato Distrital da 1ª Divisão da Associação de Futebol de Setúbal venceu-o em diversas ocasiões, nomeadamente nas épocas desportivas de 1953/54, 1961/62, 1962/63 e 1968/69. Depois de alguns anos a participar no Campeonato Nacional da 3ª Divisão, através da conquista da série F, o Amora FC voltou ao segundo escalão na temporada de 1977/78.

É nas épocas de 1979/80 e seguintes que se assinala o período de maior sucesso na sua história. É na referida temporada de 1979/80 que conseguiu vencer a Zona Sul da 2ª Divisão Nacional e, depois, alcançar o título de campeão do segundo escalão nacional, garantindo, ao mesmo tempo, a subida ao principal escalão português. Para um clube que detinha poucos recursos em termos comparativos, o 12º lugar na classificação final na primeira época na 1ª Divisão representou uma verdadeira conquista. Já na edição posterior fez melhor com uma 11ª posição, a melhor da sua história. Por fim, na terceira época a participar neste escalão, não obteve a desejada manutenção, sendo relegado para a 2ª Divisão. Esse momento marca uma viragem no trajeto do clube. A descida de patamar, a par de outras circunstâncias como a regressão económica sentida na região, fê-lo iniciar um percurso descendente, marcando uma das páginas mais negras, e culminando em nova relegação em 1984/85 para a 3ª Divisão.

Só em 1989/90 foi possível subir à 2ª Divisão Nacional 2 e na época desportiva de 1991/92 chegar à 2ª Divisão de Honra, porém, foi “sol de pouca dura” já que regressou de seguida ao patamar inferior (2ª Divisão “B”).

Surge então, provavelmente, o pior período desde a sua criação. Graves dificuldades financeiras, principalmente nas elevadas dívidas à Segurança Social, atormentaram e agravaram a crise que se fez sentir. Sucedeu também nova rejeição, desta feita para a 3ª Divisão Nacional, à temporada desportiva de 2004/05, e em 2008/09, este histórico do distrito de Setúbal regressa ao Campeonato Distrital através de outra descida de escalão. Entre outras subidas e descidas, que fizeram oscilar as presenças entre os patamares nacional ou distrital, é em 2017/18 que vence o campeonato distrital de forma invicta, passando para a série D do Campeonato de Portugal, sem retrocesso até à data. Atualmente o Amora Futebol Clube disputa a Liga 3 (já apresentada no ponto 3.3.3).

Uma nota muito relevante que se prende com a constituição de uma Sociedade Anónima Desportiva. À semelhança da larga maioria dos clubes, é composto por Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal. No entanto, a 23 de março de 2018, realizou-se uma Assembleia Geral do clube que deliberou e aprovou a constituição de uma SAD. À data com um investimento de capital proveniente de Moçambique, fixou-se que esta ficava responsável pelo futebol profissional, englobando a equipa principal, uma equipa “B”, assim como os sub-19 e sub-18. Por sua vez, em 2021, a Amora FC – Futebol, SAD, é adquirida pela Oderima Capital.

Atualmente, o Conselho de Administração da SAD é composto por José Maria Gallego (Presidente), Faustino Valdés (Administrador) e Paulo Cunha Cavaco (Administrador).

4. Metodologia

O presente capítulo tem por intuito a apresentação e explanação da metodologia adotada no estudo da dissertação. Com vista à obtenção de respostas concretas que possibilitem adquirir os pilares que, por sua vez, permitam em termos comparativos chegar a conclusões sobre as diferenças existentes no setor masculino do futebol, nomeadamente quanto à evolução do modelo de negócio e as diversas realidades existentes em Portugal.

Dentro das opções possíveis pelas quais enveredar neste estudo, a verdade é que, tendo em conta a diversidade dos ramos temáticos, foi necessário partir de um modelo que tivesse questões flexíveis para respostas também elas maleáveis à realidade do entrevistado.

Antes ainda da explicação quanto ao método e técnicas que guiaram o processo, duas breves referências para a população e a amostra. No que diz respeito à primeira, o conjunto de todos os sujeitos e elementos consistem em todos os clubes que compõem os campeonatos de futebol profissional português, ou seja, referimo-nos aos dois principais escalões (primeira e segunda divisões – Liga Portugal 1 e Liga Portugal 2), assim como a Liga 3 como a primeira divisão não profissional (o que não quer dizer a inexistência de atletas profissionais). Esse é o universo que centra o futebol enquanto modalidade desportiva e, simultaneamente, negócio, no qual as sociedades desportivas, apenas de constituição obrigatória nos campeonatos profissionais, apresentam-se como a indústria do desporto; depois, a amostra, como o um subconjunto da referida população e responsável por estimar as características desta última, é assim fundamental aquela a recolher. Para o devido efeito, no caso concreto em mãos, identificaram-se exemplos dos diversos escalões que compõem a população/universo mencionado anteriormente e que se enquadram na realidade que se procura concluir. Desta forma, a metodologia foi aplicada ao Grupo Desportivo Estoril Praia, Clube Futebol “Os Belenenses” e Amora Futebol Clube.

Dado o número reduzido do universo, era determinante identificar os melhores exemplos (que representem a larga maioria – temos casos excecionais como os denominados “grandes”) para alcançar respostas claras e que caracterizassem da melhor forma as diferentes realidades, até na perspetiva dimensional, a apresentar.

Não era prioritário ter a posse de um elevado número de respostas, nem garantir o anonimato, sob pena de não conseguir caracterizar uma realidade aproximada dos cenários

da maioria dos clubes, situação para o qual seria mais adequado um questionário. Ao mesmo tempo, o questionário iria prender a objetividade e consequente e natural menor flexibilidade. Dados os propósitos, e permitindo também uma maior abertura, pelo diferencial das respostas e garantindo ainda a necessária justificação ou acrescento em situação de necessidade, enveredou-se pelo modelo da entrevista como meio utilizado para obter e suportar os dados a apresentar. Recorde-se que, segundo Creswell (2010), é imperativo não confundir o questionário e a entrevista já que são técnicas distintas. As entrevistas são compostas por questões não estruturadas e geralmente abertas, e dirigidas para o levantamento de concepções e opiniões dos participantes.

Existem vários tipos de entrevistas. Podemos considerá-las como abertas, fechadas ou semiabertas. As primeiras consistem numa entrevista baseada numa questão/convite a que o entrevistado fale sem restrições sobre determinado tema, podendo discorrer e alongar-se sobre este até considerar suficiente. Respostas feitas e que vão ao encontro da posição aberta do entrevistador e que visam uma maior densidade e profundidade ao assunto. Já o modelo fechado traduz-se em situações de pouca ou nenhuma flexibilidade, ou seja, existe um definido lote de perguntas fixas, sem qualquer abertura quanto à maleabilidade das questões e respostas, sendo estas últimas objetivas e sem alongar na temática que é colocada. Por outro lado, apresenta também como resultados a maior rapidez, preparação pouco exaustiva e a padronização dos resultados. Por sua vez, as entrevistas semiabertas, como o próprio nome indica, aglomera dois dos dois cenários referidos anteriormente, isto é, combina perguntas fechadas e abertas. Ao mesmo tempo, para além da posição de quem delineia as questões a colocar, nomeadamente através das junções dos dois tipos, há a posição do entrevistado e na qual este também a liberdade de posicionamento sobre o caso em concreto, sem condicionamentos com a situação que lhe foi apresentada.

Tendo em conta o acabado de referir, pela natureza da temática e objetivos a que se propõe alcançar a presente dissertação, torna-se evidente a exigência de adoção de uma entrevista para o efeito, em detrimento do questionário, sendo que esta carece de um formato semiaberto. É imperativo que as perguntas colocadas, dado a complexidade e dimensão dos clubes e da modalidade, nomeadamente na vertente económico-financeira, tivessem uma certa objetividade, procurando condicionar as respostas para serem obtidos

os dados pretendidos. Se isso é um fator necessário, é também determinante alargar a margem ao entrevistado para que pudesse contextualizar e justificar os dados, margem essa que pode representar um ponto de importância para as conclusões a alcançar. Flexibilidade a par de uma certa objetividade impera para uma recolha do essencial das organizações em causa.

Por fim, cabe ainda referir que a metodologia das entrevistas, que foram realizadas individualmente, encontra-se dividida em cinco fases distintas (caracterização da categoria profissional e dimensão do departamento; realidade societária; as influências do mercado; e as estratégias a adotar no futuro).

5. Entrevistas

5.1. Os Modelos Organizativos e as Sociedades Desportivas

Recorrendo, no plano organizacional, ao modelo de gestão dos clubes entrevistados, constata-se que, assim como na esmagadora maioria dos casos que competem nas competições de âmbito nacional (ou seja, excetuando-se os campeonatos distritais), é incontornável a existência de uma sociedade desportiva. Nos casos do Estoril-Praia e do Amora referimo-nos à Sociedade Anónima Desportiva, enquanto o do Belenenses à Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas. Nos mencionados clubes, apenas dois estavam obrigados, por lei, à constituição da sociedade desportiva, derivado de situações de competição em campeonatos profissionais (Estoril-Praia e “os Belenenses”). A verdade é que, embora sem a obrigatoriedade de constituição, o caminho que muitos clubes têm enveredado tem passado pelas referidas sociedades, um cenário transversal a competições e com casos não tão raros também nos campeonatos distritais.

As sociedades comerciais com foco na prática desportiva têm origem noutros ordenamentos jurídicos (italiano e inglês), sendo que, em Portugal, apenas teve reconhecimento legal aquando da definição modelo desportivo atual, presente na Lei de Bases do Desporto de 1990 (Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro - depois revogada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, que aprovou a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto). Como consequência, surge o primeiro regime jurídico das sociedades desportivas através do Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho, sendo mais tarde substituído pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril e, final e mais recentemente, o novo regime jurídico e que veio a alterar significativamente o panorama do meio, pela Lei n.º 39/2023, de 4 de agosto, revogando o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro.

Desde o seu surgimento que o panorama organizativo dos clubes mudou drasticamente, enveredando por um caminho indissociável destas sociedades. Obrigado a um novo modelo organizativo, logo em primeira instância na composição dos elementos que constituem as partes e a ligação entre clube e sociedade desportiva, deparamo-nos com uma maior complexidade na gestão. A necessidade de conciliação dos resultados desportivos, com o traçar de objetivos com vista a determinados resultados económico-

financeiros, e tendo em conta as diferentes intervenções, nomeadamente as dos diversos investidores privados (cada vez mais vulgares nesta realidade), leva a uma obrigatoriedade de adoção de estratégias nas diversas áreas de ação, procurando racionalizar e maximizar os desempenhos, aproximando-se, cada vez mais, da conhecida realidade empresarial.

O regime jurídico anterior em pouco se diferenciava do que lhe precedeu. Na verdade, a grande alteração prendeu-se com a já mencionada obrigatoriedade da solução societária. Até àquela data, esta solução não passava de uma opção alternativa de um regime especial de gestão em cuja responsabilidade recaía sobre os vários dirigentes que compunham o clube que não optassem pela via societária. Até 2013, tinham sido constituídas pouco mais do que trinta sociedades desportivas, com, naturalmente, a esmagadora maioria a verificar-se no futebol. Muitos foram os que escolheram manter o seu estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos e ficando sujeitos ao referido regime especial de gestão, assim como, consequentemente, às regras mínimas impostas de forma a assegurar a transparência e rigor na gestão, isto aplicado em situações de pretensão de participação nas competições desportivas profissionais. Foi perante este cenário, mais concretamente quanto aos interesses económicos, que imperava alterar o paradigma de desigualdade entre os participantes, procurando que estes passassem a ter os mesmos deveres/obrigações. Foi então que, com o DL n.º 10/2013, eliminou-se o regime especial, impondo que as diversas entidades constituíssem uma sociedade desportiva, com a opção entre a SAD ou SDUQ, mudando, desta forma, o modelo organizativo dos clubes e o futebol em geral. Nota ainda para o facto de elas serem regidas, subsidiariamente, pelas regras gerais que dizem respeito às sociedades comerciais. Dizer ainda que o órgão de administração da sociedade é constituído por um conjunto de membros, cujo número é definido nos termos dos seus estatutos, sendo no mínimo de um ou de dois gestores executivos, em virtude de ser uma sociedade desportiva unipessoal por quotas ou uma sociedade anónima desportiva. Nos termos do artigo 15.º do mencionado decreto-lei, os membros executivos dos órgãos de gestão devem dedicar-se a tempo inteiro à gestão das respetivas sociedades.

É perante o alargamento desta realidade, isto é, começou-se a verificar a implementação destas sociedades noutros campeonatos não profissionais, devido a um cada vez maior número de investidores que procuram nas divisões inferiores para uma

posterior ascensão a outros patamares e consequente valorização da sociedade desportiva, assim como dos atletas, que houve a necessidade de fazer uma nova visita ao regime jurídico. Lembremo-nos que, desde 1997, foram criadas cerca de cento e vinte sociedades desportivas, e mais de 70% destas correspondem a sociedades anónimas desportivas. E foi nestas últimas que cerca de 20% acabaram por cair em insolvência ou em extinção e, com elas, arrastaram os clubes que lhes deram origem, entre os quais alguns históricos, o que reforçava a importância de uma maior regulação. Há que ter em conta que, apesar da iniciativa legislativa ser do Governo de então, ao apresentar uma proposta de lei à Assembleia da República que, por sua vez, aprovou na generalidade e fez seguir a normal tramitação do processo legislativo até à votação final global, a revisão era uma reivindicação de algum tempo por parte do setor. De relevância determinante, até na perspectiva de promoção de um futebol moderno (e do desporto em geral, dado que as sociedades desportivas não se esgotam nesta modalidade), há que garantir a atratividade para os investimentos, incentivando-os e procurando continuar na senda do aumento sentido. Porém, havia que assegurar, ao mesmo tempo, as posições dos clubes fundadores e, dessa forma, promover um maior equilíbrio de poderes entre as partes. Assim sendo, dentro das alterações sentidas, destacam-se a nova forma societária, possibilitando ao clube manter-se como maioritário e com vários parceiros privados sem ter de constituir uma SAD; a transferência de direitos e obrigações deste para a sociedade desportiva; os critérios de idoneidade para os que tiverem participação qualificada ou para os titulares de órgãos de administração e fiscalização; a obrigatoriedade de demonstrar, por parte dos candidatos, a capacidade económica para fazer os acordados investimentos, assim como a origem dos meios financeiros a usar; ou ainda as novas condicionantes para a fusões de sociedades desportivas. Num mundo em que estas são a indústria do desporto, os entrevistados são bons exemplos do cenário que se encontra no país e da importância das alterações recentemente introduzidas pela nova lei. Com duas SAD (Estoril- Praia e Amora) e uma SDUQ (“os Belenenses” – tendo este outrora constituído uma SAD, com um desfecho infeliz que ditou caminhos diferentes, como é exposto no capítulo dedicado à apresentação do clube), mesmo com casos de sociedades desportivas “maduras” (vinte e quatro anos no caso estorilista, sete de Amora SAD e apenas um no caso de belém – mas com um largo historial com a sociedade anónima), é assumida a cada vez maior

dificuldade e complexidade de gestão, olhando e capacitando os seus elementos para as necessidades que vão muito para lá das desportivas. Recorde-se a importância da complexidade como um sistema de diversos e variados elementos, interações e incerteza nas relações.

5.2. O Clube-Empresa e a Estratégia Financeira

Esta realidade que atravessa o mundo do futebol e que o mudou drasticamente está em constante mutação. E se, por um lado, existe a necessidade de maximizar os desempenhos, é nas teorias organizacionais inspiradas no pensamento sistémico que encontra o seu método. Os clubes dos dias de hoje, reconhecidos no meio como autênticas empresas, são, acima disso, organizações que visam o crescimento, com sinergias assentes em trocas, informações e influências do meio envolvente. Ao mesmo tempo, como nunca, a garantia de estabilidade, mesmo com as profundas e constantes alterações que se possam sentir, ganhou um traço indispensável que estes clubes, como organização/empresa, não abdicam, principalmente num setor em que os valores astronómicos a considerar apresentam-se como um reino de possibilidades e perigos. Segundo Mourão (2010), as modalidades desportivas mais dispendiosas, assim como os clubes com mais ambição e poder, carecem de um agregado de infraestruturas e apoios que sustentem a sua atividade. A verdade é que esse tipo de infraestruturas ou apoios estão necessariamente ligados também a um fator regional, podendo ser considerada como uma ilação a retirar e a explorar no capítulo das conclusões. Fazendo uma transposição para o conteúdo recolhido nas entrevistas, está claro a indispensabilidade da estabilidade organizacional, nomeadamente financeira, mas também social, dando, muitas vezes, primazia aos fatores dessa natureza em detrimento dos resultados desportivos, ou melhor, num equilíbrio entre os envolventes como interdependentes e interligadas, sempre que possível.

Ora, ficou bem patente o crescimento dos respetivos orçamentos com o decorrer dos anos. Salvo algumas exceções, tem-se constatado uma evolução crescente nesse sentido, a não ser que a situação desportiva ou uma redefinição de estratégias e ambições leve a fazer o percurso inverso, tendo como exemplo desta o Amora SAD que deixou de

ter a meta da subida de divisão como uma prioridade. Por outro lado, a subida de divisão do “Os Belenenses” para o segundo escalão português levou a um significativo aumento do orçamento, um crescimento a rondar os quarenta por cento, fixando-o em valores de cerca de um milhão de euros. Também o Estoril-Praia tem assinalado esse crescimento ao longo do seu percurso, salvo raras exceções. Embora seja referido na entrevista um orçamento de cerca de quinhentos mil euros, esse valor reporta ao clube e não à SAD, sendo que compete a esta a competição na primeira divisão nacional. Já em 2022, o orçamento desta apresentava um valor de quatro milhões e quinhentos mil euros, mais um milhão de euros que no ano anterior. Perante estas tendências apresentadas, com a maioria dos casos nacionais a acompanharem este cenário, quais são as principais razões para esta constatação? Afirmava Mourão (2005) que, para uma análise mais profunda das finanças do futebol, os custos das equipas são maiores ou menores em função da divisão em que se encontram. Acrescenta que os referidos custos assentam essencialmente nas remunerações e na manutenção das infraestruturas. Para fazer face a eles, a bilheteira, os patrocínios, o papel dos associados, nomeadamente a partir das quotas, o património, o merchandising ou o endividamento bancário, são os principais recursos ao dispor. Efetivamente, constata-se que as especificidades que levam à consolidação e crescimento dos orçamentos prendem-se com a afirmação acabada de referir. Na amostra, é unânime o peso das remunerações nos orçamentos anuais. É inevitável reconhecer que os vencimentos representam uma fatia determinante dos recursos financeiros à disposição, correspondendo inclusive ao principal custo, assumido desde logo pelos clubes em análise, seguido pela contratação de serviços externos, nomeadamente para acompanhamento e tratamento do relvado, ou ainda para as deslocações e materiais desportivos. Num plano financeiro estratégico que compreende a previsão de receitas e despesas futuras, as primeiras representam um papel fundamental para a desejada estabilidade. Como é reconhecido pelos diferentes agentes do futebol (a amostra também o confirma) a quotização tem a sua importância - assim como os apoios das Câmaras Municipais, direitos de formação, etc. - mas é na bilhética, direitos televisivos (colhendo estes em belém uma atenção especial, prevendo serem estes direitos os que arrecadarão uma ainda maior receita futura que permitirá novas ambições) e patrocínios que se encontram os maiores, decisivos e regulares encaixes financeiros que permitem sustentar as necessidades. Os patrocínios são um dos principais pilares não só

desta modalidade, mas também do desporto em geral, como um motor que o desenvolve, tornando-se indispensável para a sua sustentabilidade. Sá e Sá (2009) referem isso mesmo e acrescentam que, sem eles, grande parte dos eventos desportivos não se realizavam. Nesta relação entre organizações, mais concretamente entre os clubes e marcas, num contexto altamente incerto e com fortes influências do ambiente, com uma competitividade gritante, há um crescente interesse de inserção das diversas organizações no mundo desportivo. Para Brassington e Pettit (2000), este interesse prende-se com o facto de cerca de metade da população envolver-se na prática/atividade física, ao mesmo tempo que a vertente emocional do setor detém uma grande atenção social, com o seu mediatismo a atrair bastante a comunicação social. Todo este enquadramento acentuou-se desde a profissionalização dos clubes na década de 90, com a transição a concretizar-se pela já exposta constituição das sociedades desportivas, cujas ações começaram a ser cotadas nos mercados financeiros. Para Renneboog e Vanbrabant (2000) esta transformação deveu-se à necessidade de acumular mais meios de financiamento, garantindo, dessa forma, uma melhor resposta para a vertente desportiva, como melhores atletas, o desenvolvimento da formação destes, tal como a modernização dos recintos desportivos.

É comum encontrar autores que afirmam que o Manchester United foi o pioneiro neste processo, tornando o clube inglês numa referência para os demais. No entanto, os modelos de gestão portugueses diferem da maioria dos casos estrangeiros, pois não podem ser equiparadas as sociedades desportivas nacionais com os restantes paradigmas internacionais. Vejamos algumas situações:

Em Inglaterra, a única restrição existente é de a atividade ser de um empresário em nome individual. Salvo essa exceção, não há qualquer obrigatoriedade de forma legal, fica à discricionariedade dos clubes. Com base no cenário atual, é possível dizer que as formas legais mais comuns são a sociedade de responsabilidade limitada (*private company limited by guarantee*), situação em que não há lugar à repartição dos lucros, os sócios não têm por objetivo alcançar proveitos próprios, à parte da própria operação do clube; a sociedade por ações de responsabilidade limitada (*private company limited by shares*), em que sucede o inverso da anterior, já que o propósito é o lucro, que é distribuído pelos acionistas; a entidade de interesse comunitário, de responsabilidade limitada ou por ações de responsabilidade limitada (*community interest company*), cuja atividade tem como especial

foco a beneficência da comunidade; e a sociedade registada (registered society), com uma atividade, negócio ou comércio em benefício de uma determinada comunidade. O modelo sobre o qual tem recaído a maioria das escolhas para acolher o futebol profissional dos clubes é o primeiro apresentado. A sociedade por ações de responsabilidade limitada, pelo traço que permite a busca do lucro, sendo possível distribuir lucros e, perante uma dissolução, distribuir os bens pelos acionistas, é vista como a mais viável perante os interesses dos acionistas. Uma nota para o facto de esta escolha, embora maioritária, não apresenta a mesma atratividade em situações de clubes que tenham regimes de filiação pela razão de implicar a subscrição de ações sempre que um membro queira filiar-se no clube, bem como a necessidade de transferência ou resgate sempre que tenha o objetivo de desvincular-se. Para ser acionista é necessário adquirir, seja pela subscrição de ações ou pela aquisição a outro acionista, com o valor nominal a ser definido pelo valor que a sociedade tem no mercado nesse momento.

Na Alemanha, os clubes que se organizam sob a forma de associações sem fins lucrativos (eingetragener Verein - sigla e.V.), regem-se pelo Código Civil e têm de ser constituídas, aquando da sua criação, pelo mínimo de sete pessoas, sendo que a criação e gestão dos clubes é regulada pelos regulamentos e estatutos da Deutscher Fussball-Bund (DFB), que corresponde à Federação Alemã de Futebol, e da Deutsche Fussball Liga (DFL), que é a associação dos clubes das primeira e segunda divisões alemãs. É nos estatutos desta última que garante a possibilidade de os clubes autonomizarem a gestão de departamentos de futebol profissional, fazendo-o pela criação de sociedades comerciais, que podem sociedades por quotas (Gesellschaft mit beschränkter Haftung - GmbH), sociedades em comandita por ações (Kommanditgesellschaft auf Aktien – KgaA) ou ainda sociedades anónimas (Aktiengesellschaft – AG). É aqui que entra em cena a famosa regra alemã dos “50+1”, tantas vezes defendida como um exemplo, mas também criticada internamente, levando a uma auditoria pela autoridade da concorrência alemã. Em 2021, aquele organismo considerou que a referida regra não viola a legislação da concorrência. Ora, nesta criação torna-se obrigatório que o clube mantenha na sua posse mais de metade do capital da sociedade, promovendo, assim, a independência e assegurando que os associados mantêm o controlo. As exceções ao exposto são as situações em que o investidor esteja, há mais de vinte anos, a promover o futebol no clube (auditoria

anteriormente mencionada levantou algumas reservas no que respeita à combinação da regra com esta exceção). Exemplos destas são o Bayern Leverkusen, detido pela famosa empresa química e farmacêutica alemã Bayer, ou ainda o Wolfsburg, que pertence à maior fabricante de automóveis do mundo, Volkswagen. Há quem inclua o RB Leipzig, detido pela marca que lhe dá os primeiros nomes, no entanto, não consta deste lote pois a regra foi contornada ao adquirir um clube à data no quinto escalão - o SSV Markranstadt – mudando-o posteriormente para a cidade de Leipzig, alterando o nome. Primeiro colocou o nome da empresa (Red Bull), porém, de forma a não incumprir com a regra que não permite que coincidam com os nomes das empresas comerciais, alterou para RasenBallSport Leipzig.

5.3. A Competitividade, Concorrência, Sustentabilidade e Inovação

Nos dias que correm é amplamente reconhecida a comparação dos clubes de futebol como empresas. Para Kunde (2015), esta realidade está bem assente e reflete-se na adoção, por eles, de estratégias, organização, tal como a necessidade de expandir o leque de alternativas e novidades de forma a alargar o seu mercado. Para este autor, os eixos-base de influência nos clubes são os adeptos e a organização, com os primeiros a atentarem essencialmente ao desempenho desportivo, e a segunda a base estrutural que permitirá procurar alcançar o sucesso, assentando sempre uma especial atenção no desempenho financeiro. Aliás, uma conjuntura que já ficou bem plasmada e reforçada pelas entrevistas efetuadas. Em resposta à adoção das estratégias futuras para a sustentabilidade, enquanto o Estoril-Praia refere uma maior aposta na formação de atletas para posterior transição para o futebol profissional, os restantes são claros no foco em cumprir com os orçamentos previstos para os exercícios.

Num meio onde a realidade organizacional, tal como sucede nas empresas, está claramente influenciada por uma evolução e dinâmica dentro de incerteza e concorrência significativa, carece de uma associação da inovação ao seu processo de crescimento económico. Como defendeu Penrose (1995), uma empresa é gerida pelas oportunidades que é capaz de aproveitar, tendo em conta os seus recursos e serviços de produção e gestão.

Saliente-se a relevância deste ponto perante uma forte e crescente competição e onde existe também uma presença dos grandes monopólios, tornando-se imperativo uma adequada estruturação da organização para que, pela inovação, possa crescer dentro deste meio concorrencial. Segundo Santos (2015), esta inovação pode aparecer dado o interesse dos clubes em colmatar as falhas/lacunas/problemas, ou ainda pela importância de apresentar um novo serviço que funcione como fator diferenciador dos concorrentes. É na assunção de um mercado cada vez mais competitivo e agressivo, afirmando os entrevistados, em uníssono, que se faz sentir na disputa de recursos humanos, principalmente na disputa de jogadores e treinadores (tornando-se mais acentuada quanto mais elevado for o escalão), que as alternativas ganham força para resolver o problema. Já em 2015 o Comité Olímpico Português referia que era determinante para o desporto potenciar os processos de inovação das organizações e que visavam pontos como a especialização, qualificação dos recursos humanos, as formas de divisão do trabalho, assim como as dimensões externas e internas, as estratégias e metas a alcançar. E se a vertente inovadora leva a soluções como a criação de canais televisivos, museus ou grandes vendas de merchandising, como se tem assistido pelo mundo, na Europa em particular, no caso português estas situações não têm aplicabilidade. As dimensões relativas aos clubes comuns não tornam viáveis esse caminho para sustentar a estrutura da organização. Por outro lado, surgem outras hipóteses que se têm revelado como essenciais ao futuro dos clubes nacionais. Com uma atenção de alguns anos, é assumida a aposta na captação e formação como uma prioridade e que necessita de ainda mais investimento como opção que contorna o mercado competitivo na transferência de atletas. Acrescente-se que são claras as respostas à questão da forma como se encara a inovação, encontrando pontos comuns e que são representativos do paradigma sentido no país. Para o clube da margem sul é uma prioridade uma maior atualização a nível de *scouting* e *big data*. Já o do Restelo afirma que terá de ser encontrada uma maior disponibilidade interna para o departamento de análise e *scouting*. Quanto ao caso do Estoril-Praia, é um dos que recolhe maior investimento na captação de jovens jogadores, formando-os e prova disso são os resultados desportivos nessas faixas etárias, uma estratégia que tem recolhido o merecido mérito e que continua a ser vista como fundamental no modelo de gestão. Também temos a vertente negocial associada a este modelo, ou seja, com base na captação ou aquisição de atletas menos dispendiosos (em

Portugal ou no estrangeiro), com o posterior desenvolvimento de aptidões e talentos, tem o intuito de fazer avolumados encaixes financeiros em transferências ou direitos de formação. A relação com os mercados nacionais e internacionais é indispensável quanto maior for a dimensão do clube e o patamar competitivo, não descurando a importância nos escalões inferiores. Internamente, o alargar do raio de ação com a implementação de vários polos de treino espalhados pelas regiões, não deixando esse espaço apenas para os denominados “três grandes”, tem vindo a cimentar-se. O mercado internacional também assume uma enorme preponderância, não se prendendo exclusivamente à tradicional compra e venda de jogadores – que se apresenta com maior dificuldade para algumas realidades clubísticas que outrora – mas, ao mesmo tempo, na celebração de acordos de parceria, nomeadamente no espaço lusófono.

No seio de grandes e complexas relações comerciais, para Malerba (2004), os clubes são verdadeiras empresas, com ações e métodos para os diferentes mercados. Da transferência de jogadores à venda de produtos destinados aos adeptos, como a bilhética ou merchandising, passando pela venda a intermediários, mais concretamente os direitos televisivos, tornando-se de extrema relevância a criação de redes com os vários agentes envolvidos.

Ao referirmo-nos a eles, é um ponto de abordagem obrigatória pois são incontornáveis no atual mundo desportivo e futebolístico em particular, e para a realidade da gestão dos clubes, como assumido por todos clubes de competição profissional e já mencionado nas declarações dos clubes entrevistados. Os direitos televisivos são um mercado em expansão e têm sido a maior fonte de receita para os clubes de futebol profissional. Detidos pela Federação Portuguesa de Futebol, Liga Portuguesa de Futebol Profissional e pelos clubes, são vendidos aos canais de televisão que, por sua vez, passam a poder transmitir os jogos dos clubes. O drástico aumento da procura da parte do consumidor final fez desenvolver este mercado de transmissão e desencadeou uma forte disputa concorrencial entre os canais televisivos. Para uma noção real do explanado, entre 2012 e 2016 deu-se um boom nas receitas geradas pelos clubes da primeira divisão nacional, registando um aumento de cem por cento, mais concretamente de sessenta milhões de euros para cerca de cento e vinte milhões de euros, sendo que este crescimento foi, em grande parte, absorvido pelo Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e

Sporting Clube de Portugal pois, juntos, aumentaram quarenta e sete milhões de euros. Coloca-se, então, a questão da centralização dos direitos televisivos. Portugal é um dos poucos países da Europa em que estes direitos não estão centralizados. Esta temática é há alguns anos debatida e reivindicada por muitos, apesar de pontuais resistências de alguns clubes, e encarada como essencial para o crescimento do futebol português. Em recente entrevista à Lusa (maio de 2024), o diretor executivo da LPFP, Rui Caeiro, apontou a avaliação deles para um valor a rondar os trezentos milhões de euros anuais, acrescentando a “competitividade entre clubes e o talento dos jogadores como fiadores da valorização dos direitos audiovisuais, na centralização dos direitos televisivos”. Realce-se que, a 25 de fevereiro de 2021, o Governo de então fez aprovar, em sede de Conselho de Ministros, um decreto-lei que determina a comercialização centralizada dos direitos televisivos dos jogos dos dois principais escalões nacionais, a partir da temporada desportiva de 2028/2029. Em contrapartida, exigiu também da LPFP e FPF a elaboração de um modelo a apresentar à Autoridade da Concorrência (AdC) até ao término da época de 2025/2026. Ora, o já mencionado diretor executivo admitiu, na mesma entrevista, sem estar definida a forma de distribuição, ser possível uma repartição igualitária de metade do montante global, ficando a outra metade sujeita a variáveis de desempenho desportivo ou audiências televisivas. Um modelo de redistribuição que pressupõe a necessidade de fortalecer todos os que partilham o ambiente como um todo para, *a posteriori*, fazer crescer o setor em Portugal, recolhendo já um claro consenso internacional.

Liga	Detentor	Modelo de comercialização	Como foram realizados os acordos de comercialização
	Clube visitado	Descentralizado	As negociações individuais fizeram com que 17 clubes fechassem acordos com apenas um grupo de media. O SL Benfica transmite os seus jogos em casa através da BenficaTV.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O acordo estabelecido entre a The Football Association (The FA) e os 20 clubes participantes na primeira edição da Premier League marcou o início da comercialização centralizada dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O Decreto Real 05/2015 colocou um ponto final na negociação individual pelos clubes, tendo a LaLiga passado a assumir a centralização dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	O Decreto Melandri-Gentiloni estabeleceu um modelo centralizado através da Lega Calcio, a fim de reduzir as disparidades de receitas entre clubes e reduzir a possibilidade de nova manipulação de resultados após os escândalos de 2008.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	Os Clubes e a DFL levaram à Comissão Europeia a intenção de comercializar os direitos audiovisuais de forma centralizada, à semelhança do que ocorreu na UEFA e na Premier League. Com a aprovação em 2003, passaram a negociar de forma centralizada.
	Liga (co-titularidade)	Centralizado	A Lei 84-610 de 16 de julho de 1984 estabeleceu que a titularidade dos direitos desportivos dos eventos desportivos é dos seus organizadores. No futebol, os direitos são, por isso, centralizados pela Ligue de Football Professionnel, organizadora da Ligue 1 e 2.
	Clube visitado e visitante	Descentralizado	Após o fim do Clube dos 13, que centralizava a comercialização dos direitos, os clubes brasileiros passaram a negociar individualmente.

Figura 1. Detenção dos direitos televisivos e comercialização

Fonte: Relatório Final do Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos

Por fim, mas não menos importante, tal como na realidade empresarial, e visto, por alguns países como uma das principais ameaças, são os monopólios, com grandes grupos ou fundos de investimento, têm-se feito sentir a nível internacional, realidade essa que pode ser o futuro da modalidade e chegar em força ao nosso país. Ao longo dos anos foram-se levantando questões, nomeadamente pelos adeptos, sobre o caminho que se vem verificando na modalidade em alguns países, principalmente em Inglaterra, país que encontra um cenário mais avançado e mais exposto dados os modelos de gestão. De preocupações sobre a gestão dos clubes, envolvimento dos adeptos ou a sustentabilidade financeira da própria modalidade, é cada vez mais frequente no panorama mundial os mencionados grandes grupos ou fundos deterem um elevado número de clubes. Olhemos os casos do City Football Group ou do Public Investment Fund. O primeiro aglomera o Manchester City, New York City, Melbourne City, Yokohama Marinos, Montevideo City Torque, Girona FC, Sichuan Jiuniu, Mumbai City FC, Lommel SK, Esperance Sportive

Troyes Aube Champagne, Palermo FC, EC Bahia e Club Bolivar. Já o último, que não há muito tempo adquiriu o Newcastle United FC, num ápice passou a ser detentor dos quatro maiores clubes da Arábia Saudita e pretende alargar o raio de ação pela Europa e demais continentes. Poderiam ser referidos outros casos como a marca Red Bull que, para além de ser proprietária de alguns clubes, detém também diversas participações noutros, ou ainda o grupo Qatar Sports Investments, dono do Paris Saint-Germain que detém também, por exemplo, cerca de trinta por cento do Sporting Clube de Braga.

O caso inglês tornou-se o expoente do risco que muitos investidores apresentam. Desde que a principal competição deste país (Premier League) se tornou a principal competição no mundo, os benefícios financeiros subjacentes têm promovido um aumento continuado das despesas na busca de patamares superiores e que dão acesso a diferentes tipos de prémios. Para lá das fixas e habituais receitas, os lugares cimeiros e participações em competições internacionais abrem a porta do maior volume de prémios disponíveis na modalidade, sendo estas últimas situações bem conhecidas pelos maiores clubes portugueses e de importância vital.

Posto isto, perante tamanhas preocupações com o futuro do futebol, com base na falta de capacidade de gestão dos clubes alinhada a um modelo insustentável que coloca em risco a própria existência destes, foi apresentado um manifesto que continha uma revisão da gestão do futebol, liderada por adeptos. Um manifesto que consiste num projeto ambicioso e que tem por objetivos a criação de um único e independente regulador do futebol, uma nova análise ao teste de proprietários e diretores, a proteção da identidade dos clubes, desenvolver o seu compromisso com os adeptos e um melhor escrutínio das finanças dos clubes, assim como dos fluxos de dinheiro. Este projeto ganhou uma nova dimensão e força quando, a 24 de novembro de 2021, foi publicado o relatório final da revisão, que continha as três principais causas da fragilidade do jogo, a saber: incentivos desalinhados na busca do sucesso, a fraca capacidade de gestão por parte das estruturas dos clubes ou o pouco escrutínio das decisões por parte dos adeptos e a incapacidade da regulamentação existente, dada a nova realidade do futebol profissional de lidar com os complexos e estruturais desafios.

Perante as conclusões que o relatório continha, foram apresentadas um conjunto de recomendações. Desde logo a criação do IREF - Independent Regulator for English

Football, um órgão que garantisse as condições de licenciamento para a estabilidade e sustentabilidade financeira através de regulamentação financeira, que ficasse também responsável pela supervisão da regulação financeira.

A 25 de abril de 2022, o Governo publicou uma resposta que consistia na aceitação e apoio a todas as recomendações apresentadas e acrescentando que, numa posição formal, os dois principais problemas eram o elevado risco de falhanço financeiro no seio dos clubes e os potenciais danos na herança cultural do jogo. Assim sendo, o Executivo assumia a responsabilidade de intervir para salvaguardar o futuro, por meio de um “papel branco” a publicar. O documento, e em linha com as preocupações que foram sendo apresentadas, teria um especial foco na regulação financeira, tal como a revisão, fortalecimento e melhoria dos testes, bem como atenção à origem dos fundos e capacidade de investimento. Paralelamente, um aumento da igualdade, diversidade e inclusão e reforço da intervenção dos adeptos teriam cabimento numa primeira linha de efetivação.

É necessário ter a perceção e sensibilidade de entender o desporto não apenas como tal, mas também como um negócio. Com vários órgãos, e a consequente regulação dispersa pelos mesmos, não se tem mostrado capaz de dar resposta aos desafios que têm surgido. Com um negócio cada vez mais sofisticado e em constante mudança, serão precisas reformas que incluam temáticas complexas como o controlo dos custos. Mais que uma regulação promovida pelo futebol, é fundamental um regulamento especializado nos negócios. Atenções viradas para atividades de risco que colocam em causa o propósito da sua criação, devendo, ainda assim, salvaguardar-se sempre a liberdade de decisão na gestão.

6. Conclusões

1.^a Conclusão: O futebol é muito mais que um desporto. É, para além disso, um negócio. Em Portugal, as sociedades desportivas são a indústria deste negócio (deixamos esta afirmação de parte quanto a esta conclusão, dado já ter sido explorada anteriormente e será feita, mais à frente, nova abordagem). Está claro que a nova realidade, em referência ao assumido futebol-negócio e clube-empresa, transfigurou tudo o que há décadas se tinha como certo na modalidade. As mutações deram origem a este novo cenário e que tem feito o seu próprio percurso evolutivo. Conseguiu ultrapassar os obstáculos culturais e geográficos e, com o desenvolver da tecnologia e o crescimento da economia mundial, será repleto de oportunidades pela previsível prosperidade dos negócios da área futebolística.

Como é compreensível, com a priorização da racionalização e maximização do lucro, já vistas na teoria da empresa (traços sempre bem presentes no mundo em análise), é também, e remetendo novamente para uma comparação à teoria das organizações, de implementar estratégias eficazes com base nas necessidades, obrigações e recursos disponíveis, sejam eles humanos ou financeiros, tendo em conta o meio envolvente.

Analise-se o mercado, com as mercadorias, consumidores e ativos financeiros. Os três tornam o mercado do futebol diferente dos demais, já que, segundo Gonçalves Carvalho (2006), estes acabam por ser representados pelos jogadores, adeptos e pelo jogo, respetivamente. Acrescentam que os atletas, que representam as mercadorias, são muito valiosos. A venda destes pode levar a um menor desempenho desportivo e, consequentemente, levar também a um prejuízo técnico que se transforma, mais tarde, num prejuízo financeiro. No caso dos adeptos, não há a lógica aplicada nos outros mercados, pois estes têm uma incondicional fidelidade. Não há riscos inerentes que possam fazer perder o consumidor. Não é comum a conquista, neste mercado, de um consumidor ao rival.

É com este enquadramento que a conclusão é assente em diversos pilares, ou seja, o futebol, para lá da vertente desportiva, tem a vertente do negócio e justifica-se em alguns pontos, a começar pela força dos números. O futebol profissional gera atualmente, no nosso país, uma receita superior a 987 milhões de euros e contribui com 667 milhões para o PIB nacional, dados esses fornecidos aquando da apresentação do Anuário do Futebol Profissional Português, produzido pela empresa EY, em colaboração com a LPFP.

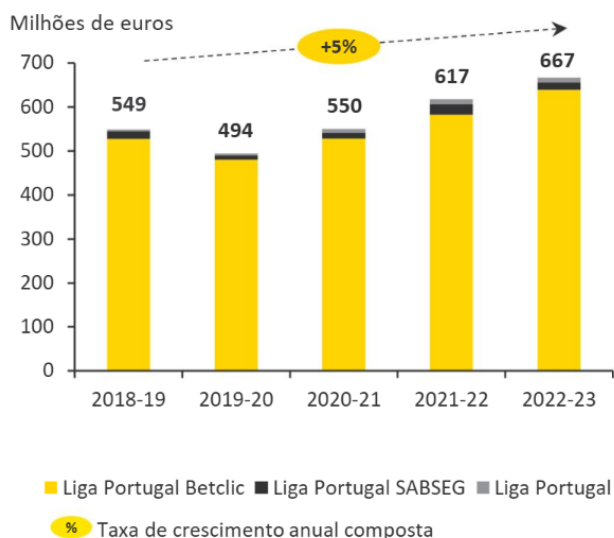


Figura 2. Evolução da contribuição anual do futebol profissional para o PIB

Fonte: Anuário do Futebol Profissional Português - Época 2022-23

No mesmo anuário, é dito que o futebol profissional gerou mais de 3.500 postos de trabalho e que o mercado de transferências, na época 2022/2023, apresentou um saldo positivo de 319 milhões de euros, com especial destaque para a transferência de duzentos e setenta e sete jogadores da principal divisão nacional para os campeonatos estrangeiros. Já no caminho inverso, registou-se a entrada de quatrocentos e trinta e dois atletas, correspondendo a 234 milhões de euros, um aumento de 120% em comparação com a época desportiva transata. O movimento do mercado futebolístico é grande em Portugal, como já se percebeu por alguns dados referidos. No entanto, o mesmo anuário também revela outros que sustentam a ideia apresentada. Por exemplo, ao nível do mediatismo, o retorno da Liga Portugal Betclic (Liga Portugal 1) está estimado num valor a rondar os 1.617 milhões de euros, com o online a representar 424 milhões.

Nota para o facto de o Sport Lisboa e Benfica ter sido, na mesma temporada, o 22.º clube do mundo com maiores receitas ordinárias (excluindo vendas de jogadores), e o único no *top 30* que não integra às cinco principais ligas europeias. Os vinte clubes melhor posicionados geraram cerca de 10,5 mil milhões de euros de receitas, o que representa mais

14% que as duas melhores épocas anteriores, resultados provenientes de novos máximos de bilheteira (1,9 mil milhões de euros), das receitas comerciais (4,4 mil milhões) e das receitas de transmissões, que aumentaram 5% por cento para 4,3 mil milhões. Estes dados são de estudo anual realizado pela Deloitte Football Money League (27ª edição).

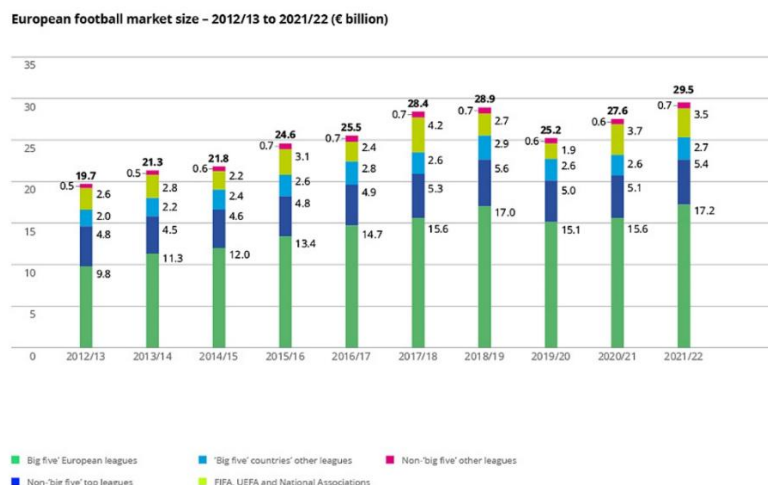


Figura 3. Evolução do mercado do futebol europeu entre as temporadas de 2012/2013 e 2021/2022

Fonte: Deloitte Football Money League

Para além dos números acabados de apresentar, há vários setores fundamentais para a suportam o clube-empresa. Como já se verificou, as transferências apresentam valores avultados com investimentos em jogadores e com um mercado em constante movimento, de grande atratividade e, em muitos casos, de receitas sem igual. Dizer ainda que, em larga escala e transversalmente à realidade mundial, a ação dos agentes (por exemplo agentes de jogadores ou intermediários de negociações) são, em grande parte responsáveis pela inflação sentida (havendo uma necessidade de regular a sua ação). Segundos dados da FIFA, houve um aumento de intervenções de agentes em transferências internacionais de jogadores, entre 2011 e 2021, na ordem dos 70%. Num pequeno à parte, há também uma ação a levar a cabo que possa dar resposta às sucessivas notícias publicadas no que respeita à envolvência de agentes de jogadores a atividades criminais. É imperativo adotar uma resposta que envolva todas as entidades responsáveis a nível internacional e que permita o

controle e uma regulamentação robusta que coloquem travão a uma atividade cada vez mais poderosa e sem quaisquer cautelas.

Já os direitos televisivos, outro fator importante, é também um dos pilares determinantes no negócio de futebol. Com as estações televisivas a gastarem valores milionários para deterem esses direitos, são grandes fontes de receita tanto para os clubes como para as respetivas ligas. Para além de permitir ser mais uma base de financiamento para o crescimento, este modelo garante o alargar do raio de ação a partir de uma maior transmissão, em tempo real, para os quatro cantos do mundo, o que, consequentemente, leva a uma maior popularidade e requisição dessas mesmas transmissões. Entra, assim, num círculo de constantes fluxos que leva sucessivos aumentos.

Se a bilhética continua a ser uma componente relevante, nunca perdendo a sua importância como um garante de receita, é no merchandising e, principalmente, nos patrocínios que tem existido uma forte aposta. Ora, os últimos revelam o poder e o papel das marcas. A associação entre os clubes, ligas, etc., com as empresas dá a possibilidade de chegar à paixão dos adeptos, constituindo também, para além de receitas diretas, plataformas de visibilidade e popularidade entre os muitos milhões de seguidores. Acordos que tanto são celebrados pelos clubes ou diversas entidades do futebol, como a título individual, transformando os atletas em autênticos embaixadores das marcas, recolhendo também valor para si mesmos, para o clube e competições em que participa. Quanto ao merchandising, é uma outra e mais moderna parcela no negócio do futebol. A aquisição de artigos associados ao símbolo transportam e elevam o sentimento de identidade, pertença e demonstração de apoio. O crescimento deste é notório, dinamizado pelas vendas online, cujo acesso não fica, dessa forma, condicionado. O grande aumento de vendas neste setor é, segundo Melfe (2008), uma verdadeira demonstração da vertente empresarial e profissional dos clubes.

Já as apostas desportivas representam um novo modelo de negócio e apresentam-se como uma nova fonte de receita. Com um mercado crescente, são cada vez maiores os valores envolvidos, representando o “online” o maior centro dessa atividade. De acordo com o Serviço de Regulação e Inspeção do Turismo de Portugal, as apostas desportivas registaram um volume total de negócio de 1,721 mil milhões de euros no ano de 2023. Este montante, o mais alto de sempre, teve um aumento de 16% em relação ao ano anterior.

Ano	Montante
2023	1,721 mil milhões de euros
2022	1,481 mil milhões de euros
2021	1,400 mil milhões de euros
2020	808 milhões de euros
2019	543 milhões de euros

Tabela 1. Evolução do montante registado em apostas desportivas em Portugal

Fonte: Serviço de Regulação e Inspeção do Turismo de Portugal

Cinco anos em que este setor de atividade recolhe um valor de negócio a rondar os seis mil milhões de euros e que, previsivelmente, foi o futebol que, destacadamente, foi o maior alvo das apostas, correspondendo a 74,7% do total das que foram registadas. Uma atividade que passou a desempenhar um papel importante para as diversas entidades, nomeadamente para os clubes, seja através de comissões, no sistema de distribuições ou até pelo ostentar do logótipo de casas de apostas nas suas camisolas. Porém, apesar dessa relevância, apresentam-se alguns desafios a enfrentar que remetem para situações que dizem respeito à integridade nestas apostas, assim como a integridade do desporto. Uma temática que, por si, quanto à ação das pessoas, montantes ou valores éticos, poderia dar origem a um novo trabalho de dissertação.

Para fechar, a propriedade é um investimento que se tem revelado compensador. Se é verdade que não deixa de ser um investimento de alto risco, também não deixa de trazer bastantes benefícios, a começar pelos pontos referidos anteriormente. Se há uma vertente desportiva que deverá ir ao encontro das expetativas geradas no seio dos adeptos, alicerçada a uma gestão sustentável e eficaz, há um conjunto de valor que aumenta e novas oportunidades comerciais e financeiras de surgimento regular. A busca de investidores financeiramente robustos é crucial. Em Portugal, o modelo de negócio tem-se revelado apelativo para uma série de investidores estrangeiros que já controlam um elevado número

de clubes. Demonstrar a abertura para estes investimentos, abrindo, dessa forma, as SAD a entidades fortes da perspetiva financeira é, para muitos, única hipótese que permite continuar a competir ao alto nível. Exemplo disso mesmo é um dos clubes selecionados para a entrevista, o GD Estoril-Praia, com a SAD a ser controlada pelo fundo MSP Sports Capital. Como ele, podiam ser apresentados casos como o do Futebol Clube Famalicão ou Futebol Clube Vizela, ou ainda do Clube de Futebol Estrela da Amadora ou Boavista Futebol Clube, entre muitos outros.

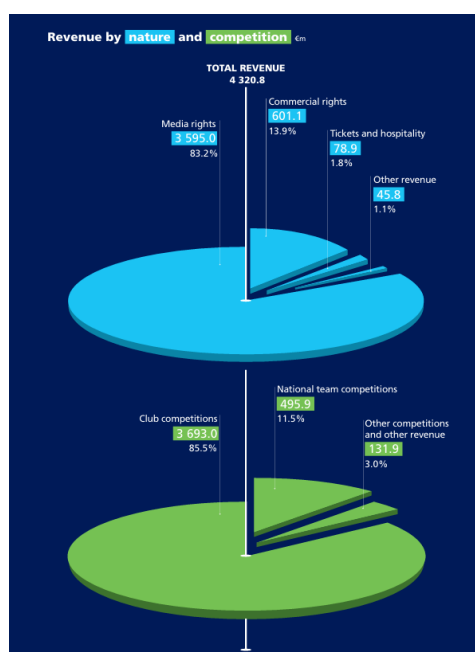


Figura 4. Receitas por natureza e por competição

Fonte: UEFA

2.ª Conclusão: O desenvolvimento dos clubes está associado ao território em que se encontram. No caso português, os maiores e mais competitivos encontram-se na zona litoral (principalmente nas áreas metropolitanas do e Lisboa e Porto), assim como no norte. Inevitável é também constatar a realidade clubística à realidade geográfica.

Nos clubes que foram alvo de investigação, de forma a apurar a informação a partir de condições semelhantes, foram selecionados três casos referentes a uma mesma região, isto é, os três remetem para a área metropolitana de Lisboa. Representando os três

principais escalões, apresentam também uma representatividade adequada ao cenário português, dado os resultados. No entanto, a particularidade da zona territorial em que se encontram é propícia para as estratégias implementadas. O meio que as envolve, as relações a estabelecer, as influências, as oportunidades e o mercado em que se inserem são fatores decisivos para o seu desenvolvimento. Pode inclusive ser utilizada uma ponte para o mundo das organizações e empresas, como na ideia de organização como um sistema ativo no seio de um ambiente alargado, existindo, com ele, sinergias até para ser possível satisfazer as necessidades próprias, havendo, assim, uma ligação de dependência com o seu meio.

Encontramos um país díspar, onde existem claras concentrações que contrastam com regiões onde se assinala um “deserto” na representação. Um cenário de diferentes realidades como se se tratasse de países distintos e que não difere muito de outras áreas. A análise poderia ser a mesma e é caso para afirmar que, neste contexto, o futebol é um barómetro das realidades sociais e económicas. Colocando os olhos no futuro, constata-se que a próxima temporada desportiva (2024/2025) terá, no principal escalão nacional, dez equipas do norte, enquanto apenas metade se encontram mais a sul, sendo todas da área metropolitana de Lisboa, sobrando somente duas, distribuindo-se pelos arquipélagos dos Açores e da Madeira. Se atentarmos à segunda divisão a realidade não só se mantém, como se acentua. Onze equipas situam-se a norte, enquanto apenas quatro a sul, (mais uma vez todas da área metropolitana de Lisboa, com a exceção do Torreense – território limítrofe à AML), restando novamente duas, uma situada no arquipélago da Madeira e outra em Leiria. Estes dados podem ser consultados a partir das imagens abaixo, cuja fonte é da Liga Portugal, e cujos mapas evidenciam a referida tendência de concentração dos clubes da Liga nos principais centros urbanos, acentuando-se ao longo dos anos, embora uma situação que se estabelece praticamente desde o nascimento do futebol profissional. Aliás, dois distritos, que correspondentes a duas associações de futebol, concentram praticamente dois terços dos clubes.

Com a confirmação, pela apresentação das presenças territoriais, da relação do grau de desenvolvimento dos clubes com a sua localização, acrescentando a nota de também as três principais equipas nacionais se situaram nas respetivas áreas metropolitanas, cabe atribuir o facto a algumas causas.

A começar pelo tecido empresarial. A elevada concentração de numerosas empresas e de uma dimensão maior que nas demais regiões do país pressupõe uma capacidade económica distinta para a região. No entanto, não se resume a uma influência indireta pelas condições atribuídas pela localização, mas também diretamente com, por exemplo, mais robustos patrocinadores, nomeadamente pelo setor industrial que, como se tem verificado, apoia os clubes independentemente dos escalões. Como é sabido, é no norte que se encontra a mais forte indústria portuguesa.

Depois, uma breve menção para a prática da modalidade. É também na região norte que há um maior número de clubes em competições e um também maior número de provas. Ao mesmo tempo, e com um significativo e constante número de atletas dos escalões de formação, em termos comparativos com as demais regiões, subentende-se ainda a maior aposta nestas faixas etárias.

Por fim, e com enorme relevância, estão o investimento e oportunidades criadas a partir das infraestruturas. Dada a dimensão e prioridades para canalização de investimentos, esse tipo de infraestruturas, e demais apoios diga-se, encontram-se essencialmente em zonas de grandes índices de desenvolvimento.



Figuras 5 e 6. Localização geográfica dos clubes participantes na Liga Portugal 1 e Liga Portugal 2 na época desportiva de 2024/2025

Fonte: Liga Portugal

3.ª Conclusão: Dentro do da vertente comercial dos clubes, são diversas as fontes de receitas para os clubes. No entanto, salvo nos principais clubes portugueses, os direitos televisivos apresentam-se como indispensáveis para a gestão e sustentabilidade. Se a aposta deve ser plural, a verdade é que retiramos a conclusão que, perante a evolução das exigências e necessidades, torna-se imperativo redefinir o modelo relativo aos direitos televisivos.

Cabe ainda referir que, embora também a bilhética seja uma das maiores receitas, a presença de adeptos nos estádios tem sofrido, ao longo das décadas e de uma forma geral, um decréscimo em contraponto e com grande responsabilidade para a transmissão dos jogos em direto na televisão. Porém, essas diminuições das receitas de bilheteira não afetam todos da mesma forma e são compensadas pelo aumento sentido nas receitas audiovisuais. Segundo Caseira (2014), o conforto de assistir aos jogos sentado, acompanhado de repetições dos lances e com especial atenção aos intervenientes com bola, é uma excelente alternativa à presença nos recintos desportivos, permitindo concluir que as transmissões televisivas são as responsáveis pela falta de presença no estádio.

Num mercado em expansão e como maior fonte de receita para os clubes de futebol profissional, o aumento da procura do consumidor e da disputa concorrencial pelos canais televisivos tornaram-se como mais um ponto de atratividade para investimentos, que tenham em vista o acesso a patamares competitivos superiores. Ainda assim, apresenta o problema que é partilhado pelos países fora das cinco principais competições europeias: o consumo acaba por ser exclusivamente interno. Portugal não é exceção, salvo no que respeita ao mercado lusófono.

Perante isto, entende-se os vários pedidos já acedidos, entre os quais encontram-se clubes alvo identificados neste trabalho, quanto à centralização destes direitos que pressupõe, através de um modelo redistributivo, fortalecer todos os que integram o meio. Uma realidade a partir da temporada desportiva de 2028/2029, e que é quase unânime a recolher apoio e crença de que será um mecanismo para implementação noutros mercados, enquanto promoverá uma competição interna mais equilibrada pela maior robustez de investimento em atrair intervenientes de maior qualidade.

Apesar do panorama de significativo impacto nas receitas, há a uma dependência que persiste. Assim como noutras situações, também no ramo dos direitos televisivos, existe uma grande dependência dos jogos dos clubes grandes para que hajam elevadas audiências, o que faz criar um círculo vicioso, condicionante para o crescimento e competitividade dos clubes de menor dimensão. Assim sendo, há a concluir que há uma ligação intrínseca entre as receitas geradas, isto é, as receitas operacionais e, dessa forma, as receitas televisivas, e o desempenho dos clubes. Uma nota para o facto de as receitas televisivas serem cerca de 20% do total de receitas do futebol no nosso país e, na linha do que já foi dito, concentradas em três clubes e com um diferencial abismal para os demais.

Por fim, concluindo as ilações a retirar desde ponto, é determinante observar as experiências de outros países, que levam alguns anos de vantagem na implementação deste sistema centralizado, fornece uma visão estratégica, pragmática e devidamente preparada para a transição e vantagens para os vários intervenientes - clubes, adeptos aos canais desportivos - permitindo até uma maior oferta de conteúdos que vão ao encontro das expectativas dos consumidores. Um produto melhor, com maior visibilidade e atratividade e que permitirá uma maior distribuição de valor, com repercussões positivas nas outras áreas comerciais e de marketing. Ao final de contas, as principais ligas europeias e americanas já negociam os seus direitos de transmissão de forma centralizada, sendo que todas publicam de forma centralizada a receita dos clubes. O processo de internacionalização destas foi realizado de forma coordenada, contrastando com estratégias individuais, transformando a centralização num baluarte do sucesso para os níveis competitivos e de destaque que apresentam. Em Portugal, cada clube divulga o seu próprio balanço, o que não permite a obtenção de uma base comparativa oficial e transparente.

Liga	Distribuição dos direitos nacionais	Diferença de receita dos clubes*
	Venda direta e individual	15,4x
	50%/25%/25%; 50% são distribuídos de forma igual entre os clubes; 25% de acordo com a audiência; e 25% de acordo com a performance dos clubes.	1,6x
	50%/25%/17%/8%; 50% distribuídos de forma igual entre os clubes, 25% pelo desempenho nos últimos 5 anos, 17% de acordo com a audiência e 8% de acordo com a média de bilhetes vendidos nos últimos 5 anos.	3,5x
	50%/20%/15%/10%/5%; 50% são distribuídos de forma igual entre os clubes; 20% de acordo com a dimensão da base de adeptos; 15% de acordo com o desempenho na temporada anterior; 10% de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos; e 5% de acordo com o desempenho histórico.	4,7x
	70%/23%/5%/2%; 70% são distribuídos de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos; 23% também de acordo com o desempenho nos últimos 5 anos, porém o que diferencia do anterior é que, neste caso, é dividido entre os 36 clubes (Bundesliga 1 e 2), com partes diferentes para cada um deles e os 6 melhores clubes recebem o mesmo montante; 5% de acordo com o desempenho nos últimos 20 anos; e 2% de acordo com a utilização de atletas sub-23, sendo este um incentivo para os clubes desenvolverem e utilizarem os escalões de formação.	3,5x
	50%/30%/20%; 50% iguais para todos (30% fixo e 20% de acordo com critérios do licenciamento de clubes estabelecidos pela Liga, relacionados, por exemplo, com infra-estruturas, rácios financeiros, entre outros; 30% de acordo com posição na tabela (25% temporada atual, 5% últimas cinco temporadas); e 20% decorrentes dos jogos transmitidos (nacional e internacionalmente)	3,1x

* Diferença entre o clube com maior e menor receita a competir na Liga.

Figura 7. Distribuição dos direitos televisivos nacionais aos clubes

Fonte: Relatório Final do Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos

4.^a Conclusão: Num mercado concorrencial cada vez mais competitivo e, como assumem os diversos elementos dos clubes entrevistados, com uma maior dificuldade na identificação e aquisição de reforços, sejam portugueses ou principalmente de jogadores estrangeiros, há que intensificar esforços nas alternativas adotadas que salvaguardem os parâmetros competitivos necessários e permitam encaixes financeiros que sustentem o futuro. Neste sentido, está claro que, também pelas respostas obtidas, a inovação tem um papel fundamental, nomeadamente com recurso ao *scouting* ou *big data*; assim como a determinante importância da formação, identificando e transformando e capacitando os jovens atletas, preparando-os para disputar as provas de maior dimensão, diminuindo, dessa forma, a vertente das despesas e representando valiosos ativos para o futuro.

A dimensão das competições portuguesas, não estando no pódio nos planos competitivos ou financeiros, leva obrigatoriamente a um aproveitamento do talento que possui. A circulação livre dos jogadores pelos diversos países da União Europeia, muito a partir da lei Bosman, reforçou as assimetrias sentidas, isto é, um fortalecimento dos clubes

economicamente mais capacitados e a prevalecer sobre os clubes economicamente mais débeis. Assim, dá-se uma maior concentração de jogadores de melhor qualidade, perpetuando o ciclo tendencioso. Perante isso, é preciso adotar medidas de maneira a minorar as discrepâncias que se verificam. Como já foi referido, a solução passa necessariamente pelo aproveitamento do jovem talento e procurar obter contrapartidas desportivas e financeiras.

Posto isto, está exposta a razão pela qual, em mais uma referência aos entrevistados, as respostas recaem unanimemente sobre um maior investimento a canalizar para a área do *scouting* dos respetivos clubes. Um processo que é cada vez mais complexo e envolve vários agentes, dos treinadores aos *scouts*, a identificação é cada vez mais intensa e rápida, sabendo que apenas uma pequena percentagem entre os jovens selecionados, e que fará o percurso no seio dos clubes (em muitas ocasiões a rondar um espaço temporal de uma década), terá a oportunidade de competir ao mais alto nível.

Para Reeves, McRobert, Lewis e Roberts (2019) “do ponto de vista empresarial, os jogadores individuais tornam-se um valioso recurso humano, que, por sua vez, coloca considerável importância na rede de olheiros de talentos e recrutamento de funcionários que desempenham o papel de identificar e recrutar jogadores jovens talentosos para serem profissionais”.

5.ª Conclusão: Os modernos modelos organizativos e empresariais têm como um dos seus principais pilares a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro. Os clubes, com um modelo de gestão e semelhante à de uma empresa, carecem também, hoje como nunca, de uma estabilidade e estratégia financeira sustentável. Neste sentido, apesar de diferentes paradigmas dentro do futebol europeu, há traços equiparados e riscos partilhados. O caso inglês, como principal mercado do mundo nesta modalidade, centra em si avultados investimentos e gera receitas como nenhum outro. No entanto, ao lado destes dados, aparece também como o que detém maiores riscos. Riscos esses que, embora numa outra escala, o futebol em geral acaba por partilhar. O futebol-negócio ou clube-empresa, que remodelaram e fizeram a modalidade evoluir para uma nova etapa do seu percurso, apresenta alguns perigos que urge dar resposta. O mencionado caso inglês permite olhá-lo

como a referência, concluindo que a maior complexidade e volume de relações, interações e negócios, associado às receitas, despesas descontroladas e cada vez mais intervenientes, registam riscos a ter em conta.

Como referido no capítulo anterior, ao longo dos anos foram-se levantando questões, principalmente pelos adeptos, sobre o rumo do jogo e que consistiam essencialmente sobre a gestão dos clubes, envolvência dos adeptos ou a sustentabilidade financeira. Uma discussão que foi trazida após o abandono dos planos para a conhecida Superliga Europeia, em abril de 2021. Alguns clubes são totalmente ou parcialmente detidos por indivíduos; outros pertencem a grandes empresas ou instituições financeiras; e outros são propriedade de um fundo. Independentemente do modelo, a verdade é que quase na totalidade dos casos os proprietários tomam a maioria das decisões que afetam o clube. Como se tem observado, os proprietários e a gestão por eles praticada são, algumas vezes, um desafio à sustentabilidade. Ações e decisões pouco prudentes e que buscam o sucesso e grandeza a curto prazo comprometendo a estrutura, colocando em risco o funcionamento e, muitas vezes, a existência dos clubes.

Um dos desafios essenciais passa por controlar as despesas, nomeadamente nos salários dos jogadores (como se verifica nas entrevistas realizadas, é um problema transversal e o principal desafio à larga maioria dos clubes portugueses). Posto isto, ganha relevância o manifesto que continha uma revisão da gestão do futebol liderada por adeptos, e que ganhou uma nova força com a publicação do relatório final da revisão, salientando que os incentivos desalinhados na busca do sucesso, a débil gestão das estruturas dos clubes e a incapacidade da regulamentação, representam as três maiores fragilidades.

A ambição de alcançar os patamares superiores das competições com os prémios financeiros existentes, tem promovido ações pouco prudentes, que colocam em risco os próprios clubes. Acresce que se fecham em ciclos de gastos perpétuos rumo ao precipício, aumentando as perdas e dívidas, pela vulnerabilidade às decisões centradas nos seus proprietários.

Indo ao encontro das possíveis alternativas, apresentam-se quatro possibilidades: uma abordagem co-regulatória; deixar os clubes mais pobres colapsarem e permitir que o mercado resolva por si os problemas; permitir uma solução liderada pelo futebol, a partir da sua auto-regulamentação; ou um regulador independente.

A primeira opção geralmente envolve a indústria e a administração das suas próprias regras. Porém, há a intervenção do Governo ao garantir um suporte legislativo, promovendo a aplicação dos acordos. Uma regulamentação que permite fortalecer o sistema auto-regulador e dos requisitos que vão sendo definidos na lei. Apesar de uma co-regulamentação ser mais forte pela base legal, no caso futebolístico apresenta alguns entraves, como o facto de o atual sistema ser supervisionado por vários órgãos que estão desconetados e de os problemas existentes não desaparecerem à volta da base da constituição das ligas e das autoridades que fiscalizam o sistema. Os órgãos teriam vários interesses e são compostos pelos clubes que seriam regulados.

Em relação à segunda alternativa, é o enveredar pela continuidade do sistema vigente e que tem culminado na queda de inúmeros clubes. Ou seja, continuariam a ter o destino traçado quer pela gestão administrativa ou liquidação.

Quanto a uma solução liderada pelo futebol, é necessário ter a perceção e sensibilidade de entender o desporto não apenas como tal, mas também como um negócio. Acresce que têm interesses comerciais e que são controlados por aqueles que deveriam ser regulamentados. Mais que uma regulamentação promovida pelo futebol, é fundamental um regulamento especializado nos negócios.

Por fim, o pedido regulador independente. Atualmente, as regras financeiras são supervisionadas pelas ligas. É imperativa a existência de uma entidade que não fique sujeita ao atual cenário, já que dificilmente as ligas conseguem promover os equilíbrios necessários da mesma forma.

Uma reforma das finanças do futebol que implica, como ficou bem patente, conseguir controlar os custos a partir uma ação prudente. Assim, um trajeto que possa acolher traços de vários modelos e que promova a competitividade (interna e externa), diminua os riscos e garanta os interesses dos envolvidos, nomeadamente do clube e dos adeptos, e que se paute pela eficácia, sustentabilidade e resiliência. Requisitos de capital e liquidez. Este poderá ser o pilar principal da construção de um sistema apto para corresponder às exigências.

Focando ainda na questão salarial, problemática que não se prevê resolução que trave, nos próximos tempos, o seu aumento, veja-se outras hipóteses existentes já praticadas. O tão debatido teto salarial fixo é uma realidade no desporto norte-americano e

que promove, *à priori*, uma maior competitividade. E constatando que, pelo historial, essa competitividade se verifica, poderá incorrer-se numa passagem dos gastos para valores de transferências e promover uma desvantagem de alguns clubes em termos comparativos. Há ainda uma outra hipótese quando se fala do teto salarial, que é a combinada com um imposto de luxo. Esta consiste numa limitação aos gastos no custo de atletas, teto esse que poderá ser ultrapassado se for pago o mencionado imposto em benefício dos concorrentes. Na verdade, as consequências do modelo não diferem do apresentado anteriormente, até na medida em que o desnível da capacidade económica se faria sentir com os donos dos clubes a não terem verdadeiras restrições e a continuarem a gastar o que entenderem.

De um âmbito geral, a fragilidade dos clubes é gritante e causada pelo volume de negócio, falta de regulamentação e a origem do investimento. Também no nosso país, há traços idênticos às recomendações presentes para a anunciada revisão. Todo este enquadramento permite entender a razão da proteção aos clubes e, consequentemente, da participação dos adeptos, criação de um regime contraordenacional, mais transparência e publicidade, entre outros, e que remete para a conclusão seguinte que centra-se nas alterações feitas no regime jurídico das sociedades desportivas.

6.^a Conclusão: Após a análise da discussão levada a cabo em alguns países, como a apresentada na conclusão anterior, e que deve levar a uma reflexão, esta permite entender que muitos pontos que consta das recomendações do relatório ao governo britânico foram fontes para a revisão do regime jurídico das sociedades desportivas. Estas, como empresas que são e que carecem de uma rigorosa gestão, sofreram alterações a partir de uma proposta de lei do Governo (proposta de lei 62/XV) e que, seguindo a normal tramitação legislativa que levou a pontuais mudanças, levou à lei já em vigor que consagra a referida revisão. Recorde-se que são as sociedades desportivas as responsáveis pela organização e gestão das equipas e que revolucionaram os modelos das organizações no futebol.

Do leque mencionado no parágrafo anterior, deve salientar-se aquela que mais vai ao encontro do espírito defendido nas recomendações: o reforço dos requisitos de idoneidade. Começando em novos critérios exigidos aos titulares de órgãos de administração e fiscalização, passando pelos detentores de participação qualificada terem

de demonstrar a capacidade económica para o investimento e a origem dos meios financeiros a utilizar, tem por finalidade a defesa dos clubes dos maus investidores, garantindo a sustentabilidade destes e do futebol português no geral, ao mesmo tempo que afasta a sua utilização para fins que em nada dizem respeito à modalidade, evitando que fiquem à deriva e deixando o seu futuro incerto.

Ainda assim, não se resume a estas importantes medidas. Saliente-se também o menor conflito de interesses. E aqui encontramos condicionantes de grande relevância com, por exemplo, para os agentes que representam jogadores ou são simplesmente intermediários, ou que detêm ligações a empresas de apostas desportivas, poderem participar como administradores, gestores ou possuírem participação qualificada em sociedades desportivas, assim como nos casos em que no ano anterior tenham ocupado esses cargos numa outra sociedade da mesma modalidade. Fundamental, também, é o reequilíbrio de poderes entre clube e sociedade desportiva. No modelo-negócio existente e que é a indústria do desporto, no qual as sociedades desportivas são o seu principal motor, reforçar os poderes do clube é uma prioridade. Desta forma, o clube fundador passa a deter o poder de veto em matérias como a cisão, fusão ou dissolução da sociedade. Menção também para a transferência de direitos e obrigações do clube para a sociedade desportiva; ou a tão importante nova forma societária por quotas que permite ao clube, mantendo-se como maioritário, ter um conjunto de parceiros privados sem a obrigatoriedade de constituir uma sociedade desportiva.

É inevitável reconhecer o quão determinantes são as sociedades desportivas para o futebol português. Aliás, duas partes indissociáveis uma da outra e cujo futuro não as pode separar. Porém, são necessárias medidas e revisões constantes que acautelem desfechos infelizes de clubes, sejam derivados dos maus investidores, fraca e irresponsável gestão ou vítimas de uma inflação insustentável. Um cenário transversal e que, em certa parte, obriga a uma resposta internacional concertada. O relatório apresentado, através das recomendações, dá origem a uma mudança de paradigma anunciada pelo governo britânico e poderá, muito em breve, tornar-se uma referência a replicar nos vários países, principalmente na Europa. O futebol-negócio é inevitável e essencial à sua própria vitalidade, ainda que, com a envolvimento de várias partes, deve imperar um equilíbrio de poderes e salvaguardando os diversos interesses em causa.

Bibliografia

- AsRaízesdeAmora. (2023). *Amora Futebol Clube*. Obtido de <https://asraizesdeamora.blogs.sapo.pt/amora-futebol-clube-79714>
- AssembleiadaRepública. (2022). *Sociedades Anónimas Desportivas - Enquadramento Internacional*. Obtido de <https://ficheiros.parlamento.pt/DILP/Publicacoes/Sinteses/71.SAD/71.pdf>
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). *A Entrevista como Técnica de Investigação na Pesquisa Qualitativa*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n. °3, p.23-38.
- CampeãodasProvíncias. (2022). *Uma breve lição de história sobre futebol em Portugal*. Obtido de <https://www.campeaoprovincias.pt/noticia/uma-breve-licao-de-historia-sobre-futebol-em-portugal>
- Candido, S., Neto, M., & Donadone, J. (2019). *Gestão da Produção e Operações*. São Paulo: Atlas.
- Coutinho, F. (2022). *Papel da Governance no Futebol*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização.
- Da Silva, E. (2020). *Teoria dos Custos de Transação e o Processo de Terceirização: uma análise a partir do case da Vale S/A*. Trabalho para conclusão de grau de Bacharel em Ciências Económicas.
- Da Silva, P. (2004). *Modelo Organizacional das Universidades Públicas Portuguesas; referencial de invocação suportado em sistemas de informação/tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC)*. Tese de Doutoramento.
- EY. (2021). *Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos*. Obtido de ligaportugal.pt.
- EY. (2024). *Anuário do Futebol Profissional Português - Época 2022-23*.
- Faria, A., Arruda, A., Serio, L., & Pereira, S. (2014). *Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração*. XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014.
- FederaçãoPortuguesadeFutebol. (2023). *Regulamento Campeonato de Portugal*. Obtido de <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Estatutos-e-Regulamentos>
- FederaçãoPortuguesadeFutebol. (2023). *Regulamento Liga 3*. Obtido de <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Estatutos-e-Regulamentos>
- Figueiredo, H. (2016). *Análise Financeira da Sporting SAD e sua relação com o Futebol Profissional Europeu*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão Financeira. .

Guedes, B. (2020). *Inovação nos Clubes da Primeira Liga do Campeonato Português de Futebol – Estudo Exploratório*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto.

<https://eco.sapo.pt/2024/05/07/centralizacao-dos-direitos-televisivos-em-marcha-estamos-exatamente-no-ponto-em-que-pensavamos-que-iamos-estar/>. (2024). Obtido de Sapo.pt.

Ivano, R. (2015). *Implicações da obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e tomada de decisão*. Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 14, núm. 4, outubro-diciembre, 2015, pp. 149-159. Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. .

Lemos, H. (2005). *Projeto de Formação em Futebol. Um Passo Importante para a Construção de um Processo de Formação de Qualidade*. Trabalho monográfico realizado no âmbito da disciplina Seminário da licenciatura em Desporto e Educação Física.

LigaPortugal. (s.d.). *Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portugal*. Obtido de <https://www.ligaportugal.pt/media/44455/regulamento-das-competicoes-2023-24.pdf>

Lima, L., Pereira, N., Evaristo, J., & Batista-dos-Santos, A. (2020). *A Dimensão da Gestão na Teoria das Organizações*. Research, Society and Development, v. 9, n.11.

Melo, F., Damascena, E., & Feitosa, M. (2012). *As Revoluções Científicas de Thomas Kühn e as Teorias Organizacionais: Um Estudo Teórico-Empírico à Luz da Gestão Contemporânea*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Mota, F., & Vasconcelos, I. (2021). *Teoria Geral da Administração*. 4ª Edição. Brasil, Cengage Editora.

Neves, A. (2013). *O Fenómeno do Futebol em Portugal Estudo de Caso Concelho da Guarda*. Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre.

Nogueira, C. (2021). *Identificação de Talento em Jovens Atletas: Estudo com Scouts e Coordenadores de Formação*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Treino Desportivo para Crianças e Jovens.

Nunes, A., & Valério, N. (1996). *Contribuição para a História do Futebol em Portugal*. GHES - Série de Documentos de Trabalho - Instituto Superior de Economia e Gestão .

osBelenenses. (s.d.). *Clube de Futebol "os Belenenses"*. Obtido de <https://www.osbelenenses.com/clube/>

Parente, C. (2005). *Sobre as Teorias da Empresa*. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol. XXV. .

Pimenta, E. (2012). *Teoria da Empresa em Direito e Economia*. RIDB, Ano 1 (2012), n.º 8.

- PortugalStore. (2022). *História Do Futebol em Portugal*. Obtido de <https://portugalstore.fpf.pt/pt/editorial/historia-do-futebol-em-portugal-portugal-store-fpf>
- Prim, C., Stadnick, K., Cunha, C., & Coelho, C. (2008). *A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro /RJ – 6 a 10 de setembro.
- Províncias, C. d. (2022). *Uma breve lição de história sobre futebol em Portugal*. Obtido de Campeaodasprovincias.pt.
- Rosa, A. (2002). *Da Teoria das Organizações às Instituições*. Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura. Edições Universitárias Lusófona. .
- Sapo. (2024). *Centralização dos direitos televisivos em marcha*. “Estamos exatamente no ponto em que pensávamos que íamos estar”. Obtido de <https://eco.sapo.pt/2024/05/07/centralizacao-dos-direitos-televisivos-em-marcha-estamos-exatamente-no-ponto-em-que-pensavamos-que-iamos-estar/>
- Silva, D., Hortencio, V., & Junior, L. (2019). *A Longa Marcha da Teoria da Firma: o Pressuposto da Inovação e seu Labirinto*. Semana da Economia da UESB. .
- Silveira, J. (zerozero.pt). <https://www.zerozero.pt/historia/o-nascimento-do-futebol-luso/10197>.
- Simões, I. (2020). *Clube Empresa: Abordagens Globais às Sociedades Anónimas no Futebol*. Editora Corner.
- Simões, I. (2023). *A Produção do Clube: Poder, Negócio e Comunidade no Futebol*. Mórula Editorial.
- VivaPosta. (2024). *Estoril Praia – História e conquistas do clube em Portugal*. Obtido de <https://vivaposta.pt/estoril-praia/>

ANEXOS

ENTREVISTA

A presente entrevista tem como intuito a recolha, análise e conclusão, em termos comparativos, das diferentes realidades e modelos de gestão existentes nas organizações desportivas portuguesas, cingindo-se exclusivamente à modalidade do futebol, e pretende-se equiparar os referidos modelos à gestão de uma empresa, não esquecendo que as sociedades desportivas se apresentam também, nesta área, como a indústria do desporto. Insere-se na elaboração de dissertação de mestrado em Gestão no Instituto Politécnico de Tomar, do mestrando Francisco Fernandes Dinis, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões.

Identificação

Organização para a qual trabalha:

Dada a sua experiência profissional, considere as questões no contexto da organização de representa:

1. Qual a sua categoria profissional?
2. Quais as funções e competências que desempenha?
3. Enquanto responsável, quantos colaboradores tem sob a sua coordenação?
4. Quantas chefias existem na organização?
5. O clube é constituído por quantos departamentos?
6. Qual o número de colaboradores que o compõem? Em que departamento se centra a maioria?
7. Qual o volume total de negócios?
8. Tem o clube a necessidade de recorrer à contratação de serviços externos para suprir as necessidades?
 - a) Se sim, qual o tipo de serviços e a despesa que representa?

Tendo em conta a necessidade de um modelo sustentável que garanta a estabilidade e crescimento:

1. Tem o clube alguma sociedade desportiva?
 - a) Se sim, qual o tipo?
 - i. Quantos elementos a compõem?
 - ii. Há quanto tempo foi constituída?
 - iii. Nos últimos 15 anos, apresentou sempre resultados financeiros positivos?
 1. Se não, em que anos apresentou resultados negativos?
2. Qual o orçamento relativo à época 2022/2023?
3. Apresentou este orçamento um aumento relativo à época transata?
 - a) Se sim, de quanto e quais as razões?
 - b) Se não, de quanto e quais as razões?
4. Qual o impacto do valor diferencial na atual gestão do clube?
5. Quais as principais receitas?
6. Quais as principais despesas?
7. Com o atual modelo de gestão, quais as expectativas de crescimento?

Considerando o crescimento e competitividade dos mercados:

1. De que forma a concorrência influencia a gestão da organização?
2. Depende de investimento privado?
 - a) Se sim, para que necessidades é direcionado?
3. Detém o clube alguma marca por si criada? Se sim, qual o seu alcance?
4. Qual a relação do clube com os mercados regionais, nacionais e internacionais?
5. As alterações de mercado, nomeadamente do atual contexto que se vive, representam uma preocupação para o atual modelo de gestão?
6. Quais os maiores obstáculos e desafios previstos?

7. Passa o referido modelo por uma aposta na inovação? Se sim, quais os projetos implementados e ou previstos?
8. Quais as estratégias prioritárias para salvaguardar a sustentabilidade futura?

Agradeço a atenção e disponibilidade demonstrada para responder ao questionário.

“O Futebol é, na verdade, um jogo, mas também é um espetáculo. Devemos isso ao público. E é também um negócio, não podemos perder o nosso valor”.

Bobby Robson (2003)