



Instituto Superior de Gestão

O papel da *Governance* no Futebol

Frederica Pinheiro Coutinho

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre
em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Coorientador: Professor Dr. Carlos Vieira

Lisboa

2022

RESUMO

O futebol desempenha um papel fulcral na transmissão de valores fundamentais. O seu sucesso económico é de saudar. Os negócios não devem, no entanto, ter precedência sobre os valores. A promoção dos direitos humanos devem ser sempre a força motriz as principais ações das organizações tais como a Federação Internacional de Futebol (FIFA).

A *governance* desportiva, e especialmente a *governance* do futebol, deve basear-se nos princípios da democracia, dos direitos humanos e do Estado de direito, bem como nos valores da convivência, tais como a tolerância, o respeito, o *fair play* e a solidariedade.

A investigação “o papel da *governance* no futebol” mapeia a intervenção da *governance*, ou seja, do sistema pelo qual as sociedades desportivas são dirigidas e controladas tendo em conta as especificidades do setor desportivo na fileira do futebol.

Através da biografia académica sobre *Estórias do Desporto Rei* focados na inclusão social, integração da igualdade de género e étnica, corrupção, etc., a literatura desenvolve diversos exemplos, designadamente o processo de a FIFA se assumir como elemento central do desenvolvimento do futebol a nível global; os casos como o Israel e Taiwan como exemplos de segregação étnica e política; o papel da China e do Paquistão relativamente à produção de bolas de futebol feitas à mão utilizando trabalho infantil; o julgamento pela justiça de processos de corrupção em Itália (o caso *Caciopoli*).

Existem análises sobre similaridades do mundo do futebol com o universo empresarial. A evolução de *corporate governance* no mundo do futebol sugere uma tendência de os seus administradores terem um longo caminho sobre a otimização transparente dos seus principais ativos: os jogadores e as marcas.

A indústria do Futebol é global, e uma das maiores do Mundo. Contudo, observamos que o desenvolvimento e a utilização de regras supranacionais de *good governance* tendem a ser mitigadas pela especificidade do futebol trabalhar com um produto base que se denomina de emoção. E a emoção do futebol vive de identidades próprias que leva ao auge o adepto com a vitória desportiva.

Expomos também uma breve contextualização das Sociedades Anónimas Desportivas e o caso do Belenenses, clube histórico da Associação de Futebol de Lisboa.

Palavras-Chave: *Corporate Governance*, Futebol, Sociedades Desportivas, Corrupção

SUMMARY

Football plays a key role in transmitting fundamental values. Its economic success is to be welcomed. Business should not, however, take precedence over values. The promotion of human rights must always be the driving force behind the main actions of organizations such as the International Football Federation (FIFA).

Sports *governance*, and especially *the governance of football*, must be based on the principles of democracy, human rights and the rule of law, as well as on the values of coexistence, such as tolerance, respect, *fair play* and solidarity.

The investigation "the *role of governance* in football" maps the intervention of *governance* and, that is, the system by which sports societies are directed and controlled taking into account the specificities of the sports sector in the football industry.

Through the academic biography *on King Sports Stories* focused on social inclusion, gender and ethnic equality integration, corruption, etc., literature develops several examples, namely the process of FIFA assuming itself as a central element of football development globally; cases such as Israel and Taiwan as examples of ethnic and political segregation; the role of China and Pakistan in the production of soccer balls made to using child labor; the trial for the justice of corruption proceedings in Italy (the *Caciopoli case*).

There are analyses on the similarities of the world of football with the business universe. The evolution of *corporate governance* in the world of football suggests a tendency for its administrators to have a long way on the transparent optimization of their main assets: players and brands.

The football industry is global, and one of the largest in the world. However, we observed that the development and use of supranational *good governance rules* tend to be mitigated by the specificity of football working with a base product that is called emotion. And the thrill of football lives on its own identities that brings to the peak the fan with the sporting victory.

We also expose a brief contextualization of the Sports Anonymous Societies and the case of Belenenses, historical club of the Lisbon Football Association.

Keywords: *Corporate Governance*, Football, Sports Societies, Corruption

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi determinante a cooperação, a solidariedade, o estímulo e a amizade dos que mais diretamente comigo colaboraram e a quem eu quero expressar e registrar, aqui, o meu mais profundo agradecimento:

- Ao Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, pela orientação, disponibilidade e incentivo com que acompanhou este trabalho, mesmo nas fases mais difíceis, constituindo, para mim, um referencial humano e profissional imprescindível.
- Ao Professor Dr. Carlos Vieira pela disponibilidade e apoio prestado.
- Aos meus colegas de turma, especialmente ao Fernando Augusto pela interajuda e disponibilidade.
- Aos meus pais, que acreditaram sempre em mim e que me apoiaram com todo o carinho e me deram muita força no percurso desta minha caminhada e ao meu pai, em especial, que me ajudou nesta luta a superar todas as adversidades que fui encontrando.
- Ao meu irmão, que apesar do seu silêncio, senti-o sempre ao meu lado.
- À minha família que sempre me apoiou e ajudou a chegar até aqui.

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AFC	Confederação Asiática de Futebol
B-SAD	Belenenses Sad
BOD	<i>Board of Directors</i>
CA	Conselho de Administração
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGS	Código do Governo das Sociedades
COI	Comité Olímpico Internacional
CMVM	Regulação Conexão da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CVM	Código de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
FIFA	Federação Internacional de Futebol
FIGC	Federação Italiana de Futebol
NSL	National League Soccer
GOAT	<i>Greatest of All Times</i>
OCDE	<i>Principles of Corporate Governance</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
RJSD	Regime Jurídico das Sociedades Desportivas
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por quotas
TIT	Tecnologias de informação e Telecomunicações
UAE	Emirados Árabes Unidos
UEFA	União das Federações Europeias de Futebol

GLOSSÁRIO

Ativos – os ativos são representados pelos bens, direitos e outros diversos recursos economicamente moderados pela empresa, consequentes de eventos passados. Espera-se, no futuro, que a empresa alcance benefícios ou regressos económicos.

Capitais Próprios – Valor líquido do património de uma empresa. É a diferença entre ativos e passivos, ou seja, a diversidade entre tudo aquilo que a empresa detém e deve a terceiros.

Capital Social – São os montantes de entrada, facultados pelos sócios ou acionistas da empresa, para o início da atividade da sociedade.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – A CMVM é a autoridade portuguesa de supervisão e regulamentação do mercado de capitais em Portugal e dos seus participantes.

Corporate Governance - o governo empresarial é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela governance das suas empresas. O papel dos acionistas na governance consiste em nomear os administradores e os auditores e certificar-se de que existe uma estrutura de governo adequada (Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2022).

As responsabilidades do conselho de administração incluem a fixação dos objetivos estratégicos da empresa, a prestação de liderança para os pôr em prática, a supervisão da gestão do negócio e a comunicação aos acionistas sobre a sua gestão.

O governo empresarial exercido sobre o que o conselho de administração de uma empresa faz e como define os valores da empresa, e deve ser distinguido do dia-a-dia de gestão operacional da empresa por administradores executivos a tempo inteiro¹.

Sociedades Desportivas – Indivíduo coletivo com direito privado, composta sob a forma de sociedade anónima.

Stakeholders – Qualquer indivíduo ou grupo que tem interesse numa empresa ou organização. Os *Stakeholders* podem ser afetadas por ou afetar as ações de uma empresa ou organização. Dependendo da situação, os *Stakeholders* podem ter um impacto significativo nas decisões operacionais e financeiras de uma empresa. Alguns *Stakeholders* podem estar mais envolvidos no negócio, enquanto outros não podem fazer outra coisa que não seja envolver-se com o negócio conforme necessário.

¹ <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/principles/principles-articles/does-corporate-governance-matter>
retirado a 1/06/2022

ÍNDICE

1	Introdução	1
1.1	Estrutura do Trabalho	5
2	Revisão da Literatura	7
2.1	A Teoria da Agência	8
2.2	O Conceito de Administração e o Administrador.....	10
2.3	O conceito das Partes Interessadas	11
2.4	O conceito de governance.....	12
2.5	O Mundo do Futebol.....	14
2.6	O Futebol Europeu.....	23
3	Modelo de Investigação	32
3.1	Recolha de Informação	32
4	Governance do Desporto Rei	35
4.1	Integração social através do desporto	35
4.2	Integração e igualdade do género através do desporto	38
4.3	O futebol como instrumento político.....	40
4.4	Valor para quem? A indústria de bolas de futebol na China e Paquistão.....	43
4.5	Impacto da corrupção na procura desportiva.....	45
4.6	Governance no Futebol Inglês	47
5	Sinopse Futebol Profissional Português.....	49
5.1	As Sociedades Desportivas Portuguesas	51
5.2	Sociedade Anónima e Sociedade Unipessoal por Quotas	53
5.2.1	Sociedade Unipessoal por Quotas – SDUQ	54
5.2.2	Sociedade Anónima Desportiva – SAD	54
5.3	A evolução económica das Sociedades Desportivas na época 2020-2021.....	54
5.4	As Sociedades Desportivas da Liga Bwin e da Liga Portugal	59
5.5	O caso do Belenenses	61
6	Conclusões.....	64
6.1	Limitações e sugestões para investigação.....	68
	Bibliografia.....	69

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Compreender o Impacto da Carga de Trabalho	14
Figura 2: A gestão da atividade	16
Figura 3: Nuvem de palavras com as palavras-chave (<i>keyword</i>) mais frequentes	34
Figura 4: Evolução do Futebol Feminino	39
Figura 5: Governance em competições de futebol feminino	40
Figura 6: Impactos fiscais detalhados das Sociedades Desportivas na época 2020-21...	55
Figura 7: O impacto do Futebol Profissional.....	57

ÍNDICE GRÁFICO

Gráfico 1: Percentagem “interessada” nos principais desportos.....	17
Gráfico 2: Percentagem por género dos interessados numa modalidade desportiva.....	18
Gráfico 3: Receitas dos direitos da Fifa World Cup.....	22
Gráfico 4: Dimensão do mercado europeu do futebol – 2018/19 e 2019/20 (€ mil milhões).....	23
Gráfico 5: Receitas dos clubes da liga europeia 'big five' – 2019/20 (€m)	24
Gráfico 6: Receitas dos clubes da liga europeia dos 'cinco grandes' – 2017/18 a 2021/22 (mil milhões de euros)	25
Gráfico 7: Rentabilidade dos clubes da liga europeia dos 'big five' – 2010/11 a 2019/20 (€m)	26
Gráfico 8: Receitas seleccionadas de outros clubes da liga europeia – 2019/20 (€m).....	27
Gráfico 9: Receitas e custos salariais dos clubes da <i>Premier League</i> – 2019/20 (£m))	28
Gráfico 10: Rentabilidade dos clubes da Premier League – 2015/16-2019/20 (£m)	29
Gráfico 11: Receitas dos clubes da Liga de Futebol – 2018/19 e 2019/20 (£m).....	30
Gráfico 12: Evolução da estrutura de receitas da Liga Portugal.....	50
Gráfico 13: Evolução das audiências ao longo da competição.....	56
Gráfico 14: Apoio às sociedades desportivas 2020/2021.....	57
Gráfico 15: Evolução da contribuição total para o PIB.....	58

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1: Mercados classificados por % população interessada no futebol	19
Tabela 2: Estrelas futebol p/ compromissos redes sociais (jan - maio 2018)	20
Tabela 3: Estrelas de futebol <i>versus</i> celebridades classificadas por seguidores	21
Tabela 4: Número de citações utilizadas como palavras-chave (<i>key words</i>).....	33
Tabela 5: Impacto do futebol profissional da economia.....	49
Tabela 6: Luís Campos já tem tudo acertado com o PSG	50
Tabela 7: Sociedades Anónimas Desportivas em Portugal (2021-2022)	59

1 INTRODUÇÃO

A abordagem da temática proposta “o papel da *governance* no futebol” tem como objetivo mapear os principais desafios regulatórios de *governance* associados às especificidades dos diferentes no setor desportivo, em particular no futebol.

A *corporate governance*, ou governo empresarial é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas sendo os conselhos de administração, que integram administradores não executivos os responsáveis pela *governance* das suas empresas. No modelo anglo-saxónico, sob o primado da primazia acionista (Bertoldi, 2022), o papel dos acionistas na *governance* consiste em nomear os administradores e os auditores e certificar-se de que existe uma estrutura de governo adequada

As responsabilidades do conselho de administração (CA) incluem a fixação dos objetivos estratégicos da empresa, a prestação de liderança para os pôr em prática, a supervisão da gestão do negócio ((Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2022) e a comunicação a todas as partes interessadas sobre a evolução da gestão

Para Wirl & Sagmeister (2008) os desportos coletivos profissionais fornecem um ensaio ideal do mundo real para explorar o efeito da substituição de altos executivos devido à disponibilidade de dados de desempenho excelentes.

Este trabalho avaliar quantitativamente como a substituição de altos executivos afeta o desempenho da empresa. Em vez de empreendimentos comerciais, os autores focaram-se em equipas de futebol profissional devido à disponibilidade de dados de desempenho e à medição clara do desempenho da equipa. Além disso, o futebol profissional é uma indústria global multibilionária (FIFA, 2020) pelo que as questões de governo empresarial deveriam ter adequado acompanhamento académico.

Para além dos valores económicos envolvidos na atividade do futebol profissional, também questões sobre a escolha e a perenidade dos gestores desportivos merecem adequada atenção.

Nesse sentido Wirl & Sagmeister (2008), analisaram 1979 partidas no período de 1994 a 2004, e o desempenho das equipas da liga austríaca com a substituição do treinador, ou seja, sob o

comando de um novo treinador: após uma série de derrotas, o Kaiserslautern, equipa da primeira divisão alemã (Bundesliga), venceu o primeiro jogo sob seu novo treinador Kurt Jara. Isso é o que a média costuma chamar de efeito treinador.

No entanto, o efeito inverso (embora nunca tenha sido chamado assim) também existe: no final da temporada 2002/2003, a equipa austríaca SV Ried sofreu uma série de derrotas e caiu para a 8ª posição da liga austríaca (também chamada de Bundesliga). Com apenas três partidas para o final e confortáveis seis pontos à frente da zona de descida, a direção do clube decidiu demitir o técnico Gerhard Schweitzer e substituí-lo por um ex-técnico da equipa, Klaus Roitinger. Sem sucesso, a equipa não conseguiu somar um único ponto nas partidas restantes, terminou em último e, consequentemente, desceu de divisão para a Red Zac Erste Liga.

Mas o desporto também tem a capacidade de integrar. Lock, Darcy e Taylor (2009) recordam-nos que o relatório sobre a Estrutura, *Governance* e Gestão do Futebol na Austrália (2003), recomendou um processo de mudança estrutural, visando reposicionar e remarcar o futebol como futebol de associação. A reestruturação rendeu a substituição da Liga Nacional de Futebol pela A-League, cinco novas equipas australianas e uma tentativa concertada de separar o futebol de seus laços étnicos no continente australiano.

Também sobre a relevância da responsabilidade social, o futebol tem sido aclamado como um motivador fundamental no trabalho de reabilitação e apoio com jovens em circunstâncias difíceis e para superar a vida nas ruas. Em grande parte da África, a literatura identifica muitos locais públicos urbanos como espaços para crianças pobres que têm acesso alternativo limitado a parques e *playgrounds*. A "rua" tem sido regularmente transformada num campo de futebol, como um espaço onde as crianças têm fácil acesso (Van Blerk, 2011).

Nesse contexto, o sucesso da África do Sul em garantir a candidatura ao Campeonato do Mundo de 2010, pode ser visto como uma oportunidade de demonstrar as conquistas edificantes dos desportos em equipa para jovens empobrecidos, mas ao mesmo tempo, é justaposta contra a remoção de jovens das ruas da cidade, com pouca consideração do impacto nas suas vidas.

Neste contexto, o trabalho de Van Blerk (2011) promove pesquisas qualitativas com mais de 50 crianças de rua (cerca de 10 anos) e 30 jovens de rua (cerca de 28 anos) do centro da cidade do Cabo, na África do Sul.

O futebol também é um instrumento de inclusão e igualdade do gênero, sendo um dos desportos femininos que mais tem crescido mundo (Hong & Mangan, 2004). Estima-se que em 2012, cerca de 29 milhões de mulheres em todo o mundo jogavam futebol, um aumento de cerca de um terço desde 2000 (FIFA, 2013a).

Segunda FIFA (2022), em 2022 este número atinge centenas de milhões de praticantes sendo que mais de metade (54%) das ligas operam um formato tradicional em que cada equipa joga todas as outras equipas duas vezes, uma em casa e outra fora; Cerca de 23% das ligas usam o mesmo formato, mas com a adição de uma fase eliminatória no final da ronda. As restantes 23% têm um formato diferente, com a maioria a operar um sistema em que a liga está separada em diferentes fases.

Por exemplo, no Brasil, as 16 equipas jogam uma vez só com as 8 melhores equipas e depois qualificam-se para uma fase eliminatória. O número médio de jogos por liga é de 123 e varia entre 43 (Nova Zelândia) e 316 (México). México e Espanha (240) jogam significativamente mais jogos em comparação com qualquer outra liga e excluindo estas duas, sendo que o número médio de jogos é significativamente menor (111). O número de jogos disputados numa liga e posteriormente transmitidos é um fator que pode contribuir para uma maior receita de transmissão (FIFA, 2022).

O crescimento do futebol feminino não se limitou ao nível das seleções nacionais. Nos últimos anos, foram batidos inúmeros recordes de presenças de clubes, incluindo um recorde mundial para um jogo de clubes femininos com 60.739 espectadores presentes no jogo entre o Atlético Madrid vs. Barcelona em Espanha em março de 2019 (FIFA, 2022).

Este aumento no número de jogadoras levou a uma crescente base de fãs a nível internacional.

A Federação Internacional de Futebol (FIFA) realizou o primeiro Mundial Feminino na China em 1991, atraindo 510.000 apoiantes. Cerca de 16 anos depois, novamente na China, o público do torneio quase duplicou, atraindo 997.433 apoiantes (Dunmore, 2011).

Apesar deste rápido crescimento, porém, alguns argumentam que o futebol feminino não atingiu todo o seu potencial (Hong & Mangan, 2004), e isso levou a esforços para desenvolver ainda mais os programas nacionais de futebol feminino.

Em 2012, a FIFA revelou planos de investir US\$ 44,2 milhões nos 3 subsequentes anos para ajudar as federações nacionais de futebol a expandir ligas competitivas, desenvolver programas de futebol juvenil e melhorar a infraestrutura e estruturas de gestão para o futebol feminino (FIFA, 2013a).

Mas o fenómeno futebol também é utilizado como instrumento de coação política.

Dorsey (2015) recorda que a política árabe foi inscrita na cultura da Confederação Asiática de Futebol (AFC) a partir da expulsão de Israel em 1974. A expulsão de Taiwan no mesmo ano destacou a relação incestuosa entre política e desporto que está entre as mais prevalentes no Médio Oriente e Norte da África, apesar das negações em benefício próprio dos grandes e poderosos desportos regionais e internacionais.

Nesse sentido, também o fracasso da FIFA, nos casos de Israel e Taiwan, em cumprir as ameaças de sancionar a AFC por violar as cartas do futebol mundial e asiático com as expulsões moldou a atitude do futebol global em relação aos regimes autocráticos. No Médio Oriente e no Norte da África, a recusa da FIFA e da AFC em insistir na adesão das federações nacionais a seus princípios, regras e regulamentos resultou em apoio efetivo ao governo autocrático em uma região “louca” por futebol, onde os governantes veem o jogo como uma ferramenta fundamental para manter o poder exercendo o controle absoluto do espaço público e uma instituição que evoca paixões profundas.

Neste caldo de instrumentos, regras e resultados vamos desenvolver o nosso trabalho de investigação. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2011), o trabalho de investigação é, por definição, algo “que se procura”, caminhando para um conhecimento cada vez mais elevado. Por esta razão, deve-se estabelecer um fio condutor tão claro e coerente quanto possível.

Yin (1994) refere que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”.

Parlett e Hamilton (1976), por outro lado, defendem a “focalização progressiva” como base fundamental para o processo evolutivo da clarificação do problema (Carvalho, 2008).

Nesse sentido, foi sugerida a seguinte pergunta de partida:

Q1 – Qual o papel da *governance* no futebol?

Segundo, Capelo (2014) a *governance* tem a incumbência implementar nos clubes desportivos uma gestão qualificada, transparente e atenta às variáveis económico-financeiras afastando para segundo plano uma gestão marcada pela emoção e orientada unicamente para o sucesso desportivos.

Terminada a introdução ao estudo, vamos apresentar a estrutura do mesmo.

1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

A investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro centra-se numa abordagem à introdução do tema assim como, ao modelo conceptual adotado para o desenvolvimento desta investigação.

No segundo capítulo é compreendida a revisão da literatura onde demonstra a introdução dos conceitos mais relevantes para a investigação, particularmente *corporate governance*, o futebol, a teoria de agência, os conceitos de administração e de administrador, o conceito das partes interessadas e o conceito de *governance*. Neste capítulo, abordamos um compêndio do Mundo do Futebol Europeu.

No capítulo terceiro enquadrámos o mundo do futebol, desde o volume de dinheiro que movimenta, aos diversos *players* (partes interessadas), à monitorização dos seus ativos sejam atletas, sejam as sociedades desportivas, sejam, também os espetadores e às empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de equipamentos, etc.

No quarto capítulo, descrevemos o modelo da investigação como foi efetuada a recolha da informação que nos baseamos assim como, os resultados obtidos e a discussão. São referidos também, o número de artigos académicos publicados, e consultados para este trabalho, por ano.

No capítulo seguinte efetivamos uma pequena abordagem às *Estórias do Desporto Rei* como a integração social através do desporto e da igualdade de género. Aporta, também outros aspetos igualmente importantes como o futebol como instrumento político e social através de uma visão externa (de outras culturas) sobre os valores da China e do Paquistão, o impacto da corrupção no desporto e a *governance* no Futebol inglês.

No sexto capítulo, revelamos uma síntese do futebol profissional Português assim como, as diferenças entre Sociedades Desportivas por quotas e Sociedades Anónimas Desportivas, uma contextualização das Sociedades Anónimas Desportivas integradas na Liga Bwin e sua evolução económica referentes à época 2020/2021 e o caso prático do Belenenses.

Por último, no capítulo sétimo divulgamos as conclusões do estudo assim como, das limitações sentidas no decorrer desta etapa e as sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Vamos dar particular ênfase ao estudo dos conceitos de *corporate governance*, a Teoria da Agência, os conceitos de Administração e o Administrador, o conceito de Teoria das Partes Interessadas, e o conceito de *Governance* como relevantes para a investigação.

É interessante analisar as ligações entre o mundo restrito do futebol e o mundo empresarial mais amplo e identificar algumas semelhanças.

A interação entre economia e o desporto foi investigada por Szymanski (2003) sobre o *design* económico de competições desportivas. A primeira analogia é que a permanência média de um executivo-chefe no cargo foi consideravelmente reduzida. Em suma, o trabalho de um gestor de alto nível tende de se aproximar dos riscos conhecidos dos treinadores desportivos profissionais.

Essa mudança está tipicamente ligada à revolução na *governance* corporativa associada ao conceito de maximização do valor para o acionista.

Uma série de grandes crises financeiras, escândalos corporativos e falhas, especialmente a partir da década de 1990, como A Enron e a crise bancária global de 2007/2009 trouxeram primeiro plano a importância do bom governo empresarial (*governance*), sólida gestão financeira e de risco, responsabilidade fiabilidade, divulgação e transparência dentro das organizações (Estélyi e Nisar, 2016; Liu, Padgett, & Varotto, 2017; Yamori, Harimaya e Tomimura, 2017).

Contudo o estudo sobre o desempenho da *governance* tem-se concentrado quase exclusivamente em empresas de capital aberto, com alguns focando em organizações sem fins lucrativos, como instituições de caridade (Elmagrhi, Ntim, Malagila, Fosu, & Tunyi, 2018; Newton, 2015).

Magagila, Zalata, Ntim & Elamer (2020) estudaram o impacto que estruturas *corporate governance* pode ter sobre o desempenho das organizações desportivas, especialmente os mais populares, como futebol dentro da grande contabilidade, economia e finanças literatura. E observaram que a tendência dos dirigentes de clubes de futebol de dependerem fortemente sobre investidores externos de estarem dispostos a sustentar finanças (fora do campo) perdas,

desde que isso leve a melhores sucessos futebolísticos (em campo) (Acero, Serrano e Dimitropoulos, 2017; Lang, Grossmann, & Theiler, 2011; Rohde & Breuer, 2017).

Nos seus estudos, estes autores sugerem que os desportos populares, como o futebol os clubes tendem a dar mais ênfase à comunicação em campo comparado com o desempenho fora do campo, é provável que o efeito das estruturas de governo empresarial no desempenho em organizações desportivas sanções podem ser diferentes de organizações não desportivas.

2.1 A TEORIA DA AGÊNCIA

O desenvolvimento das empresas, através da expansão dos negócios e da abertura de novas unidades organizacionais, trouxe a necessidade de profissionalização da gestão (Carvalho, 2019), conduzindo à separação entre propriedade e controlo, assim explicada por Jensen e Meckling (1976). Segundo estes autores, de um lado encontram-se os proprietários ou acionistas, chamados de principais, que possuem a propriedade da empresa e do outro lado, os gestores contratados, chamados de agentes, que possuem a gestão da empresa sob sua responsabilidade.

Desta relação entre principal e agente surgem os conflitos de agência, fruto dos interesses diferenciados, sendo que as decisões tomadas podem favorecer uma gestão oportunista, que, segundo Martinez (1998), é considerado um dos problemas de agência.

Perante isto, o agente visa aumentar a sua satisfação pessoal, na maioria das vezes em detrimento dos interesses do essencial. Consoante os mecanismos de base para a limitação desses conflitos detêm a gestão corporativa, designadamente a monitorização dos atos de gestão executiva suportados na auditoria à contabilidade.

Nesse sentido, para Martins *et al.* (2005) a gestão corporativa pode ser utilizada como alternativa a superar o conflito de agência sendo que a literatura tem salientado a administração não executiva, ou seja, a *governance* como ferramenta de redução desses conflitos (Hendriksen e Van Breda, 1999); Lopes, 2004; Nascimento e Bianchi, 2005; Arruda, Madruga e Freitas Jr., 2008; e Frezatti *et al.*:2009).

Eisenhardt (1989) confirma que a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, ou seja, com um equilíbrio quanto a informações e riscos, sendo que este equilíbrio resulta do compromisso de ambos.

No entanto, Hendriksen e Van Breda (1999) justificam que os contratos entre gestores e proprietários relacionam-se próximo da Teoria da Agência.

Assim, e em concordância com Frezatti *et al.* (2009) a Teoria da Agência compreende questões como, os custos de agência (gastos que o principal tem para monitorizar as atividades do agente) e os conflitos de agenciamento (assimetria informacional e risco moral).

Bianchi (2005) explica o custo de agência com uma associação à ineficiência entre o principal e o agente sendo que é representado através de um custo de transação e a enorme importância na análise das estruturas organizacionais.

Jensen e Meckling (1976) salientam os custos de agência referindo-se ao facto de o principal esperar que o comportamento do agente esteja de acordo com os seus objetivos.

Deste modo, Andrade e Rossetti (2004) acrescentam que os conflitos de agência serão dificilmente evitados, pois não existe contrato completo e pela inexistência do agente perfeito. É de salientar que, os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, originando custos de agência.

Para Eisenhardt (1989), a teoria da agência está preocupada com a resolução dos dois dilemas que podem suceder nas conexões entre principal e agente. O primeiro é o dilema da agência que aparece quando, os desejos e objetivos do principal são conflituosos com os do agente e é difícil ou dispendioso para o principal investigar se o agente se comportou de forma adequada. O segundo é o dilema da partilha de risco, surgindo quando o principal e o agente optam por ações distintas devido às suas diferentes preferências ou propensões ao nível de risco.

Lopes (2004) menciona o trabalho de Berle e Means (1932) como suporte fundamental para a compreensão do conflito de agência entre o principal e o agente.

Concluimos com o juízo de Jensen e Meckling (1976) que os problemas de agência são provenientes dos conflitos de interesses, existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos. Esta questão constitui numa das questões cruciais da gestão empresarial, ou seja, a *governance*.

A criação do código de melhores práticas de *governance* é explicada por Bianchi (2005) como uma das formas para solucionar problemas como: a institucionalização da *governance* nas organizações, monitorizando, a partir da implementação do código, a inclusão permanente dessas práticas na cultura das empresas.

2.2 O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO E O ADMINISTRADOR

Donaldson e Davis, (1991^a); Davis et al., (1997) os administradores são considerados indivíduos, essencialmente de confiança para os interesses dos proprietários da empresa.

O conceito (teoria) de administração beneficia de uma visão de contraste com a teoria de agência relativamente à sua abordagem do governo empresarial em que é sugerido que o conselho de administração deve ter uma proporção significativa de administradores executivos (internos) para garantir uma tomada de decisão mais eficaz e eficiente. Esta posição é exatamente o oposto da teoria da agência.

É importante referir que as suas origens estão na psicologia e na sociologia derivando de uma visão do modelo do homem cujo comportamento é ordenado de forma diferente relativamente à teoria da agência.

Donaldson e Davis (1994) argumentam que os administradores executivos não prejudicarão os acionistas com medo de pôr em risco a sua reputação. A reputação dos administradores é fundamental aqui, uma vez que a sua própria utilidade é reduzida se forem vistas como não agindo no interesse da organização.

Nessa medida, a dualidade do presidente do CEO é vista como uma força positiva, porque há uma liderança clara para a empresa.

2.3 O CONCEITO DAS PARTES INTERESSADAS

A partes interessadas devem maximizar os interesses de todas as partes de uma organização. Assim, o conceito foi inicialmente desenvolvido por Freeman (1984) sugerindo que os gestores devem equilibrar os interesses financeiros dos acionistas contrariamente aos interesses das outras partes interessadas tais como, empregados, clientes e a comunidade local, mesmo que estas reduzam os dividendos dos acionistas.

Apesar das diferenças no "modelo do homem" proposto pela teoria da agência e pelo conceito de administração, estas partilham um terreno comum na medida em que aceitam o primado dos acionistas. O conceito das partes interessadas, no entanto, não aceita a primazia dos acionistas e desenvolveu um elevado grau de proeminência recente.

Phillips e outros. (2003) propõem esta teoria como gestão organizacional e de ética, relacionando a economia e a moral.

Estudos comprovam que a abordagem das partes interessadas, melhora o desempenho financeiro. Berman et al. (1999) tendo em conta os colaboradores, o ambiente natural, a diversidade de mão-de-obra, a segurança dos clientes/produtos e a comunidade realizaram dois testes amplos. Assim, relaciona-se o modelo estratégico de gestão das partes interessadas com o modelo de compromisso intrínseco das partes interessadas.

Deste modo, o modelo estratégico de gestão é baseado na hipótese de os gestores atenderem aos interesses das partes interessadas e que estas sejam fundamentais. O modelo de compromisso intrínseco revela a opinião de que os interesses das partes interessadas têm valor intrínseco e que o compromisso de gestão com os interesses das partes interessadas conduzirá à tomada de decisões estratégicas, o que, por sua vez, afetará o desempenho firme. Assim, os resultados facultam algum apoio ao modelo estratégico das partes interessadas, embora não para todas as partes identificadas, contudo nenhum apoio ao modelo de compromisso intrínseco das partes interessadas.

Jensen (2002) reconhece que a teoria das partes interessadas é consistente na maximização de valor, o que implica aos gestores prestar atenção a todas as partes interessadas para que possam influenciar o seguro, caso a medida de desempenho baseie-se numa abordagem acionista.

2.4 O CONCEITO DE GOVERNANCE

A governação empresarial, ou *governance*, pode ser amplamente definida como "os sistemas pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e responsáveis" (Cornforth 2003).

Para Van Puyvelde, Caers, Du Bois, C. & Jegers (2016), foram propostas duas perspectivas teóricas principais para explicar o papel interno dos conselhos de administração (CA): a teoria da agência e a teoria da gestão. A teoria da agência pressupõe que os proprietários (administradores não executivos) e gestores (agentes) de uma organização têm interesses diferentes e que a informação assimétrica e o potencial comportamento oportunista dos agentes tornam difícil ou dispendioso para os diretores verificar as ações dos agentes (Eisenhardt 1989).

Como é provável que os gestores atuem no seu próprio interesse e não no dos proprietários, a principal função do CA é reduzir o oportunismo de gestão e assegurar a conformidade da gestão (Hung, 1998; Cornforth, 2003).

A teoria da gestão, em contraste, pressupõe que os gestores e proprietários de uma organização partilham interesses (Davis, Schoorman, e Donaldson 1997; Muth e Donaldson 1998). Os gestores querem fazer um bom trabalho e, por conseguinte, agirão no melhor interesse da organização. Assim, a principal função da administração é melhorar o desempenho organizacional enquanto parceiro da gestão executiva (Hung 1998; Cornforth 2003).

Além disso, há uma série de fatores psicológicos que diferenciam as teorias de agência e de gestão, incluindo a motivação de trabalho dos gestores e a identificação organizacional (Davis, Schoorman, e Donaldson 1997 para uma extensa discussão de uma série de dimensões sobre as quais ambas as teorias diferem fundamentalmente).

Em primeiro lugar, relativamente à motivação do gestor, é possível distinguir duas classes básicas de motivação para desempenhar uma atividade: motivação intrínseca e motivação extrínseca (Deci 1972).

A teoria da gestão sublinha a tendência do gestor para ser coletivamente orientado e intrinsecamente motivado. A teoria da agência, pelo contrário, concentra-se nos gestores individualistas e autosserviços que realizam uma atividade devido a fatores externos, tais como incentivos financeiros, estatuto, regalias, ou outras recompensas. Em segundo lugar, a

identificação organizacional pode ser definida como "uma percepção de unicidade com uma organização e a experiência dos sucessos e fracassos da organização como próprios" (Mael e Ashforth 1992, 103). A teoria da agência pressupõe que os gestores têm uma baixa identificação com a missão da organização.

Segundo Van Puyvelde, Caers, Du Bois, C. & Jegers (2016), na ausência de mecanismos de controlo adequados, os objetivos dos gestores tendem a divergir dos da organização, e os gestores podem externalizar os problemas organizacionais para evitar a culpa. A teoria da gestão, em contraste, assume que os gestores têm uma alta identificação com a missão da organização. Os objetivos dos gestores convergirão para os da organização devido ao efeito de identificação, e a atribuição de sucessos organizacionais a si próprios contribuirá para a sua autoimagem (Davis, Schoorman, e Donaldson 1997).

Wells (2012) observa que apesar do reconhecimento generalizado de que as organizações sem fins lucrativos precisam de ser bem governadas, os princípios da boa governação são em grande parte extraídos do sector empresarial.

Contudo, os objetivos das organizações sem fins lucrativos são abrangentes e muitas vezes difíceis de medir, especialmente em comparação com as organizações com fins lucrativos onde "um objetivo primordial é a maximização do lucro" (Wells 2012).

Zink, Shaw & Lynch (2015) consideram que embora as organizações sem fins lucrativos não tenham "proprietários", têm membros e os modelos de adesão variam de acordo com a finalidade e a história da organização. Da mesma forma, as estruturas organizacionais evoluem para servir as necessidades da organização.

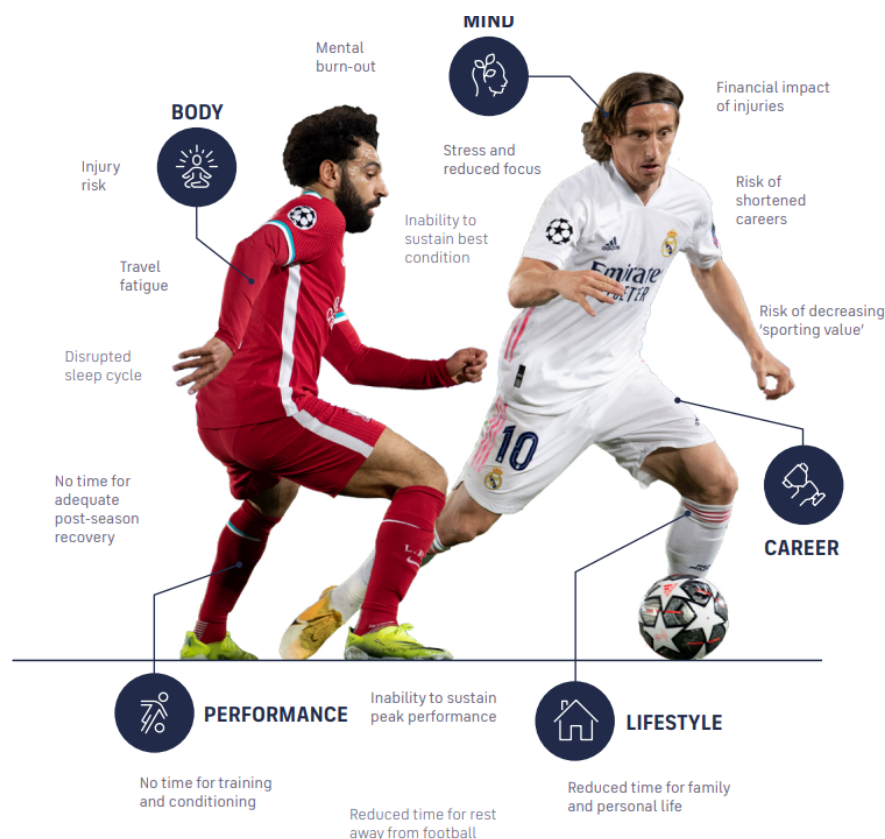
As organizações de desportivas são caracterizadas pela diversidade de estruturas organizacionais e modelos de membros. A complexidade deste sector levanta questões sobre que modelos de governação podem ser apropriados para permitir que as organizações cumpram o seu mandato

2.5 O MUNDO DO FUTEBOL

A indústria de futebol não é uma das maiores do mundo, nem envolve uma mercadoria estratégica. Mas o futebol muitas vezes simboliza a identidade nacional, levando o patriotismo dos adeptos desportivos ao auge uma vez a cada quatro anos com o Campeonato do Mundo. O movimento “*anti-sweatshop*”² aproveitou os torneios do Campeonato do Mundo para atingir empresas globais de artigos desportivos como Nike, Adidas e New Balance por más condições de trabalho e o possível uso de trabalho infantil nas suas fábricas fornecedoras; as campanhas publicitárias do movimento atraíram ampla atenção internacional (Xue & Chan, 2013).

Por outro lado, os jogadores enquanto principais ativos e parte interessada das organizações, têm particulares especificidades características que a Figura 1 ajuda a identificar.

Figura 1 Compreender o Impacto da Carga de Trabalho



Fonte: FIFPRO (2021) Fifpro Player Workload Monitoring, Annual Workload – Men's Football in

<https://fifpro.org/media/ltcnnyzc/player-workload-monitoring-report-2021-men-s-football.pdf> (acedido em 13/02/2022)

² Movimento anti-sweatshop refere-se a campanhas para melhorar as condições dos trabalhadores em fábricas, ou seja, locais de produção caracterizados por baixos salários, más condições de trabalho e muitas vezes trabalho infantil. Começou no século XIX em países industrializados como os Estados Unidos, a Austrália, a Nova Zelândia e o Reino Unido para melhorar as condições dos trabalhadores nessas regiões (Wikipédia, retirado a 1/06/2022)

A carga de trabalho excessiva tem muitos efeitos prejudiciais para os jogadores e competições. O impacto negativo da carga de trabalho individual e dos ciclos de competição contínuos é agravado pela ausência de salvaguardas individuais e coletivas o que tende a causar grandes danos aos jogadores e ao jogo, acabando por minar também o valor desportivo das competições (FIFPRO, 2021)

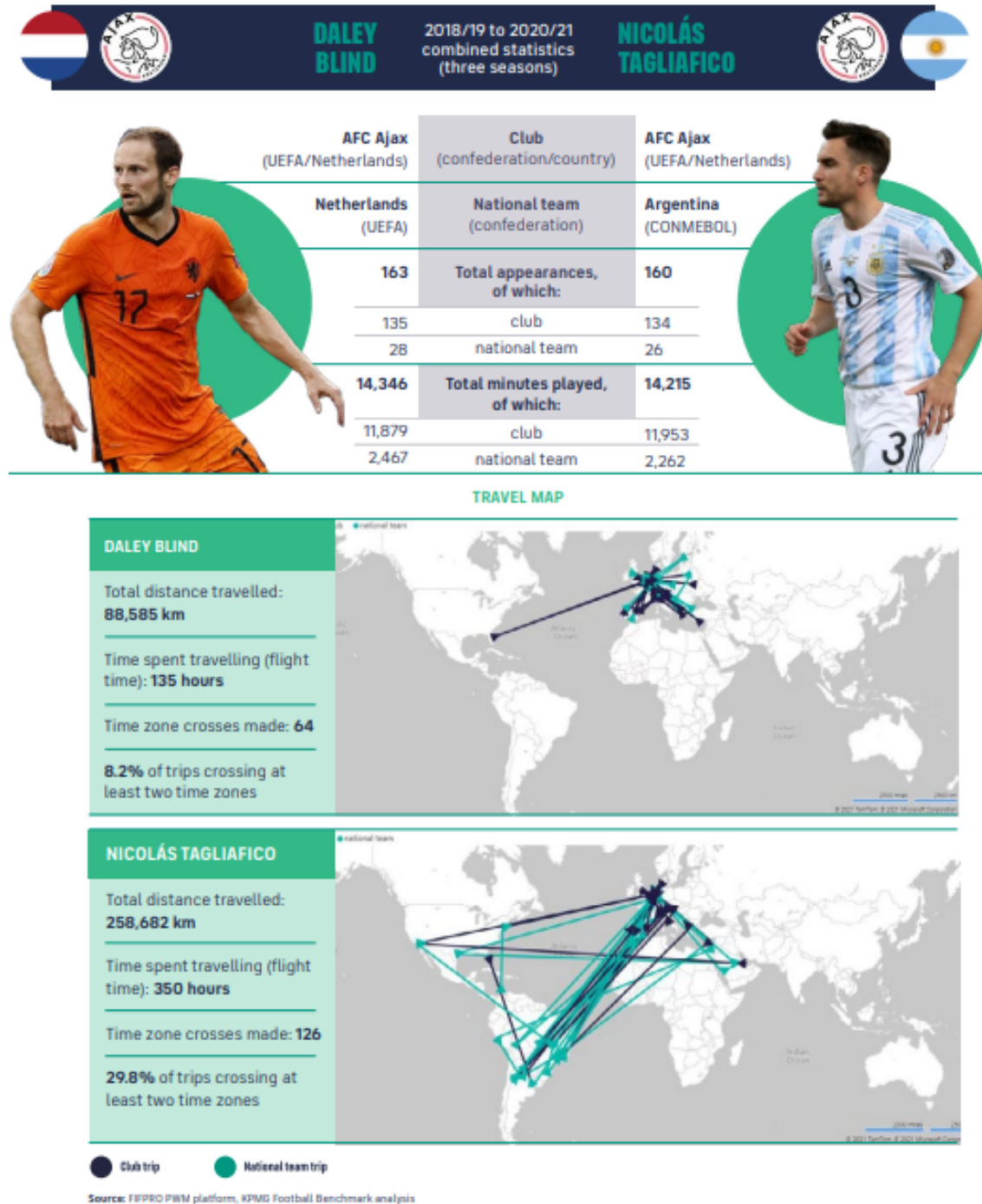
É cada vez mais evidente que os efeitos da carga de trabalho dos jogadores e, em particular, o número de jogos consecutivos, sobre a saúde e o bem-estar dos jogadores, precisam de ser abordados. Os dados apresentados no Relatório de Carga de Trabalho dos Jogadores da FIFPRO (2021) destacam as crescentes exigências dos jogadores devido a programas de fixação doméstica mais congestionados, ao aumento do número de competições internacionais de clubes e às janelas internacionais mais exigentes que podem incluir: (a) Perturbação do Sono – jogos consecutivos quase sempre envolvem jogos noturnos e viagens domésticas ou internacionais, o que afeta significativamente o ritmo do sono; (b) A consistência do treino – treinar entre jogos consecutivos é mínimo, sendo a falta de recuperação a preocupação óbvia. Isto evita a exposição regular ao treino, o que pode proporcionar aos jogadores alguma proteção contra lesões. Isto é particularmente relevante para o treino de resistência, que é muitas vezes deixado de fora durante horários ocupados; (c) Fadiga de viagem – múltiplas experiências de viagem podem levar a fadiga de viagem que pode afetar o sono, desempenho e humor. Esta viagem excessiva resulta frequentemente em má nutrição (d) Risco de Lesão Aumentada – Crucialmente, a combinação de exposição excessiva ao jogo, fadiga de viagem, sono fraco e falta de treino relevante, leva a um aumento do risco de lesão em jogadores expostos a estes horários ocupados; (d) Problemas de Saúde Mental – Má higiene do sono, fadiga das viagens e aumento do stress associado a múltiplas exposições de fósforos, muitas vezes pode vir com um alto custo mental para os jogadores.

Estas questões requerem salvaguardas eficazes para o bem-estar e desempenho dos jogadores, que continua a ser a principal parte interessada da atividade.

Como exemplo de *governance* sobre os principais ativos da atividade desportiva em apreço, o estudo FIFPRO (2021) apresenta o estudo de caso Daley Blind e Nicolás Tagliafico. Neste estudo observa-se que estes dois jogadores passaram as três temporadas (2018/2019, 2019/20 e 2020/21) no AFC Ajax na *Eredivisie* holandesa. São membros integrais do plantel e jogam quase sempre quando estão disponíveis para a seleção e os seus minutos totais jogados são

quase idênticos desde 2018/19 e apareceram quase no mesmo número de jogos da seleção nacional (ver Figura 2).

Figura 2 A gestão da atividade



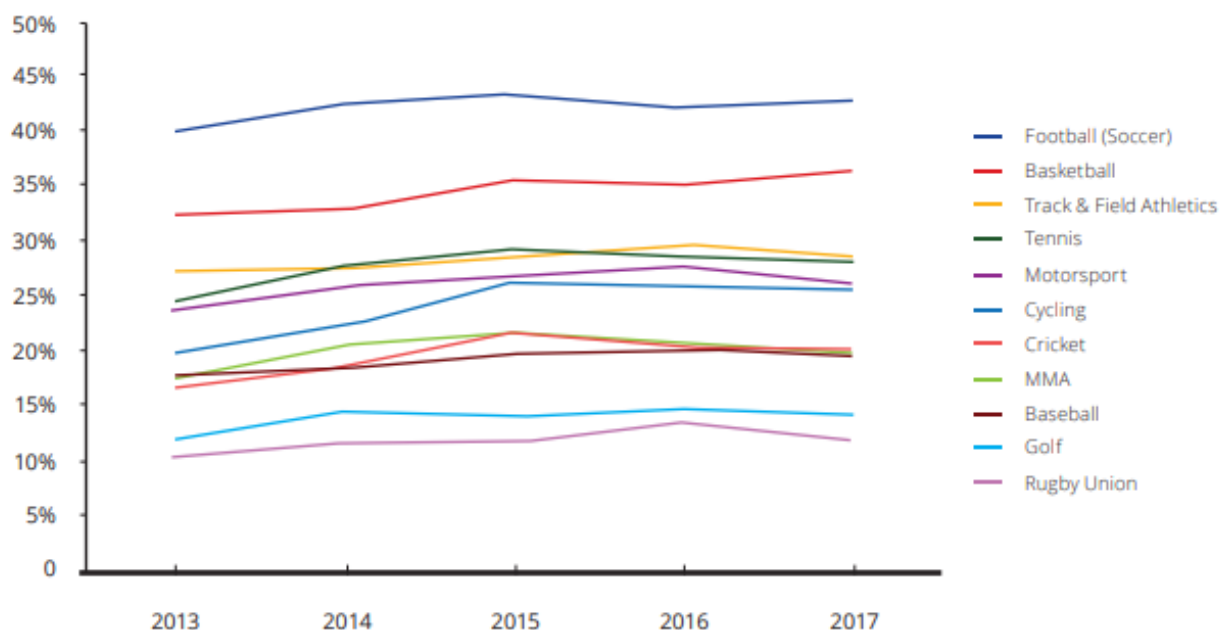
Fonte: FIFPRO (2021) Fifpro Player Workload Monitoring, Annual Workload — Men's Football in <https://fifpro.org/media/ltcnnyzc/player-workload-monitoring-report-2021-men-s-football.pdf> (acedido em 13/02/2022)

O estatuto do futebol como o maior desporto do mundo é incontestado. Mas como é representado esse interesse? Os dados de um inquérito a 18 mercados das Américas, Europa,

Médio Oriente e Ásia mostram que o futebol está sempre no topo da tabela, com 40% ou mais dos inquiridos "interessados" ou "muito interessados" no desporto.

Em 2017, os 43% de votos do futebol equivaleram a 736 milhões de pessoas nos mercados inquiridos. O basquetebol é o segundo claro da sondagem, captando os juro de 36% dos entrevistados, ou 626 milhões, em 2017. No fundo do grupo, a União de Rugby arrecadou os juro de 12% (207 milhões) em 2017 (Nielsen, 2018).

Gráfico 1 Percentagem “interessada” nos principais desportos



Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)³

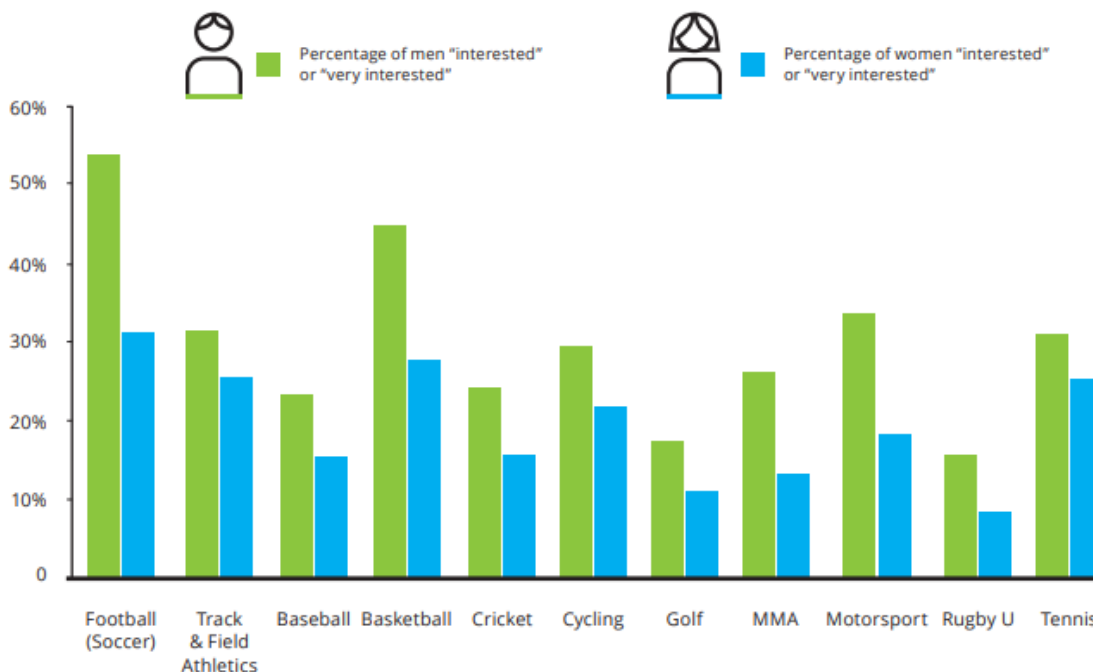
O poder do futebol para alcançar audiências em todo o mundo não se limita ao público masculino. Na verdade, é o mais popular dos desportos inquiridos com o público feminino, com quase um terço das mulheres – 31% – interessadas nos 18 mercados em 2017. O basquetebol é segundo, com 28% de mulheres, depois atletismo (26%) e tênis (25%). A enorme popularidade do futebol com os homens (54% nos 18 mercados) deixa-o com uma proporção masculina/ feminina entre os interessados de 64/ 36.

Isto está em linha com os outros desportos, à exceção do atletismo, tênis e atletismo, que tinham rácios de 55/ 45. Os Campeonatos do Mundo da FIFA são oportunidades de referência para o

³ <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/world-football-report-2018.pdf>

futebol alargar o seu alcance em público novo e crescente, como o público feminino, dado o enorme aumento dos meios de comunicação e da atenção do público. (Nielsen, 2018).

Gráfico 2: Percentagem por género de interessados numa modalidade desportiva



Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)

O futebol teve um grande impacto na pequena população dos Emirados Árabes Unidos. O desporto é forte em todo o Médio Oriente, e tem sido um grande foco dentro da U.A.E. devido a alguns investimentos significativos por parte de governos e empresas locais (Nielsen, 2018).

As companhias aéreas sediadas na U.A.E. Emirates e Etihad são grandes patrocinadores do futebol europeu, e Sheikh Mansour, um membro proeminente da família real e governo de Abu Dhabi, detém o *City Football Group*, o portfólio de clubes de futebol globais que inclui o Manchester City. Os 80% de interesse dos E.U.A. no futebol traduzem-se em apenas cerca de 3,2 milhões de pessoas. No outro extremo da escala em termos de dimensão populacional, a Tailândia, em segundo lugar em termos de penetração em 78%, tem cerca de 40 milhões interessados no futebol, e o Brasil tem 75 milhões (60%).

Espanha, Turquia e Portugal são as nações europeias mais bem classificadas da lista. O interesse em Espanha e Portugal tem sido provavelmente potenciado pela recente força das suas seleções nacionais e pela popularidade de craques como Cristiano Ronaldo. O Reino

Unido e a França, apesar de serem dois dos campeões europeus do futebol, conseguem apenas 17.º e 18.º, respetivamente.

Embora nem a China nem a Índia figuram na tabela, as suas enormes populações significam que têm um grande número de fãs de futebol. Mesmo tendo uma contagem conservadora de populações urbanas, a China tem 187 milhões de "interessados" ou "muito interessados" no desporto e na Índia 125 milhões. Isto dá à China mais adeptos de futebol do que os 131 milhões na Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Espanha juntos, com a Índia não muito longe (Nielsen, 2018).

Tabela 1 Mercados classificados por % população interessada no futebol

Market		Percentage of population "interested" or "very interested" in football
1	United Arab Emirates	80%
2	Thailand	78%
3	Chile	75%
4	Portugal	75%
5	Turkey	75%
6	Mexico	73%
7	Spain	70%
8	South Africa	70%
9	Italy	67%
10	Poland	67%
11	South Korea	67%
12	Malaysia	65%
13	Brazil	60%
14	Germany	60%
15	Hungary	54%
16	Russia	52%
17	U.K.	51%
18	France	50%
19	Czech Republic	50%
20	Singapore	49%

Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)

As redes sociais deram a estrelas do desporto e outras celebridades plataformas incrivelmente poderosas para construir o valor das suas marcas pessoais. Os jogadores de futebol estão entre as estrelas globais que lideram a carga através do Facebook, Twitter, Snapchat e Instagram.

Os grandes seguidores nas plataformas traduzem-se diretamente em valor acrescido para marcas parceiras, bem como equipas, competições, instituições de caridade e outras organizações com as que os jogadores se associam (Nielsen, 2018).

O Instagram em particular tem impulsionado a tendência de marketing de influenciadores e tornou-se a plataforma mais significativa para a construção de marcas pessoais. No espaço de dois Campeonatos do Mundo da FIFA, de 2014 a 2018, o seu número de utilizadores ativos mensais aumentou de cerca de 250 milhões para mais de 800 milhões. Os mais experientes *Instagrammers* de desporto publicam uma mistura de conteúdo para manter os seus seguidores envolvidos, em torno de temas como sessões de treino, formação de jogos, ocasiões familiares, moda e encontros com estrelas de outros desportos ou caminhadas da vida. Os seus relatos dão aos fãs vislumbres das suas vidas com um nível de intimidade que era anteriormente impossível e que as próprias estrelas podem controlar fortemente (Nielsen, 2018).

Tabela 2 Estrelas futebol p/ compromissos redes sociais (jan - maio 2018)

	Player	Facebook engagements	Twitter engagements	Instagram engagements	Total engagements
1	Cristiano Ronaldo	47.7m	13.4m	509.2m	570.4m
2	Neymar	10.3m	4.9m	279.2m	294.3m
3	Leo Messi	29.2m	-	171.6m	200.8m
4	Sergio Ramos	11.8m	3.5m	143.2m	158.5m
5	Mo Salah	17.2m	10.3m	77.8m	105.3m
6	Paulo Dybala	2.7m	1.1m	86.0m	89.8m
7	Marcelo	3.7m	440.3k	80.0m	84.1m
8	Andres Iniesta	8.4m	4.1m	62.4m	74.9m
9	James Rodriguez	7.6m	2.2m	54.7m	64.5m
10	Paul Pogba	1.6m	1.4m	57.4m	60.3m
11	Phillipe Coutinho	513.6k	38.2k	59.5m	60.0m
12	Mesut Ozil	3.4m	3.1m	45.9m	52.4m
13	Luis Suarez	3.7m	1.5m	40.4m	45.6m
14	Zlatan Ibrahimovic	3.9m	1.3m	38.1m	43.2m
15	Gabriel Jesus	1.6m	1.4m	39.2m	42.2m
16	Ivan Rakitic	4.4m	2.1m	30.4m	36.9m
17	Toni Kroos	2.1m	1.2m	29.9m	33.1m
18	Antoine Griezman	2.3m	659.3k	29.0m	31.9m
19	Ter Stegen	2.6m	1.4m	21.4m	25.4m
20	Jesse Lingard	1.1m	2.1m	19.4m	22.6m

Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)

Embora o debate possa enfiar-se sobre se Cristiano Ronaldo ou Lionel Messi é o melhor jogador, nas redes sociais o craque português é o claro G.O.A.T. Nielsen dos primeiros cinco meses de 2018 sublinha o domínio de Ronaldo. Os seus 570 milhões de compromissos no

Facebook, Twitter e Instagram colocaram-no mais de 370 milhões à frente de Messi e 270 milhões à frente do segundo classificado, Neymar (Nielsen, 2018).

Os compromissos são a chave para entender o valor de uma conta nas redes sociais ou de um conteúdo. Mostram quantas pessoas realmente interagiram com a conta ou o conteúdo, dando uma melhor ideia de impacto e influência do que, por exemplo, uma contagem de seguidores.

O Instagram é responsável pela grande maioria dos compromissos nas três plataformas dos dados apresentados na página seguinte, que abrange uma seleção dos melhores jogadores do mundo. Os 10 melhores jogadores da seleção pelo total de compromissos tiveram um total de 1,5 mil milhões no Instagram, contra 140 milhões no Facebook e 41 milhões no Twitter.

As contagens de seguidores continuam a ser significativas, e aqui também as regras de Ronaldo. Tem mais de 322 milhões no Facebook, Instagram e Twitter, mais de 120 milhões à frente tanto de Neymar como de Messi no grupo de perseguição (Nielsen, 2018).

Tabela 3 Estrelas de futebol *versus* celebridades classificadas por seguidores

	Player	Facebook Followers	Twitter Followers	Instagram Followers	Total followers
1	Cristiano Ronaldo	122.4m	73.4m	127.0m	322.8m
2	Neymar	60.6m	39.8m	93.8m	194.2m
3	Leo Messi	89.6m	-	92.3m	181.9m
4	James Rodriguez	32.7m	17.1m	36.8m	86.6m
5	Andres Iniesta	27.0m	23.3m	23.1m	73.4m
6	Mesut Ozil	31.4m	23.1m	16.4m	70.9m
7	Zlatan Ibrahimovic	26.6m	5.1m	32.7m	64.4m

	Celebrity	Facebook Followers	Twitter Followers	Instagram Followers	Total followers
1	Selena Gomez	61.6m	56.7m	138.0m	256.3m
2	Beyoncé	63.3m	15.2m	115.0m	193.5m
3	LeBron James	23.2m	41.7m	37.9m	102.8m
4	David Beckham	53.8m	-	46.1m	99.9m
5	Donald Trump	23.3m	52.3m	8.9m	84.5m
6	Virat Kohli	37.1m	25.3m	21.7m	84.1m
7	Roger Federer	15.0m	12.4m	4.9m	32.3m

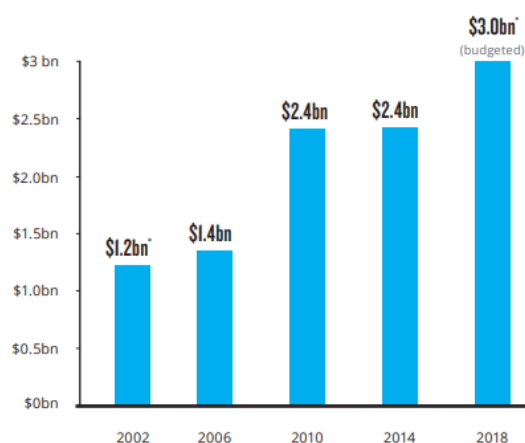
Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)

A importância do envolvimento do conteúdo, ao contrário dos grandes números de seguidores, é sublinhada nos dados. Zlatan Ibrahimovic teve o sétimo maior seguidor entre os jogadores analisados nas três plataformas medidas, com 64 milhões. Mas nos primeiros cinco meses de 2018, foi 14º em termos de compromissos, com 43,2 milhões. Em contraste, Jesse Lingard, jogador do Manchester United, registou 22,6 milhões de compromissos, apesar de ter apenas 5,2 milhões de seguidores (Nielsen, 2018).

O Campeonato do Mundo da FIFA é, juntamente com os Jogos Olímpicos, um dos dois verdadeiros "megaeventos" do desporto, gerando números acumulados de audiências nos bilhões a cada quatro anos. As receitas dos direitos dos media do Campeonato do Mundo tornaram-se o maior fluxo de rendimento da FIFA, uma vez que os organismos de radiodifusão pagaram taxas cada vez maiores para captarem as enormes audiências.

Estas taxas aumentaram, apesar de o Campeonato do Mundo ter permanecido em grande parte na televisão ao ar livre nos maiores mercados do futebol. Isto é um pouco invulgar, uma vez que grande parte da inflação dos direitos dos meios de comunicação desportivos que ocorreu em todo o mundo nas últimas décadas tem sido impulsionada pela televisão por televisão por pagar (Nielsen, 2018).

Gráfico 3 Receitas dos direitos da FIFA WORLD CUP⁴



Fonte: Nielsen Sports DNA (2018)

O Mundial, tal como os Jogos Olímpicos, não é um grande impulsionador de subscrições para serviços de televisão por subscrição, uma vez que é um evento de quatro semanas a cada quatro

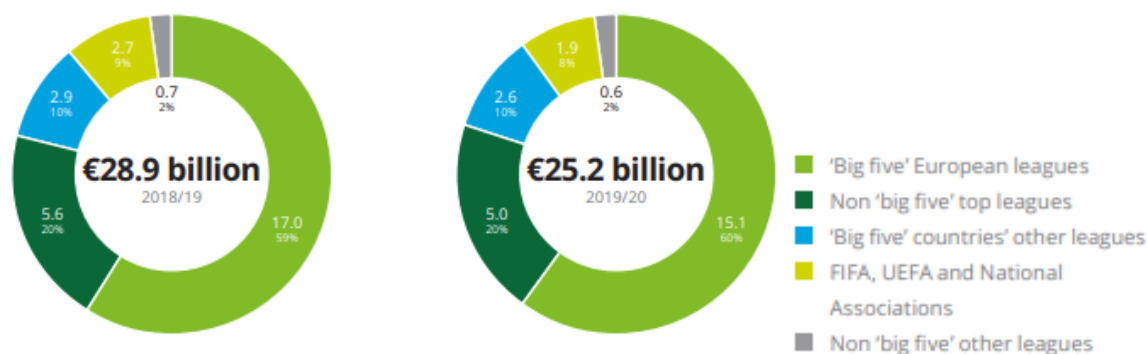
⁴ *Rendimento dos direitos de imprensa para todos os eventos do ciclo FIFA. O campeonato do Mundo é responsável pela grande maioria do valor em cada caso.

anos. As ligas nacionais de futebol de nove meses, por exemplo, são mais eficazes na obtenção e retenção de subscritores. Nos maiores mercados do futebol, o Campeonato do Mundo é considerado de forte importância nacional e priorizado como uma aquisição de direitos por organismos de radiodifusão de serviço público. Em alguns, como o Reino Unido, a legislação dita que o torneio deve ser mostrado na televisão ao ar livre.

2.6 O FUTEBOL EUROPEU

Em 2019/20, o mercado europeu do futebol contraiu-se 13%, uma vez que as receitas globais caíram € 3,7 mil milhões para € 25,2 mil milhões. Esta é a primeira redução de receitas desde que o impacto da crise financeira global se fez sentir em 2008/09 (Deloitte, 2021).

Gráfico 4: Dimensão do mercado europeu do futebol – 2018/19 e 2019/20 (€ mil milhões)



Fonte: Deloitte (2021)

Cada uma das "cinco grandes" ligas europeias foi afetada pelo adiamento imposto pelo COVID-19 para os jogos em março de 2020. No entanto, o impacto financeiro em cada liga, tanto a curto como a médio prazo, tem variado, uma vez que cada liga forjou o seu próprio caminho através da crise.

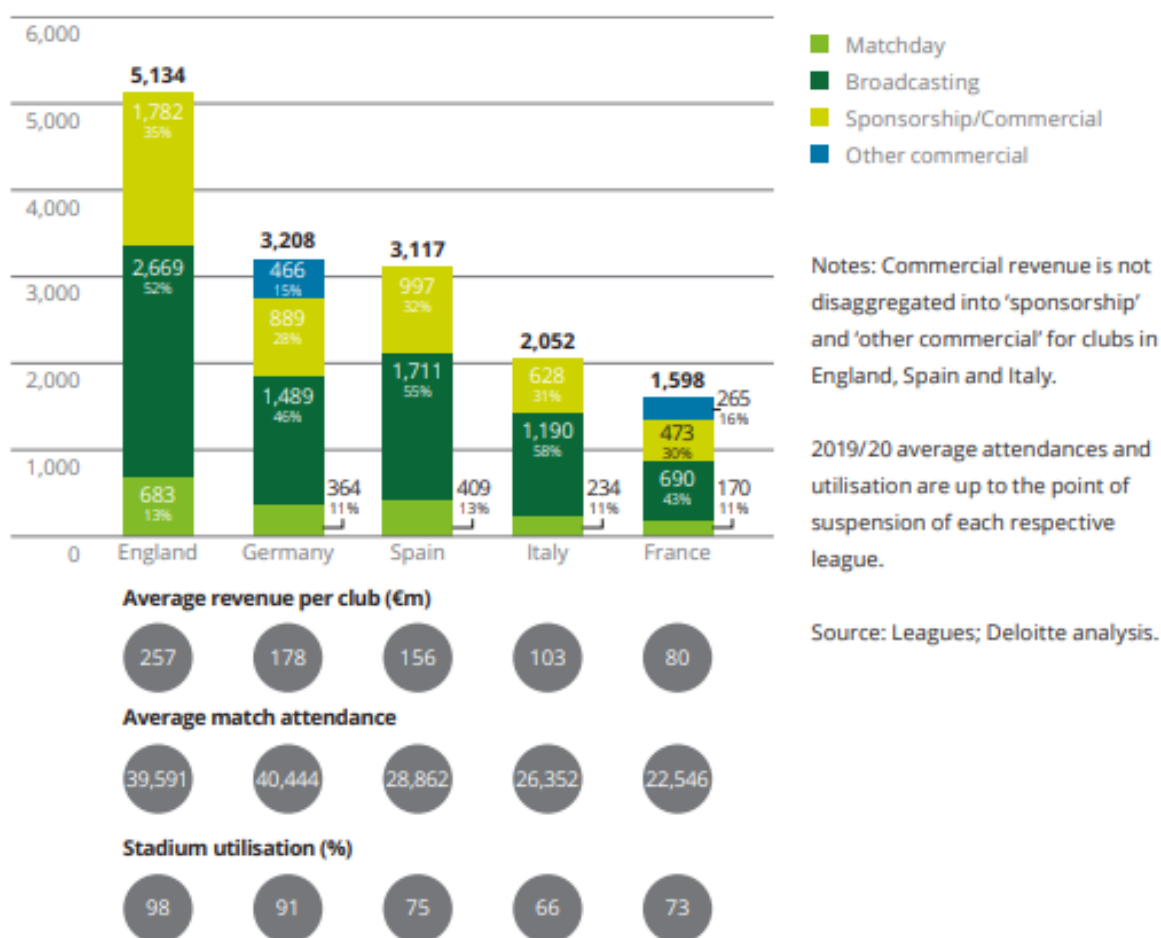
As diferentes respostas de cada liga, em termos do recomeçar dos jogos, abatimentos aos organismos de radiodifusão, negociações com parceiros comerciais, medidas financeiras de apoio a clubes e outras ligas nacionais, e mudanças de competição, impulsionaram os diferentes resultados financeiros para cada liga.

O mais impressionante é que, embora as receitas agregadas das ligas dos "cinco grandes" tenham diminuído 11% para € 15,1 mil milhões em 2019/20, os custos salariais totais mantiveram-se inalterados. Isto produziu um impacto dramático a curto prazo, uma vez que os

salários agregados dos clubes para os rácios de receitas para a *Premier League* e a Ligue 1 atingiram níveis recorde, e as outras três ligas 'big five' atingiram os seus níveis mais elevados desde os primeiros anos deste século (Deloitte, 2021).

No entanto, à medida que a influência nas receitas do COVID-19 diminui, o quadro a longo prazo, particularmente a partir de 2021/22 pode ser de contenção mais saudável e de melhoria da sustentabilidade financeira se o crescimento salarial se mantiver controlado, como aconteceu em 2019/20.

Gráfico 5: Receitas dos clubes da liga europeia 'big five' – 2019/20 (€m)



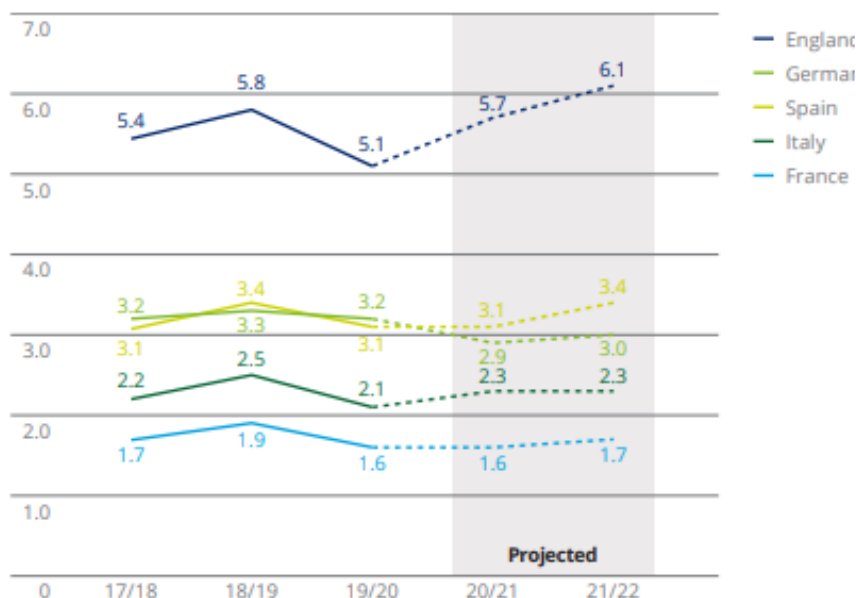
Fonte: Deloitte (2021)

As diferentes respostas de cada liga, em termos de reinício de jogos, abatimentos aos organismos de radiodifusão, negociações com parceiros comerciais, medidas financeiras de apoio a clubes e outras ligas nacionais, e mudanças de competição, impulsionaram os diferentes resultados financeiros para cada liga. O mais impressionante é que, embora as receitas agregadas das ligas dos "cinco grandes" tenham diminuído 11% para € 15,1 mil milhões em

2019/20, os custos salariais totais mantiveram-se inalterados. Isto produziu um impacto dramático a curto prazo, uma vez que os salários agregados dos clubes para os rácios de receitas para a *Premier League* e a Ligue 1 atingiram níveis recorde, e as outras três ligas 'big five' atingiram os seus níveis mais elevados desde os primeiros anos deste século (Deloitte, 2021).

A Bundesliga (Alemanha) foi a primeira grande liga desportiva europeia a retomar os jogos após a pausa imposta pela pandemia em março de 2020, e a única liga 'big five' a completar a sua temporada no exercício de 2019/20. Como tal, as receitas totais só diminuíram 4% (€ 137 milhões) para € 3,2 mil milhões, impulsionadas por uma queda de 30% (€ 156 milhões) nas receitas da jornada, uma vez que todos os jogos foram disputados à porta fechada após o recomeço da competição em maio de 2020 (Deloitte, 2021).

Gráfico 6: Receitas liga europeia dos 'cinco grandes' – 2017 a 2022 (€ mil milhões)



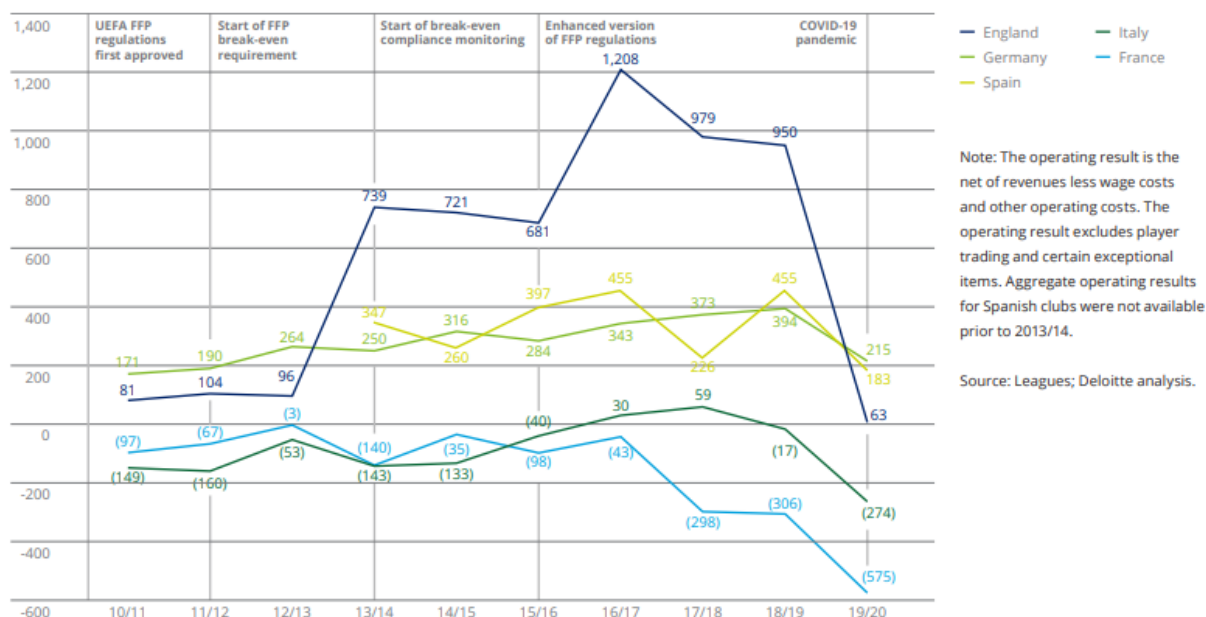
Fonte: Deloitte (2021)

As receitas agregadas dos 20 clubes da La Liga (Espanha) caíram 8% (€ 261 milhões) para € 3,1 mil milhões em 2019/20, com o adiamento dos jogos e o prolongamento da época para o exercício de 2020/21, que resultou na Suplantação da La Liga como a segunda liga geradora de receitas mais alta da Europa (Deloitte, 2021).

As receitas combinadas dos clubes da Serie A (Itália) caíram 18% (€ 443 milhões) para € 2,1 mil milhões em 2019/20, com a Itália a tornar-se o ponto focal inicial do COVID-19 na Europa, que interrompeu o jogo a 9 de março de 2020 (Deloitte, 2021).

As receitas totais dos clubes da Ligue 1 (França) caíram 16% (304 milhões de euros) para 1,6 mil milhões de euros em 2019/20, mais de 450 milhões de euros atrás dos seus rivais 'big five' mais próximos (Serie A), já que a Ligue 1 se tornou a única liga europeia de topo a cancelar a temporada em resposta à pandemia. Como resultado, a receita da jornada diminuiu 15% (31 milhões de euros) para 170 milhões de euros em 2019/20, embora o impacto financeiro neste fluxo de receitas de cancelamento não seja, obviamente, materialmente diferente de continuar à porta fechada.

Gráfico 7: Rentabilidade clubes liga europeia dos 'big five' – 2010/11 a 2019/20 (€m)



Fonte: Deloitte (2021)

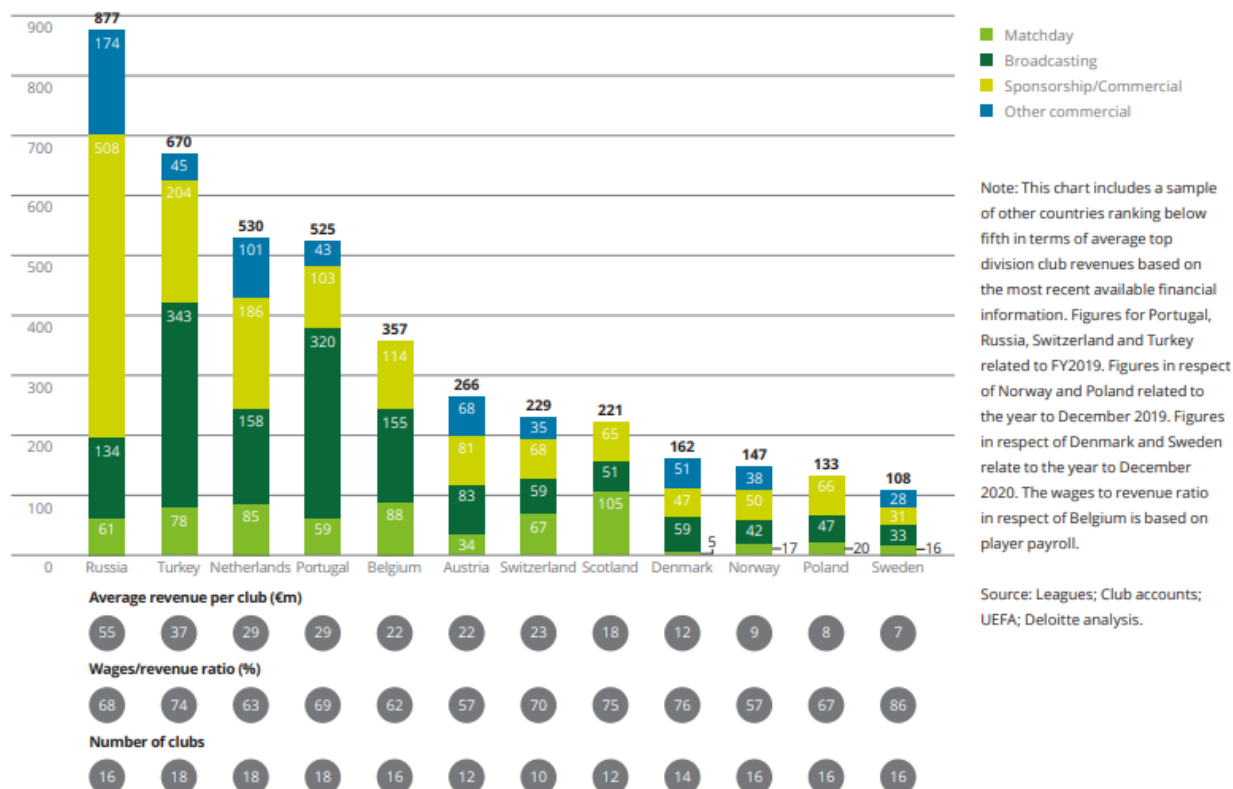
A *Premier League* russa consolidou a sua posição como a sexta liga de futebol mais rica da Europa, com as receitas totais a aumentarem 17% para € 877 milhões no exercício que terminou em 2019. A Primeira Liga portuguesa (resultados de FY2019) foi a única outra liga a registar um crescimento percentual de dois dígitos, com os desempenhos do FC Porto e do Benfica na UEFA Champions League em 2018/19, que impulsionaram um crescimento da receita de 19% para € 525 milhões.

Os movimentos de receitas para o exercício que termina em 2020 para as ligas austríaca, belga, dinamarquesa, holandesa, escocesa e sueca foram todos afetados pela COVID-19, com a Sueca Allsvenskan e a Superliga dinamarquesa a descerem 26% (para 108 milhões de euros) e 18% (para € 162 milhões), respetivamente. A Liga Belga e a Bundesliga austríaca registaram um

aumento de receitas em 2019/20, impulsionado pelo desempenho dos seus clubes nas competições europeias.

A Primeira Liga Portuguesa tem centrado a sua atenção na resolução do desequilíbrio de distribuição de receitas causado pelo atual modelo de vendas individuais da Liga para os direitos de transmissão, que permite aos grandes clubes – como o Benfica – gerar cerca de 15 vezes mais receitas de direitos de transmissão nacionais do que os clubes com menores rendimentos. Em janeiro de 2021, a Federação Portuguesa de Futebol e o organismo da liga anunciaram planos para resolver este desequilíbrio através de um memorando de entendimento para centralizar a venda de direitos nacionais a partir de 2027/28. Criar uma solução que seja suficientemente apelativa para as três grandes equipas de Portugal, cujo domínio – dentro e fora de campo – está ligado ao modelo de vendas individual, será fundamental para o desejo da Primeira de replicar o sucesso que os seus congéneres ibéricos na La Liga tiveram que centralizar os direitos de transmissão nacionais e internacionais (Deloitte, 2021).

Gráfico 8: Receitas selecionadas de outros clubes da liga europeia – 2019/20 (€m)



Fonte: Deloitte (2021)

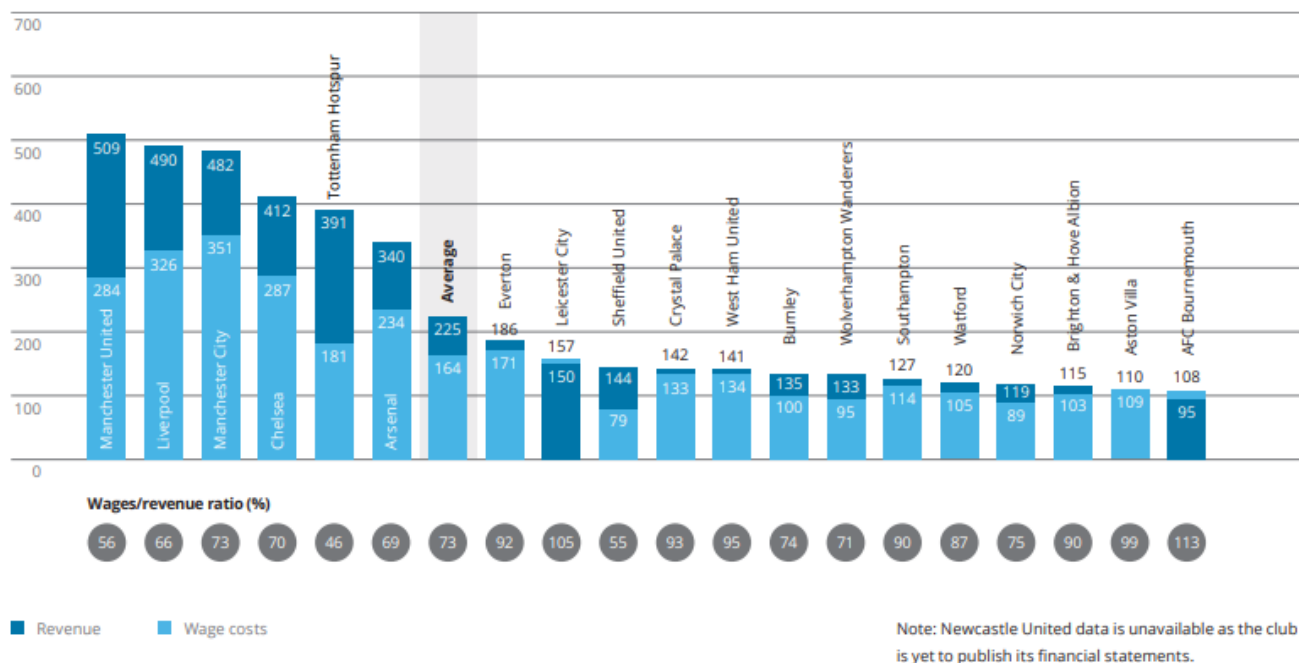
Estes exemplos salientam a abordagem pró-ativa adotada por algumas outras ligas europeias para mitigar a polarização evidente tanto nas ligas nacionais como mais amplamente no futebol

européu, e para ajudar a resolver a instabilidade financeira que tem sido exacerbada pela pandemia COVID-19. O que é claro em cada caso, é que uma abordagem colaborativa e coordenada das discussões fornece a melhor plataforma para uma mudança significativa.

No topo da tabela continua a existir uma forte relação entre a posição da Liga e os custos salariais totais, com cinco dos seis melhores gastadores salariais (o Arsenal a ser a exceção) a terminar nos seis primeiros lugares da Liga na temporada 2019/20, com apenas a posição final do *Tottenham Hotspur* (sexta) exatamente correlacionada com os seus custos salariais.

O Sheffield United, o clube de gastos salariais mais baixos, desmentiu o seu ranking salarial ao terminar em 9º lugar. No entanto, o seu sucesso foi de curta duração, com os *Blades* incapazes de replicar este desempenho na temporada 2020/21, terminando em último. Também com um ranking salarial nos três últimos foi o *Wolverhampton Wanderers*, que terminou com 11 lugares acima na *Premier League* (7º) do que o seu ranking salarial (Deloitte, 2021).

Gráfico 9: Receitas e custos salariais dos clubes da *Premier League* – 2019/20 (£m)

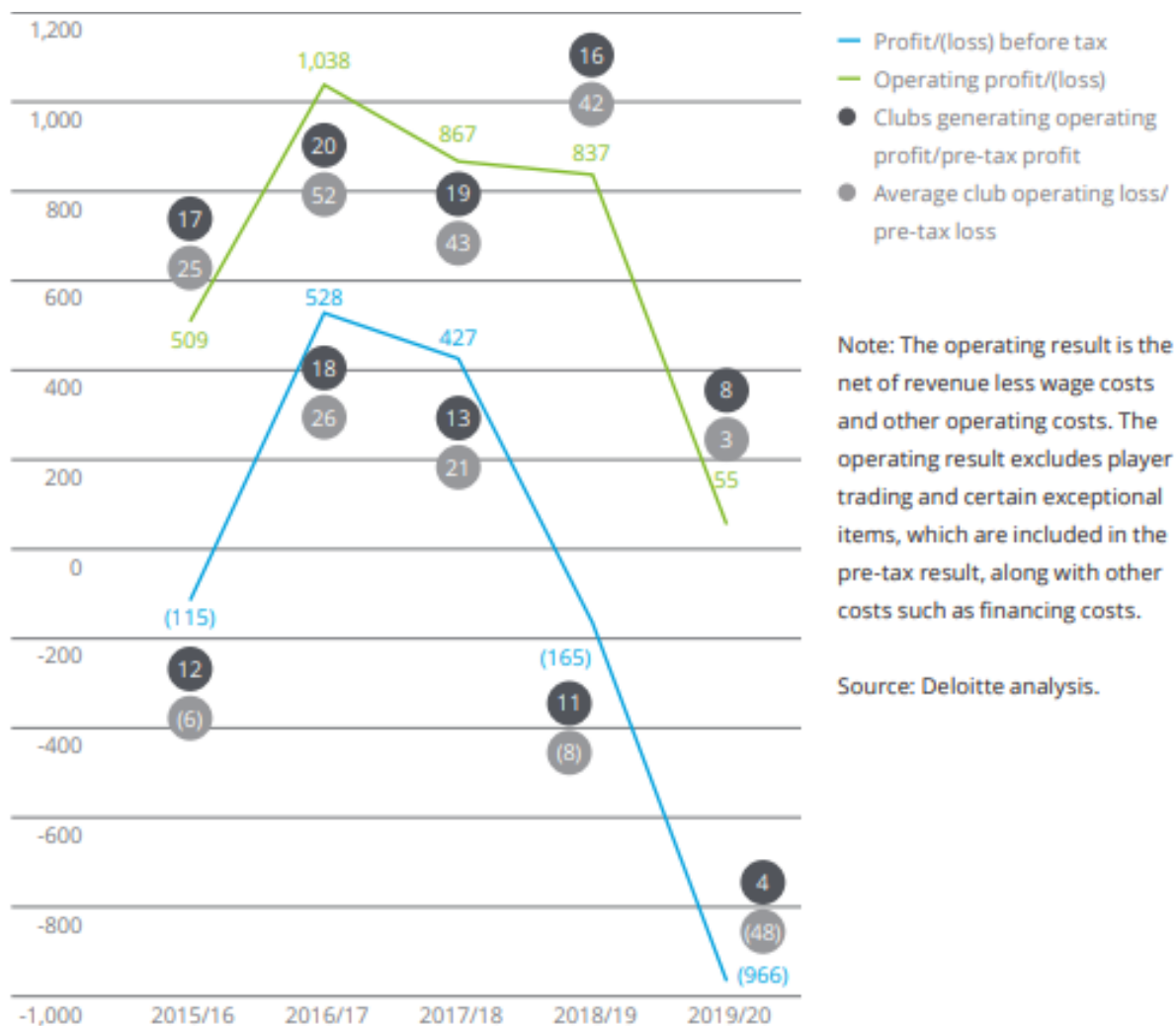


Fonte: Deloitte (2021)

Como é habitual, em todo o resto da divisão (7º a 17º) houve significativamente menos correlação entre a posição da liga e o custo total dos salários. Apenas três equipas nessa corte (Arsenal, Brighton & Hove Albion e Southampton) terminaram a três lugares do seu ranking

salarial, indicando que a tabela média da Premier League continua a ser um ambiente competitivo e imprevisível.

Gráfico 10: Rentabilidade dos clubes da Premier League – 2015/16-2019/20 (£m)



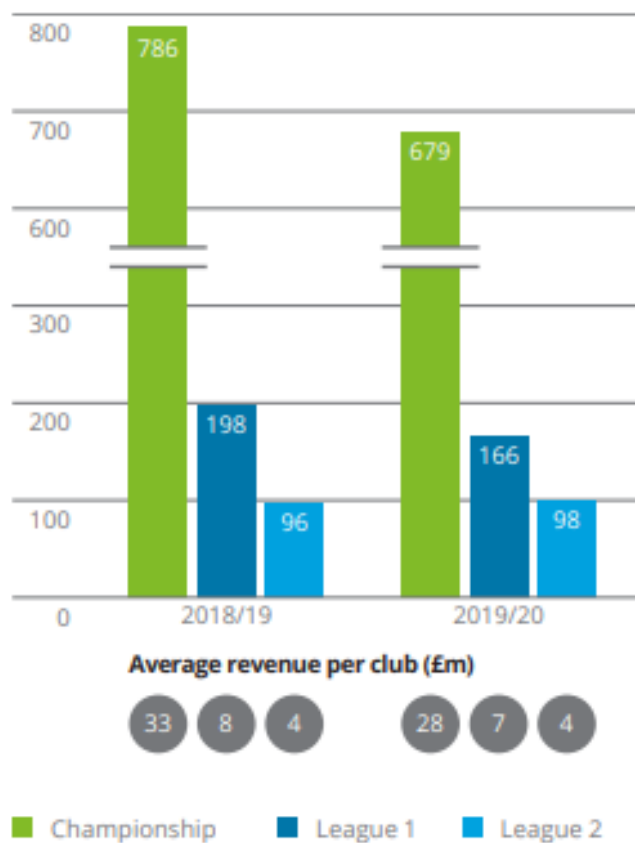
Fonte: Deloitte (2021)

O Everton (£140m) registou a maior perda de impostos entre os clubes da Premier League 2019/20, com perdas antes de impostos superiores a £100 milhões pela segunda época consecutiva. O Manchester City (£125 milhões) foi o único outro clube a reportar perdas antes de impostos superiores a £ 100 milhões, embora 12 equipas reportem perdas antes de impostos superiores a £ 50 milhões em comparação com apenas duas em 2018/19. Apenas quatro clubes (Burnley, Chelsea, Norwich City e Sheffield United) registaram lucros antes de impostos, contra 11 em 2018/19. O Chelsea registou o maior lucro antes de impostos de £ 43 milhões, impulsionado pela venda de Eden Hazard ao Real Madrid, o que contribuiu significativamente para o lucro do clube nas vendas de jogadores de £ 143 milhões. Duas das equipas promovidas,

Norwich City e Sheffield United, ainda puderam reportar um lucro antes de impostos, apesar do impacto da COVID-19, mas o Aston Villa registou a terceira maior perda de impostos de £ 99 milhões, a maior de sempre para um lado promovido. Burnley, o outro lado a reportar um lucro antes de impostos, foi recentemente comprado por investidores americanos, com a resiliência financeira do clube um fator provável nesta decisão (Deloitte, 2021).

As receitas de transmissão do campeonato caíram 10% (42 milhões de libras) para 383 milhões de libras em 2019/20. Isto deveu-se predominantemente a: i) o adiamento de algumas receitas para 2020/21, uma vez que a maioria dos jogos após a reincidência da liga em junho ocorreu no exercício de 2020/21; e ii) uma redução nos pagamentos de para-quedas – menos 9 milhões de libras para 228 milhões de libras, uma vez que menos clubes (sete em 2018/19 contra seis em 2019/20) estavam a receber pagamentos de para-quedas. Também foi noticiado que a EFL aprovou um desconto de 7 milhões de libras com a emissora doméstica *Sky Sports*, embora não se espere que isso tenha impacto nas distribuições de clubes até à temporada 2021/22 o mais cedo possível. O novo contrato de radiodifusão da EFL reduziu a escala do declínio global das receitas de radiodifusão (Deloitte, 2021).

Gráfico 11: Receitas dos clubes da Liga de Futebol – 2018/19 e 2019/20 (£m)



Fonte: Deloitte (2021)

As receitas da jornada caíram 30% (£ 49 milhões) para £ 117 milhões, uma vez que os jogos foram disputados à porta fechada após o recomeço da temporada. A redução da receita total de 14% é ligeiramente mascarada pelo impacto dos clubes serem promovidos/relegados para dentro/para fora do Campeonato (Deloitte, 2021).

Considerando apenas clubes consistentes (ou seja, os 18 clubes no Campeonato em 2018/19 e 2019/20), o impacto financeiro da COVID-19 é muito maior, com as receitas destes 18 clubes a caírem 24%, passando de uma média de £35 milhões em 2018/19 para £ 26 milhões em 2019/20.

Isto foi impulsionado por uma redução das receitas de transmissão (uma média de 35% (£7 milhões) para £13 milhões por clube), especialmente porque os pagamentos de para-quedas cessaram (Hull City, Middlesbrough, Queens Park Rangers) ou diminuíram (Stoke City, Swansea City, West Bromwich Albion) uma vez que estes clubes passaram mais um ano no Championship desde a despromoção da *Premier League*.

As receitas consistentes da jornada dos 18 clubes também caíram em média 25%, (£ 1,7 milhões) para £ 5,1 milhões por clube.

A grande diferença na diminuição das receitas de transmissão de todos os clubes da divisão face aos clubes consistentes (presentes tanto em 2018/19 como em 2019/20) deve-se apenas à variação dos clubes do campeonato. Os clubes consistentes reportaram uma receita média de £ 20 milhões em 2018/19 contra uma média de £ 11 milhões para os clubes promovidos ou relegados em 2018/19 (Deloitte, 2021).

3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Para qualquer investigação, as condições necessárias para o sucesso são uma profunda revisão da literatura e boas questões de investigação de modo a se conseguir uma adequada adaptação ao contexto em apreço.

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma literatura sistemática dos conceitos “*governance*” e “*soccer*”, na literatura académica validada pela academia disponível na base de dados SCOPUS⁵

3.1 RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O código de pesquisa TITLE-ABS-KEY (“*Governance*” + “*soccer*”) encontrou 49 artigos.

A pesquisa não teve restrições cronológicas e teve por limite “*article*”, “*business, management and accounting*”, “*social sciences*”, “*Economics, Econometrics and Finance*”, “*English*”.

Assim foram identificados 49 estudos relevantes publicados em inglês pela universidade.

As informações de cada artigo foram recodificadas numa planilha Excel, composta pelas seguintes colunas: título do artigo, ano, resumo, palavras-chave, autores, afiliação dos autores e revistas. Os dados foram tratados em Excel e complementados com informações adicionais quando necessário para uma análise mais rigorosa.

Os autores também utilizaram o *Scimago Journal e Country Rank* para obter quartis e países dos diversos revistas analisados.

Tabela 4 – Número de citações utilizadas como palavras-chave (*key words*)

	Termo	Dimensão
1	Soccer	22
2	Governance	21
3	Sport	12
4	Football	8
5	Urban	8
6	Management	6
7	Corporate	5
8	Model	4
9	National	4
10	Team	4
11	Network	4
12	Corruption	3
13	League	3
14	Women	3
15	Security	3
16	Social	3
17	Organized	3
18	Development	3
19	China	3
20	Middle	3
21	East	2
22	Economics	2
23	Plural	2
	Total	49

A tabela 4 menciona as palavras-chave dos artigos publicados revelando a importância do futebol no contexto desportivo. Assim, as quatro primeiras *keywords* (*soccer*, *governance*, *soccer* e *football*) foram as que obtivemos a informação mais relevante para a investigação.

4 GOVERNANCE DO DESPORTO REI

O futebol é jogado em quase todos os países do mundo sob uma estrutura regulatória comum, e as estatísticas do futebol fornecem aos pesquisadores interessados um rico conjunto de dados transculturais comparáveis.

Miguel, Saiegh e Satyanath (2011) mostraram que o histórico de conflito civil no país de origem de um jogador prevê sua propensão a se comportar violentamente no campo de futebol.

Tais estudos, no entanto, permanecem comparativamente raros, e o futebol parece ser pouco pesquisado na literatura de psicologia transcultural. No entanto, da mesma forma que estudos permitiram a Schwartz (1992) criar e validar um sistema de valores culturais, estudos comparativos de jogadores de futebol, espectadores e oficiais de diferentes países podem contribuir para nossa compreensão transcultural de uma ampla gama de comportamentos de grupo e individuais (Gelade, 2014).

4.1 INTEGRAÇÃO SOCIAL ATRAVÉS DO DESPORTO

Lock, Darcy & Taylor (2009) sugerem que dois fatores ambientais moldaram o desenvolvimento do futebol na Austrália desde a década de 1940. Em primeiro lugar, o futebol australiano possui fortes ligações com as comunidades étnicas, devido ao papel do desporto como ferramenta aculturativa para os migrantes (Mosely, 1995). Em segundo lugar, por causa de sua herança étnica, o futebol foi limitado por uma posição marginalizada no mercado desportivo australiano altamente saturado. Essas variáveis situacionais afetaram a capacidade do futebol de atrair uma base de espectadores mais ampla e são fundamentais para entender a posição contextual do jogo na Austrália.

O futebol foi distinguido por sua base de poder e popularidade em comunidades étnicas (Hughson, 1992), o seu papel em galvanizar e desenvolver comunidades migrantes (Mosely, 1995) e sua reputação de violência interna, vandalismo e desvios (Mosely, 1995). Hughson, 1996; Mosely, 1995; Vamplew, 1994).

Os ingleses introduziram o futebol na Austrália na década de 1880, mas um grande influxo de imigrantes europeus do pós-Segunda Guerra Mundial fundou novos clubes em comunidades de imigrantes em toda a Austrália durante o final da década de 1940. O sistema de clubes de

base étnica emergiu e com ele um ambiente pelo qual jogadores, adeptos e dirigentes de clubes se identificavam com os clubes com base na nacionalidade (Mosely, 1997; Vamplew, 1994).

O papel dos clubes de futebol na manutenção de identidades étnicas e culturais tem sido estudado na Austrália a partir de aspetos históricos, culturais, perspectivas políticas e sociais (Hay, 1994, 2006a; Hughson, 1996, 2000; Jones & Moore, 1994).

Os clubes de futebol ofereciam oportunidades para os migrantes desenvolverem redes sociais e ganharem capital social significativo durante um período (até a década de 1970) em que se esperava assimilação cultural e desistência de práticas culturais “estrangeiras” (Mosely, 1995).

Enquanto o futebol desempenhou um papel positivo na aculturação e desenvolvimento das comunidades migrantes, a dimensão étnica da *governance* do futebol foi vista como um fator de divisão (Hughson, 2000; Mosely, 1997).

As tentativas iniciais libertar as questões étnicas da liga nacional em 1977 foram em grande parte mal sucedidas devido a pressões financeiras e políticas de clubes de base étnica (Mosely, 1997).

Em 1990, o *The Bradley Report* argumentou que o futebol na Austrália nunca atingiria seu potencial a menos que os clubes da liga nacional atraíssem um público mais amplo (Bradley, 1990). O Relatório Bradley (1990) forneceu um plano para o re desenvolvimento do futebol na Austrália, no entanto, apesar de suas recomendações salientes, a mudança foi resistida devido ao poder de decisão mantido pelos clubes de base étnica (Solly, 2004).

Outras tentativas de sintetizar a National League Soccer (NSL), em 1992 e em 1997, não conseguiram desligar os clubes étnicos estabelecidos de sua herança cultural (Mosely, 1997). Durante a década de 1990, vários clubes de futebol australianos, incluindo Perth Glory, Northern Spirit, Carlton, Collingwood, Parramatta Power, Brisbane Strikers e Adelaide United, tentaram romper o nexó étnico-futebol com vários graus de sucesso.

Um caso especial foi Perth Glory, que atraiu regularmente 14.000 a 16.000 fãs nos seus primeiros dias. O sucesso do clube da Austrália Ocidental na NSL tornou-se uma estrutura virtual para os clubes da A-League (Hay, 2006^a). Apesar de algum sucesso inicial, outros clubes

“australianos” tiveram sucesso limitado a longo prazo e tiveram dificuldade em atrair uma base sustentada de apoiantes e permanecer solvente (NSL Task-Force, 2003).

A fundação da A-League, em 2005, sinalizou a criação de uma competição nacional de futebol composta por clubes sem filiação étnica explícita. Este movimento tentou reformular o processo de identificação de fãs na Austrália.

Sem equipas representando herança étnica específica, como os indivíduos se identificariam com os clubes? Os vínculos “torcedores” significativos desenvolver-se-iam sem a presença de uma etnia expressiva?

A resposta não é clara, e como Westerbeek, Deane e Smith (2005) ponderaram, “perceber o potencial de mercado do desporto [futebol] continua a ser um dilema de gestão estratégica para a ASA [agora FFA] no novo milénio”.

Van Blerk (2011) recorda-nos que desde a década de 1990⁶ se assistiu ao aparecimento e ascensão à proeminência da vida das crianças de rua africanas. Isso foi combinado com uma literatura crescente investigando suas razões para estar lá, estilos de vida, estratégias de sobrevivência, culturas e identidades (Swart 1990; Le Roux e Smith 1998; Lugalla e Mbwambo 1999, Hansson 2003, Evans 2004, Van Blerk 2006).

Durante esse período, um corpo substancial de literatura emergiu da África do Sul, incluindo trabalhos de Swart (1990), onde detalhava a vida dos jovens nas ruas em Hillbrow, Joanesburgo investigando a relação particular que as crianças de rua têm com o ambiente urbano⁷ (Van Blerk, 2011).

Além disso, a pesquisa discutiu as implicações programáticas de crianças nas ruas, destacando as implicações políticas, desenvolvimentos e estratégias para reabilitação, incluindo a reunificação familiar (Le Roux e Smith 1998).

No entanto, esse trabalho ocorreu em microescala, concentrando-se em aspetos da vida de rua que são considerados desviantes e raramente estabelecendo ligações entre a vida das crianças

⁶ Fim do apartheide na República Sul Africana

⁷ ver o artigo de Hansson (2003) sobre os carrinhos da Cidade do Cabo

de rua e a sociedade em geral, incluindo interações com famílias e comunidades, bem como os impactos e encontros entre a vida das crianças e jovens de rua e os processos e eventos globais.

Nesse sentido, Van Blerk (2011) promoveu uma pesquisa indo além do etnográfico contribuindo para a necessidade de investigar a vida das crianças de rua de forma mais ampla ao longo do tempo e do espaço (Ennew e Swart-Kruger 2003) e concluiu que crianças e jovens de rua podem ser afetados positivamente pela participação em atividades desportivas, como sugerem as formas pelas quais o futebol pode ser usado como ferramenta de construção de confiança, desenvolvimento de espírito de equipa e ideias de respeito e autoestima.

4.2 INTEGRAÇÃO E IGUALDADE DO GÉNERO ATRAVÉS DO DESPORTO

Diversos estudos sugerem a hipótese de que países com maior grau de igualdade de género são mais propensos a investir em programas desportivos femininos e a ter oportunidades para que as mulheres participem de desportos e desenvolvam suas habilidades (Congdon-Hohman & Matheson, 2013).

A maior parte da literatura existente tem aproximado a equidade de género numa medida das oportunidades económicas relativas das mulheres. As medidas comuns utilizadas incluem a participação feminina na força de trabalho (Cho, 2013) e a participação feminina na força de trabalho ou melhoria de rendimento (Hoffman et al., 2006; Klein, 2002).

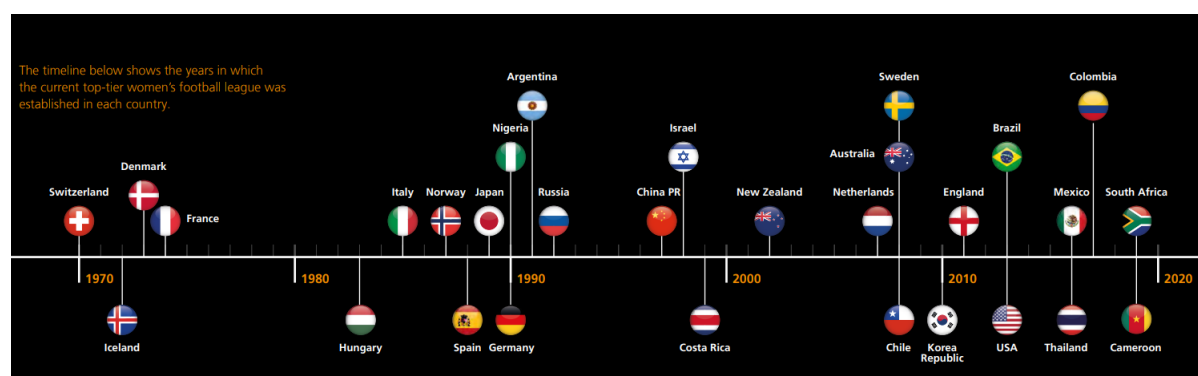
Outros estudos exploraram medidas relacionadas à educação, como a proporção de matrículas de mulheres versus homens no ensino (Congdon-Hohman & Matheson, 2013). O Índice de Desigualdade de Género das Nações Unidas também foi considerado em pesquisas anteriores, embora esteja correlacionado com medidas de desenvolvimento, como o PIB *per capita* (Hoffman et al., 2006). Estudos que controlam a equidade de género descobriram consistentemente que esses controlos de equidade têm associações significativas e positivas com os resultados do futebol feminino (Jacobs, 2014).

Neste contexto, a condicionante cultural emerge. Jacobs (2014) identifica três dos estudos que consideraram fatores culturais. Em particular, dois estudos consideraram a herança latina (Congdon-Hohman & Matheson, 2013; Hoffman et al., 2006) e dois estudos consideraram se o país tinha uma população de maioria muçulmana (Congdon-Hohman & Matheson, 2013; Klein, 2004).

No primeiro caso, a herança latina foi considerada um forte preditor do sucesso internacional do futebol masculino, mas não foi encontrado para prever consistentemente o sucesso das mulheres. Enquanto Klein (2002) sugeriu que ser um país de maioria muçulmana não estava significativamente associado ao desempenho das mulheres, Congdon-Hohman e Matheson (2013) evidenciaram que o desempenho das mulheres estava negativa e significativamente associado ao desempenho das mulheres.

A Figura 4 mostra cronologia abaixo mostra os anos em que a atual liga de futebol feminino foi estabelecida em cada país

Figura 4: Evolução do Futebol Feminino



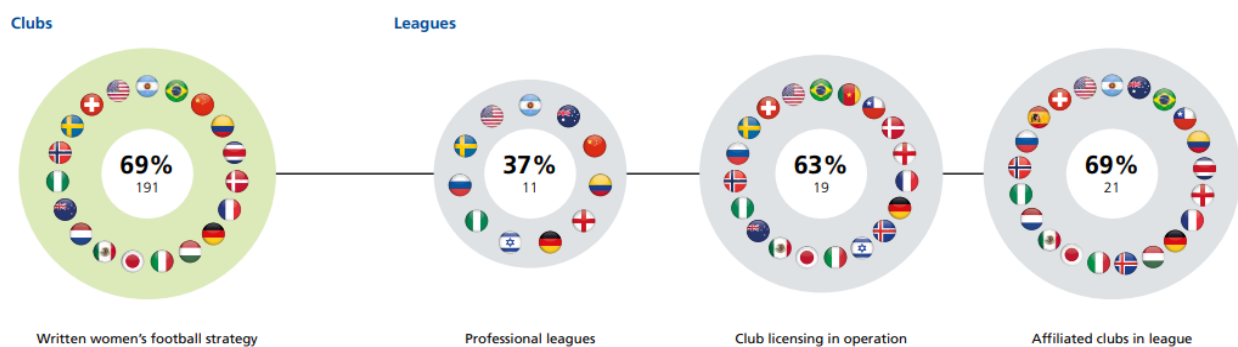
Fonte: FIFA (2022), FIFA Benchmarking Report Women's Football in

<https://digitalhub.fifa.com/m/3ba9d61ede0a9ee4/original/dzm2o61buenfox51qjot-pdf.pdf> (accedido a 12/05/2022)

Observa-se que o norte da Europa, em que a igualdade do género está num patamar mais avançado e elevado, foi a pioneira.

No que refere à *governance* de competições de futebol feminino, o relatório FIFA (2022) fornece uma visão das características de governação das ligas e dos seus clubes membros, comentando a estrutura global, o *resourcing* e os arranjos comerciais, analisando como diferentes abordagens por ligas e clubes se relacionam com outros fatores de sucesso, dentro e fora do campo.

Na perspetiva de conceber a sua governação, o futebol feminino, como qualquer atividade desportiva em desenvolvimento, é menos limitado por estruturas herdadas do que desportos profissionais mais estabelecidos o que proporciona ao jogo feminino a oportunidade de inovar e ser criativa.

Figura 5 *Governance em competições de futebol feminino*

Fonte: FIFA (2022), FIFA Benchmarking Report Women's Football in

<https://digitalhub.fifa.com/m/3ba9d61ede0a9ee4/original/dzm2o61buenfox51qjot-pdf.pdf> (accedido a 12/05/2022)

Segundo a FIFA (2022), o panorama financeiro a demonstrar que o futebol feminino está numa fase inicial de desenvolvimento financeiro. Apesar disso, cerca de 2/3 (69%) de todos os clubes têm uma estratégia escrita para mulheres e, para os clubes afiliados, um departamento dedicado ao futebol feminino (66%).

Finalmente, o facto de 73% das ligas terem uma estratégia escrita de futebol feminino mostra um forte empenho em ajudar a moldar o jogo feminino. Reconhecemos e apreciamos também que a estratégia geral de várias organizações abrange também o futebol feminino. Além disso, 63% das ligas têm um departamento dedicada a esta modalidade, enquanto noutras ligas, a responsabilidade do funcionamento da liga está espalhada pelos diferentes departamentos da organização.

4.3 O FUTEBOL COMO INSTRUMENTO POLÍTICO

O Comité Olímpico Internacional (COI) criou uma base para uma mudança de paradigma com a enunciação da sua agenda 2020 baseada na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e na Convenção Europeia dos Direitos Humanos.

A agenda altera a Carta Olímpica para garantir que “o gozo dos direitos e liberdades estabelecidos nesta Carta Olímpica seja assegurado sem discriminação de qualquer tipo, como raça, cor, sexo, orientação sexual, idioma, religião, política ou outra opinião, origem nacional ou social, propriedade, nascimento ou outro status”. A agenda obriga o COI a incluir a emenda de sua carta, bem como 'assuntos ambientais e trabalhistas' em futuros contratos com a cidade-sede” (Dorsey, 2015).

Num discurso na abertura dos Jogos Asiáticos em Incheon, Coreia do Sul, em setembro de 2014, o presidente do COI, Thomas Bach, abordou o tabu que possibilitou o relacionamento acolhedor da FIFA e da AFC com a autocracia, insistindo que o desporto também deve reconhecer seus laços com a política. como um grande negócio, mas ao mesmo tempo garantir que mantenha sua neutralidade.⁸

Dorsey (2015) recorda “que, no passado, alguns disseram que o desporto não tem nada a ver com política, ou disseram que não tem nada a ver com dinheiro ou negócios. E esta é apenas uma atitude que está errada e que não podemos mais permitir. Estamos a viver no meio da sociedade e isso significa que temos que fazer parceria com os políticos que governam este mundo, disse Thomas Bach”.

Ele parecia visar, entre outros, a negação da AFC e da FIFA do casamento entre desportos e política, observando que permitir que os países estabeleçam suas próprias regras no futebol significaria que “o desporto internacional acabou”.⁹

Ao enfatizar o princípio dos direitos humanos e outros e colocar a relação entre política e desporto na mesa, Bach abriu as portas para um debate há muito esperado dentro dos desportos globais e um maior escrutínio da AFC e da FIFA. A sinceridade de Bach e do COI é colocada à prova pela forma como o COI atua em seus princípios recém-formulados. A AFC e o Bahrein podem provar ser um teste decisivo inicial se o Ministério Público do Reino Unido decidir abrir uma investigação sobre o registo de direitos humanos do presidente da NOC do Bahrein, príncipe Nasser.

A adoção revigorada dos direitos humanos pelo COI, no entanto, impõe uma obrigação moral a ele, mesmo sem uma investigação legal britânica formal para garantir que seus membros tenham uma boa reputação na defesa dos princípios da Carta Olímpica.

⁸ Cited in J.M. Dorsey, ‘IOC President’s Call for Transparency Challenges Middle Eastern/ Asian Political Dominance of Soccer’, *The Turbulent World of Middle East Soccer*, 2014, http://www.olympic.org/documents/olympic_agenda_2020/olympic_agenda_2020-context_and_background-eng.pdf (accessed 5 January 2015)

⁹ Ibid.

O conceito de poder nas relações internacionais não é totalmente consensual, combinando o poder com a habilidade de obter os resultados desejados e *stricto sensu* a habilidade de influenciar os outros para obtê-los. NYE (2004)

Assim, na política internacional existem três meios de realizar tal interação com outros países tais como, a coesão, a indução e a cooptação. Deste modo, divide-se o poder em dois tipos: o *hard power* (poder de coagir e induzir) e o *soft power* (cooptar). Enquanto que, o *hard power* possui bases em ameaças através de poderes económicos e militares com o objetivo de os Estados fazerem o que se pretende; o o *soft power* compreende em fazer com que os outros países queiram a mesma coisa que se procurar obter, ou seja, adequar as preferências dos outros consoante as suas.

Nye (2004) salienta que o *soft power* não é apenas influenciar nem persuadir mesmo que, sejam os seus aspetos cruciais, mas também é atrair. A atração leva à aceitação.

O *soft power* gera um ambiente conveniente para outros países desenvolverem escolhas idênticas ou tenham interesse em seguir os mesmos objetivos.

De acordo com, Nye (2004; 2006) as fontes do *soft power* de um país para gerar ambiente são inúmeras, no entanto, principais relativamente à cultura, aos valores políticos e à política externa. Contudo, os valores políticos fazem parte da cultura nacional razão pela qual usamos a distinção entre cultura e políticas governamentais externas e internas.

É importante entender o quão relevante é o futebol nas relações internacionais especialmente, para o *soft power*. Este conceito não serve apenas como constituinte de massas, mas também como publicidade de grande simbolismo.

A função do futebol é potenciada como um meio de *soft power* devido ao facto de ser um desporto mundial observado e praticado por biliões e centenas de milhões, respetivamente; representa um elemento fulcral para a criação e manutenção de laços amistosos entre nações. Tais laços são sinais de que o *soft power* presente, ou seja, o caminho para que os objetivos dos Estados sejam alcançados sem coesão ou trocas estando convencionadas ao futebol.

4.4 VALOR PARA QUEM? A INDÚSTRIA DE BOLAS DE FUTEBOL NA CHINA E PAQUISTÃO

Xue & Chan (2013) observam que na década de 1990 “descobriu-se” que o trabalho infantil era amplamente utilizado em Sialkot, no Paquistão, então o principal centro mundial de produção de bolas de futebol costuradas à mão de alta qualidade.

Em 2010, a Sialkot exportou 30 milhões de bolas, o que foi estimado em cerca de 70% da produção global de bolas de futebol costuradas à mão (Wright, 2010).

O escândalo que se seguiu gerou protestos em todo o mundo, constringendo as principais empresas de artigos esportivos. Em 1997, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) enfrentou a questão e promoveu o chamado Acordo de Atlanta, no qual várias partes interessadas assinaram o estabelecimento de um sistema de monitorização para eliminar o trabalho infantil.

Cerca de quinze anos depois, Xue & Chan (2013) estudaram o que aconteceu com o trabalho infantil, com as condições de trabalho, na verdade com a indústria de bolas de futebol costuradas à mão em Sialkot?

Primeiro, é importante esclarecer o significado de “valor” conforme usado nos escritos da cadeia de valor global, seguido pela questão do valor para quem. Gibbon, Bair & Ponte (2008) pensam que o valor na análise da cadeia de valor global tem dois componentes: primeiro, *como e por quais* processos o valor é criado; e, em segundo lugar, *como e por quais* processos o valor resultante é distribuído. relacionados a como a riqueza e a renda são distribuídas na cadeia global de *commodities* (Gereffi, Humphrey & Sturgeon 2005).

A análise da cadeia de valor global (Gereffi, Korzeniewicz, & Korzeniewicz 1994; Bair 2005; Gibbon, Bair, & Ponte 2008) concentra-se nas atividades e perspectivas das empresas líderes no topo da cadeia e ignora as vozes de outras partes interessadas, principalmente fornecedores e trabalhadores em países em desenvolvimento. A ênfase tem sido no cumprimento.

O estudo de Xue & Chan (2011) examinam três aspetos do governo empresarial da produção global: o papel do Estado como ator externo à cadeia; a questão do valor para quem ao examinar

a distribuição de renda; e o uso de monitorização de RSC pelas principais empresas como fachada para evitar críticas.

Crucialmente, a literatura da cadeia de valor evita em grande parte focar na realidade fundamental que o capital procura cada vez mais custos de produção mais baixos por meio de redes globais de produção e terceirização. Ressaltamos que tanto o governo chinês quanto o paquistanês se aproveitaram da disponibilidade de mão de obra barata em seus países quando se engajaram no sistema económico mundial nas décadas de 1970 e 1980. No entanto, eles embarcaram em diferentes estratégias de desenvolvimento económico em face da concorrência global (Xue & Chan, 2013).

O estado chinês incentiva economias de escala, a inovação tecnológica, a mecanização e a automação, o que ajuda a aumentar a competitividade. Como resultado, a produção de bolas de futebol da China agora supera a do Paquistão.

O Paquistão adotou uma estratégia oposta de atomizar a produção e informalizar a mão de obra em pequenas unidades de produção domiciliares. Essa estratégia baseia-se na crença de que “correr para o fundo” dos salários sustentaria sua vantagem de baixo custo e continuaria a atrair pedidos de produção estrangeiros. Isso provou ser uma estratégia contraproducente para o Paquistão, que não apenas sacrificou os direitos trabalhistas de seu próprio povo, mas no final também perdeu sua participação no mercado global da indústria de bolas de futebol para a China.

A situação em Sialkot, Paquistão, a cidade que até recentemente dominava a produção mundial de bolas de futebol, é agravada pelo fato de que as bolas de futebol costuradas à mão não ocupam mais as alturas dominantes da produção de alta qualidade, e a produção está em rápido declínio. Não importa quão baixos sejam os salários, a costura manual não pode competir com as máquinas devido à ineficiência e atraso da fabricação manual em tecnologia, aliada à maior qualidade das bolas termo moldadas (Xue & Chan, 2013).

Finalmente, a abordagem de “rede de produção global” para corrigir deficiências que veem na literatura de cadeia de valor global, enfatizando a inserção institucional, social e territorial das operações comerciais e as relações de poder assimétricas entre os atores (Henderson et al. 2002;

Coe et al. 2004; Coe, Dicken, and Hess 2008; Bair 2008; Barrientos 2011) à medida que as partes relacionadas dialogam e interagem entre si.

4.5 IMPACTO DA CORRUPÇÃO NA PROCURA DESPORTIVA

Amenta & Di Betta (2020) analisaram os efeitos de um escândalo de corrupção, em 2006, o escândalo *Calciopoli* sobre a manipulação de jogos na primeira divisão do futebol italiano. A sanção desportiva exemplar de relegar o culpado principal para a segunda divisão impôs outras externalidades negativas aos outros clubes. Os autores procuram responder à questão: Devemos preferir a sanção desportiva à equipa ou as multas pecuniárias ao clube?

A descida de divisão da Juventus para a Série B causou uma queda imediata de 18,4% no acompanhamento dos adeptos aos estádios para todas as equipas, tanto na Série A quanto na Série B, nas três temporadas consideradas, e uma redução de 1% quando todas as temporadas são consideradas para medir a consequência do escândalo sobre o descontentamento dos adeptos.

Em 2006, promotores italianos descobriram o que seria chamado de escândalo *Calciopoli*, uma prática de manipulação de partidas na primeira divisão italiana (Série A) que envolvia dirigentes de alguns clubes, um bando de árbitros, dirigentes da liga e alguns jornalistas. Os protagonistas do escândalo foram os dirigentes do alto escalão da Juventus F. C., um dos mais importantes clubes de futebol italiano. A Juventus tinha acabado de ganhar os títulos nas temporadas 2004-2005 e 2005-2006, as temporadas sob escrutínio para a manipulação da partida. As investigações levaram a Federação Italiana de Futebol (FIGC) a descer a Juventus para a segunda divisão (Série B), mas essa sanção foi considerada muito branda, pois ficou claro que, por causa de seus jogadores expressivos, a Juventus teria retornado à primeira divisão a próxima temporada. Além disso, a Juventus perdeu os dois títulos e o direito de participar das taças europeias. Outras equipas também receberam sanções desportivas (Amenta & Di Betta, 2020).

Devido à vasta ramificação da corrupção, o escândalo *Calciopoli* se tornou o “burro de carga” na literatura de economia do desporto como um caso preocupante sobre corrupção no desporto (Boeri & Severgnini, 2011; Buraimo *et al.*, 2016; Distaso *et al.*, 2012).

A corrupção no desporto é alarmante porque o cumprimento das regras não só tem um papel educativo para os jovens, mas também serve como uma questão vital na atratividade dos eventos desportivos (Fink & Smith, 2012; Mitchell et al., 1999). Também afetou a eficiência e eficácia dos clubes da Série A (Rossi et al., 2018), podendo causar o colapso de algumas ligas quando fatores específicos são evidentes (Hill, 2010).

O esquema de manipulação de resultados começou com a corrupção de oficiais da liga encarregados de nomear árbitros para as partidas. Árbitros corruptos foram nomeados para as partidas das equipas envolvidas na manipulação. Na televisão e na imprensa, jornalistas corruptos mancharam a reputação dos árbitros não corrompidos, que não acataram os pedidos de manipulação das partidas, questionando as decisões tomadas em campo por aqueles árbitros não corrompidos. O papel dos jornalistas na manipulação foi deplorável, dada a importância do quarto estado como um potente controlo da corrupção (Gentzkow et al., 2006).

Os árbitros não corrompidos sofreram perda de reputação e eram menos propensos a serem escolhidos para jogos relevantes tanto nacionalmente (os jogos de “Grau A”) quanto internacionalmente, sofrendo danos irreparáveis em suas carreiras (Boeri & Severgnini, 2008, 2011). O sistema de corrupção, então, não se baseava em subornos monetários, mas principalmente na intimidação.

Em 2006, as investigações levaram a Federação Italiana de Futebol (FIGC) a condenar vários clubes por má conduta desportiva em relação aos 39 jogos da temporada 2005-2006. A Juventus F. C. perdeu os títulos conquistados em 2004-2005 e 2005-2006, desceu de divisão para a Série B (onde teve que começar a temporada seguinte com (-) 9 pontos) e perdeu o direito de participar de competições europeias. Outras equipas também estiveram envolvidas. A A.C.F. Fiorentina perdeu o direito de participar da Taça UEFA e teve que começar a próxima temporada com (-) 15 pontos. O S. S. Lazio perdeu o direito de participar na Taça da Liga UEFA e teve de começar a época seguinte com 3 pontos. A. C. Milan teve que começar a próxima temporada com (-) 8 pontos. A *Reggina Calcio* teve que começar a próxima temporada com (-) 15 pontos (Amenta & Di Betta, 2020).

A eficácia do sistema de punições é um fator de importância vital para os órgãos dirigentes do desporto. Em resposta aos escândalos, a organização responsável pelo sistema de sanções - a federação - deve avaliar cuidadosamente as sanções e seus efeitos, tanto do ponto de vista

cultural quanto económico. Reparar a confiabilidade organizacional é um longo e processo complicado que precisa de uma abordagem sistémica (Gillespie & Dietz, 2009) e do endurecimento das regras organizacionais (Eberl et al., 2015).

Os resultados do trabalho de Amenta & Di Betta (2020) apoiam uma abordagem diferente para sancionar as maças podres no barril, especialmente quando o barril suporta mais danos. Para estes autores, a punição deveria ter sido a imposição de multas monetárias aos culpados (Juventus e os demais), pagáveis aos clubes prejudicados. O impedimento monetário sobre o clube é mais eficaz do que a sanção desportiva sobre a equipa.

As propostas de transferências monetárias compensatórias aos clubes prejudicados, sem descida de divisão, reduzem as externalidades negativas e podem ser consideradas uma combinação das estratégias punitivas e remuneratórias propostas por Mitchell *et al.* (1999).

O infrator é punido e os clubes têm incentivo para cumprir e fazer estourar o escândalo mais cedo para receber as taxas compensatórias. Além disso, essa compensação reduz o custo de se comportar corretamente, enquanto outras não. A principal limitação deste trabalho é que ele é específico para o caso e mede os danos após o fato.

4.6 GOVERNANCE NO FUTEBOL INGLÊS

A *Football Association* é a instituição que organiza o futebol em Inglaterra sendo, por sua vez membro da FIFA pertencente à UEFA. A FIFA é responsável pelas competições europeias como o Campeonato da Europa de Associações Nacionais e a Liga dos Campeões Europeus. Deste modo, todos os clubes que obtêm sucesso nas ligas e taças do seu país competem entre si a nível internacional.

No entanto, o sistema de governação no futebol pode ser encarado como um acordo de rede e requerer um modelo para o analisar pois a estrutura da liga é baseada numa hierarquia. Esta hierarquia contém dez níveis da *Football Association* incluindo divisões superior e inferiores. Assim, a mais importante é a *Premiership* que pertence ao topo da pirâmide. Esta é atualmente composta por 20 equipas organizada pela *Football Association*. Seguem-se três divisões compostas por 24 equipas cada.

Consideravelmente, as empresas podem entrar livremente na hierarquia inferior, no entanto, não são capazes de entrar diretamente nos escalões superiores sendo por isso, o sistema da liga aberto à promoção e despromoção levando as equipas a deslocarem-se para cima ou baixo da hierarquia. Quanto à promoção e despromoção as consequências no que concerne à *governance* serão devolvidos mais tarde.

Deste modo considera-se que os clubes da *Premiership* ou das ligas de futebol são integrados como empresas públicas ou privadas e seus objetivos incluem a promoção do futebol como atividade desportiva e como um negócio.

Hall *et al.* (2002), utiliza um teste de *causalidade de Granger*¹⁰ que revela uma casualidade da folha de pagamentos mais elevada para um melhor desempenho, não podendo ser rejeitada sendo a relação entre estes objetivos complexa e com implicações no governo corporativo assim como no desempenho financeiro dos clubes de futebol.

Assim, Szymanski e Hall (2003) (em Zimbalista, 2003) analisaram 16 clubes da *Football Association*, tornando-se públicos em 1995, não se verificou diferença significativa no desempenho financeiro. Os resultados obtidos por estes autores não esclarecem os objetivos reais. Tal fundamentação é sólida não só com o argumento de que os clubes de futebol ainda são maximizadores de utilidade após se tornarem públicos como também com o facto de os clubes de futebol sempre foram maximizadores dos lucros.

Deste modo, Hawkes (1998) propõe que um adepto de futebol significa mais do que um simples cliente sendo a sua relação com o clube para além de um cliente convencional. Tal facto, deve-se que no futebol, os adeptos habituem-se a ser leais à sua equipa indo muito além na maioria das empresas convencionais. Este autor, refuta ainda que os adeptos são como um grupo único de *stakeholders* merecendo especial reflexão quando o clube de futebol está a estabelecer objetivos.

¹⁰ O teste de causalidade proposto por Granger visa superar as limitações do uso de simples correlações entre variáveis. Essa distinção é de fundamental importância porque correlação não implica por si só em causalidade (relação de causa e efeito). (Wikipédia, consultada a 31/05/2022) https://pt.wikipedia.org/wiki/Causalidade_de_Granger

5 SINOPSE FUTEBOL PROFISSIONAL PORTUGUÊS

O Futebol Profissional Português produz impactos diretos, indiretos e induzidos na economia.

O relatório em causa aborda o impacto económico, cultural e social do futebol em Portugal, da Liga e das 34 Sociedades Anónimas Desportivas que fizeram parte desta análise combinadas com um volume de negócios de € 792 milhões na época 2020-2021, o que se traduziu numa contribuição de cerca de € 550 milhões para o PIB Português (EY, 2022).

Este valor, equivalente a cerca de 0,25% da riqueza nacional, representa um acréscimo de 11,3% face à época anterior e um retorno ao nível pré-pandemia, mesmo num ano atípico marcado por fortes limitações e constrangimentos, em que a maioria dos jogos foi realizada à porta fechada.

Tabela 5: Impactos do futebol profissional na economia

<i>Drivers de impacto</i>	Impactos diretos	Impactos indiretos	Impactos induzidos
Liga Portugal bwin	▶ Vendas e serviços prestados;	▶ Atividade económica gerada pela cadeia de valor, como resultado dos impactos diretos do Futebol Profissional;	▶ Atividade económica suportada pelo aumento do consumo na economia, devido a impactos diretos e indiretos do emprego gerado pelo Futebol Profissional.
Liga Portugal SABSEG	▶ Fornecimentos e serviços externos;	▶ Tome-se como exemplo os gastos em restauração em dias de jogo.	
Liga Portugal	▶ Saldo de transferências; ▶ Outros resultados operacionais; ▶ Postos de trabalho; ▶ Impostos pagos.		

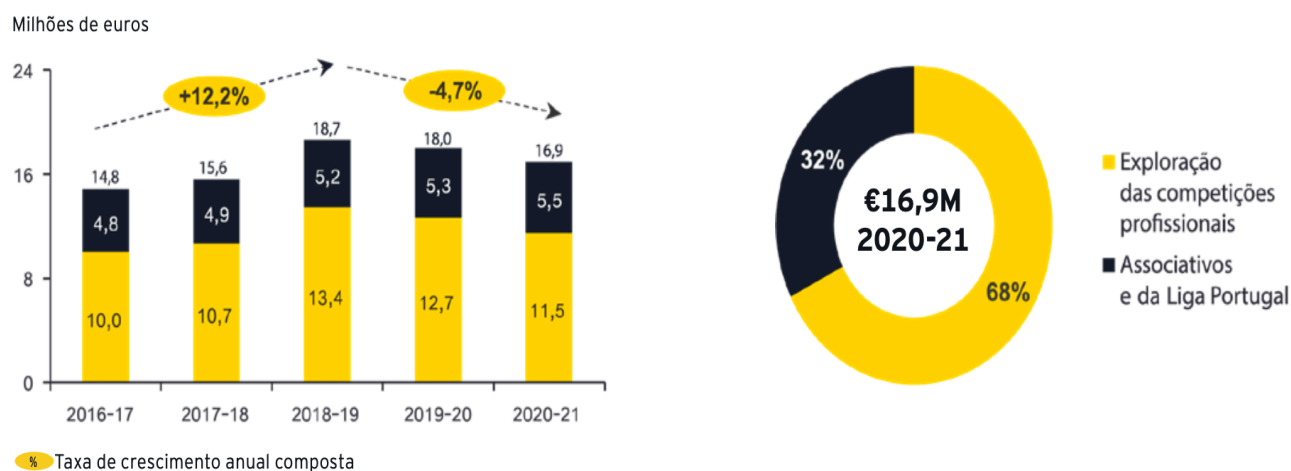
Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

A Tabela 5 sugere os impactos do futebol profissional na economia sob três *drivers*. Assim os, impactos diretos relacionam-se com as vendas e serviços prestados, com o fornecimentos e serviços externos, o saldo das transferências, outros resultados operacionais, postos de trabalho e impostos pagos.

Relativamente aos impactos indiretos, revelam ser toda a atividade económica gerada pela cadeia de valor relacionado com os impactos diretos do Futebol Profissional. Exemplo disso, são os gastos na restauração em dias de jogo.

Por último, o impacto induzido relaciona toda a atividade económica suportada pelo aumento do consumo influenciados pelos impactos diretos e indiretos do emprego que o Futebol Profissional gera.

Gráfico 12: Evolução da estrutura de receitas da Liga Portugal



Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

No gráfico 12 indica a evolução de receitas da Liga Portugal desde a época 2016/17 até à época 2020/21. Tal como podemos aferir existiu um aumento de 12,2% entre 2016/17 e atingindo o pico em 2018/19. Talvez, devido à pandemia de covid19, em 2019/20 e 2020/21 revela um decréscimo de (- 4,7) %. Na época 2020/21, as receitas totalizaram um total de € 16,9M sendo que 68% pertencem às competições profissionais e apenas 32% a associativos da Liga Portugal

Mas também ao nível da *governance* desportiva, gestores portugueses têm tido crescente relevância internacional como sugere a da tabela 6.

Tabela 6: Luís Campos já tem tudo acertado com o PSG

Português vai mesmo ser o novo consultor desportivo do clube francês. Luís Campos vai mesmo ser o novo consultor desportivo do PSG, encetando uma nova etapa na sua carreira. As negociações entre as partes estão fechadas e só falta mesmo o carimbo oficial do clube, sendo que Luís Campos deve até iniciar funções, segundo apurou Record, durante a próxima semana, pegando na tarefa de formação do plantel para a nova época de 2022/23 e assumindo a gestão da questão do treinador dos parisienses, algo ainda indefinido e que, como se sabe, coloca o nome de Rúben Amorim na órbita do PSG.

Luís Campos esteve esta manhã presente no XVI Congresso Internacional de Futebol que decorre na Maia, dissertando sobre o tema "Futebolista de hoje e conquista do futuro" durante mais de uma hora.

Logo no início da sua apresentação, o consultor desportivo deixou escapar uma confidência: "O que se passou nos últimos anos no futebol é que o futebolista é em primeira instância um ativo. Ontem estava num hotel em França e vi uma peça de reportagem na televisão sobre a renovação do Mbappé e a primeira coisa que eles falaram foram os números da operação, os € 300 milhões de prémio de assinatura, o que ele pode valer em direitos de imagem no futuro. O dinheiro cada vez mais é o mais importante no futebol e temos de nos saber adaptar a isso."

A confidência, como se percebe, é o facto de Luís Campos ter voado quase diretamente para a Maia, depois do culminar das negociações com o PSG, mas evitando simpaticamente os jornalistas presentes no Congresso que se realiza na Universidade da Maia para falar sobre o tema do momento.

Não é por acaso que o nome de Rúben Amorim começou a ser colocado como estando na órbita do clube francês, uma insistência que estará diretamente ligada ao facto de Luís Campos estar a dias de assumir oficialmente o seu novo projeto no PSG.

A intervenção de Luís Campos, de resto, foi muito interessante por parte de alguém que se sente "um privilegiado na profissão que atualmente" exerce, porque aproveita "todas as experiências" que teve no passado, seja como jogador, treinador ou dirigente.

Aos 57 anos, Luís Campos passou a ser uma referência, em função dos trabalhos que teve principalmente no Lille e no Mónaco, como consultor desportivo, algo que diz ser "bem diferente de um diretor desportivo", pois abrange "um papel muito mais abrangente em variadas áreas e adaptando-se constantemente à realidade de hoje"¹¹.

A tabela 6 sugere a importância da *governance* no universo do futebol.

5.1 AS SOCIEDADES DESPORTIVAS PORTUGUESAS

O desporto em geral e, particularmente o futebol, envolve várias áreas da sociedade, nomeadamente, educativa, saúde pública, cultural e recreativa. Tal facto, deve-se aos

¹¹ Mendes, A. (2022) Luís Campos já tem tudo acertado com o PSG in jornal Record https://www.record.pt/internacional/paises/franca/psg/detalhe/luís-campos-ja-tem-tudo-acertado-com-o-psg?ref=HP_2BucketDestaquesPrincipais (acedido a 1/06/2022)

consecutivos desenvolvimentos económicos, elevados aos níveis de crescimento do PIB mundial, justificativos do seu sucesso enquanto prática e atividade de desenvolvimento (Arnaut, 2006).

Considerando a relevância social e económica e os elevados fluxos monetários associados a diversos objetivos, como os direitos desportivos e televisivos, bilhéticas, salários, serviços de intermediação, *merchandising*, entre outros, que integram o desporto profissional é pertinente salientar, que o desporto na sociedade representa uma atividade de milhões de seguidores e participantes nas atividades e espetáculos desportivos, incluindo o desporto como um autêntico prodígio numa das primárias atividades de entretenimento a nível mundial (Capelo, 2014).

De facto, foi importante criar uma estrutura regida por regulamentos jurídicos com leis específicas influenciadas por distintos domínios as quais, são nominadas de Sociedade Desportivas. Estas são representativas de sociedades eminentes de valores mobiliários admitidos à negociação no mercado regulamentar *Euronext Lisbon*, assumindo uma particular relevância económica e social (Capelo, 2014).

Assim, foram introduzidos novos regimes jurídicos em diversos países europeus definindo leis correspondentes no ordenamento jurídico português. Deste modo, surgiu inicialmente o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho que, fracassou sendo substituído pelo DL n.º 67/97, de 3 de abril. Este último Decreto-Lei encaminhou para a constituição das sociedades anónimas desportivas (SAD) pelos principais clubes desportivos. Estes, integraram as suas sociedades através da personalização jurídica das equipas participantes em competições desportivas¹², transpondo às sociedades constituídas o desígnio da gestão dos clubes desportivos fundadores.

As SAD surgiram para que os clubes desportivos implementarem uma gestão qualificada, transparente e atenta às variáveis económico-financeiras, distanciando para um segundo plano a gestão limitada pela emoção e direcionada somente para os êxitos desportivos (Capelo, 2014).

Notavelmente, as Sociedades Desportivas são integradas em quatro regimes jurídicos tais como, Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (LBAFD); o DL n.º 10/2013¹³, de 25 de janeiro

¹² Art.º 22 n.º 1 do DL 10/2013: constituição realizada através da transferência para as SAD de parte ou totalidade dos direitos e obrigações dos clubes fundadores. A personalização jurídica prevê a transferência automática para a SD constituída, dos direitos de participação nas competições em que se insere o clube, bem como os contratos de trabalho dos seus praticantes.

¹³ Art.º 5 n.º 1 do DL 10/2013: Direito subsidiário.

(NRJSD); a Lei n. º103/97, de 13 de setembro (RFSD); e o Código das sociedades comerciais (CSC), fazendo a distinção ao considerar o âmbito das normas gerais que abrangem as sociedades eminentes de valores mobiliários empregues à negociação em mercado regulamentado¹⁴.

Estas sociedades detêm a particularidade, de subscrição das ações do seu capital social ser pública sendo, abreviadamente nomeadas no código dos valores mobiliários (CVM) por sociedades abertas. Para as SAD emitentes¹⁵ instruem complementarmente os seus regimes jurídicos, as subseqüentes leis do código dos valores mobiliários (CVM), código do governo das sociedades (CGS) e a regulamentação conexão da comissão do mercado de valores mobiliários (CMVM).

A *governance* das sociedades abrange a ideologia pelas quais, as sociedades são geridas e controladas. É da responsabilidade da OCDE (*Principles of Corporate Governance*), a estrutura das sociedades específica e distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes. Cadbury (1992), retrata o governo das sociedades como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas.

5.2 SOCIEDADE ANÓNIMA E SOCIEDADE UNIPessoal POR QUOTAS

As sociedades comerciais, em Portugal distinguem-se de duas formas distintas: “Sociedade Anónima” e “Sociedade Unipessoal por Quotas”. Esta distinção é feita quanto ao número mínimo de acionistas, capital social mínimo requisitado para constituir a sociedade, direitos dos acionistas minoritários e responsabilidades intrínsecas aos acionistas.

Foi através do decreto-lei nº.10/2013, que a partir da temporada 2013/14 todos os clubes a disputar as competições profissionais teriam a obrigatoriedade de optar por um dos dois modelos de gestão.

Relativamente à distribuição competitiva, as mesmas ostentam um perfil heterogéneo de acordo com o campeonato profissional¹⁶ ao invés da distribuição geográfica uma vez que as

¹⁴ *Euronext Lisbon*: mercado regulamentado em que são realizadas as emissões de valores mobiliários definidas as cotações oficiais das transações dos valores, cujas operações são supervisionadas pela CMVM

¹⁵ Sociedades emitentes: abreviadamente designadas no projeto para referir as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado.

¹⁶ época 2017/2018

Sociedades Unipessoal por Quotas (SDUQ) estão localizadas, na sua grande maioria na zona norte e central de Portugal Continental.

5.2.1 Sociedade Unipessoal por Quotas – SDUQ

Compreende-se pela forma única dos clubes preservarem a identidade e integridade institucional, uma vez que a titularidade do capital social é incumbida, em exclusivo ao clube fundador.

De outro modo, se o clube estiver na 1ª liga o capital mínimo exigido é de € 250.000 ou € 50.000, ou seja, valores inferiores aos mínimos exigidos de uma SAD (€ 1.000.000 e/ou € 200.000). É referido por parte dos analisadores que esta forma jurídica permite aos clubes de ajustar o seu modelo de organização e gestão à realidade económico-financeira do país, antecipando eventuais excessos desportivos e financeiros dos dirigentes.

5.2.2 Sociedade Anónima Desportiva – SAD

Observa-se como o melhor formato para o auxílio na entrada de novos investidores de tal modo, que o clube necessita de um mínimo de 10% do capital social, suportando o restante por incalculáveis acionistas.

É da sua obrigação, nomear Revisores Oficiais de Contas para que a sua utilização seja em defesa da constituição levando a uma maior profissionalização e transparência da gestão financeira do clube. Salienta-se a importância desta forma jurídica como instrumento de organização de toda a estrutura do clube, de elevada capacidade de integração e agregação, peculiar em empresas ambiciosas.

5.3 A EVOLUÇÃO ECONÓMICA DAS SOCIEDADES DESPORTIVAS NA ÉPOCA 2020-2021

Para os cofres do Estado, o Futebol Profissional aumentou em 2,5% das contribuições. De acordo, com o relatório da EY e da Liga Portugal, esta indústria motivou mais de 192 milhões de euros em impostos, o que confronta com € 187 milhões na época 2019-2020). Destes valores, acima mencionados 92% correspondem à Liga Portugal *bwin* (€ 177 milhões). O

pagamento de IRS e as contribuições para a Segurança Social somaram € 169 milhões, representando cerca de 88% do total das contribuições fiscais.

Figura 6: Impactos fiscais detalhados das Sociedades Desportivas na época 2020-21

Impacto	Detalhe	Liga Portugal bwin	Liga Portugal SABSEG	Total
€124,2M IRS	▶ Jogadores	€65,7M	€3,8M	€69,5M
	▶ Treinadores	€11,4M	€0,4M	€11,8M
	▶ Funcionários	€6,2M	€0,3M	€6,5M
	▶ Outros não especificados	€36,3M	€0,1M	€36,4M
€42,6M Segurança Social	▶ Jogadores	€6,7M	€1,0M	€7,7M
	▶ Treinadores	€5,1M	€0,4M	€5,5M
	▶ Funcionários	€5,0M	€0,3M	€5,3M
	▶ Outros não especificados	€22,6M	€1,4M	€24,0M
€14,8M IVA	▶ Bilhética	€0,1M	€0,0M	€0,1M
	▶ Merchandising	€0,4M	€0,0M	€0,4M
	▶ Outros não especificados	€12,0M	€2,2M	€14,2M
€2,8M IRC	▶ Aplicado sobre o rendimento	€2,6M	0,2M€	€2,8M
€3,6M Outros impostos	▶ Aplicados em transferências	€3,2M	€0,3M	€3,5M
	▶ Outros não especificados	€0,1M	€0,0M	€0,1M

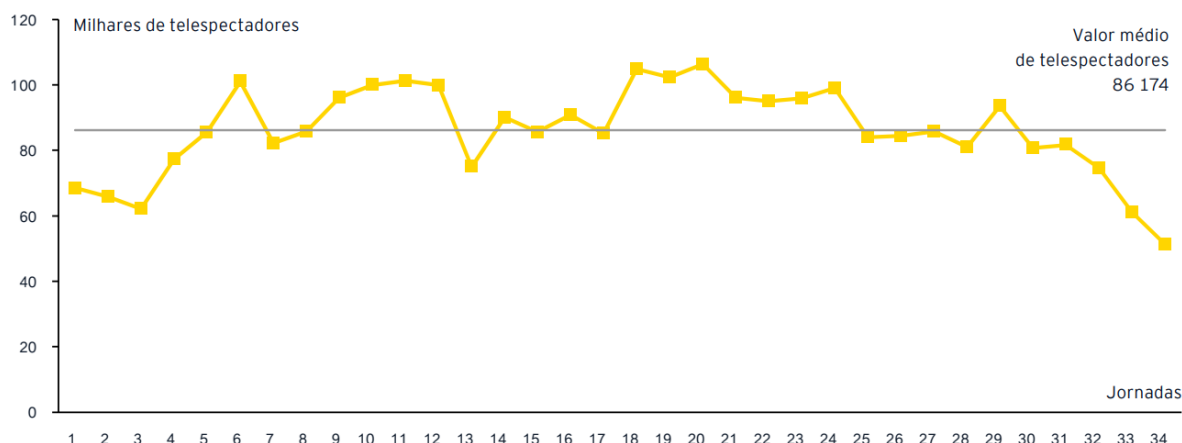
Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

A pandemia marcou negativamente a época 2020/21 impactando a receita, no entanto, a Liga Portugal importou pelo sexto ano consecutivo resultados positivos. Com receitas de € 16,9 milhões, a Liga encerrou a época passada com lucros de € 777 mil, tendo libertado € 6,2 milhões para distribuir pelas Sociedades Anónimas Desportivas.

O gráfico 13 divulga as audiências médias televisivas foram de 86.174 telespectadores. Os valores mais reduzidos foram registados nas últimas jornadas.

Foi na 32.^a jornada, que o Sporting CP garantiu o 1.º lugar após vencer o Boavista FC, por 1-0. O facto de já ser conhecido o Campeão Nacional, poderá ter contribuído para o decréscimo das audiências.

Gráfico 13: Evolução das audiências ao longo da competição



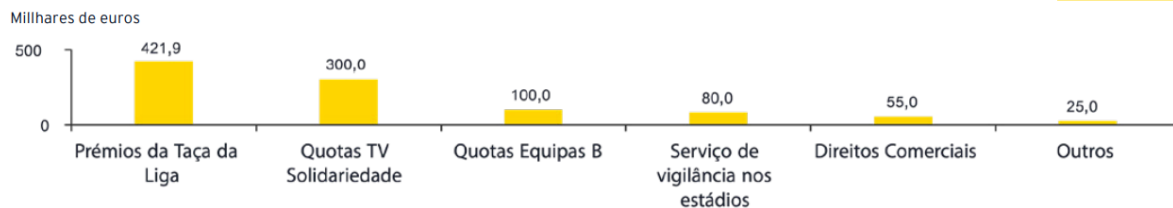
Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

Relativamente ao gráfico 14, o apoio às Sociedades Desportivas, referente à época 2020/21 comparativamente às distribuições diretas verificamos um valor de € 982 milhões. Verificamos que os prémios da Taça da Liga, as quotas de televisão/solidariedade manifestam uma grande discrepância em relação às quotas das equipas B, às vigilâncias nos estádios, direitos comerciais entre outros. No que diz respeito às distribuições indiretas atingiram um total de € 5,2 milhões estando a arbitragem no topo do gráfico seguindo-se os observadores e delegados, a distribuição de bolas, o fundo AG, controlo antidoping e a bilhética oficial e outros.

Gráfico 14: Apoio às Sociedades Desportivas em 2020-21

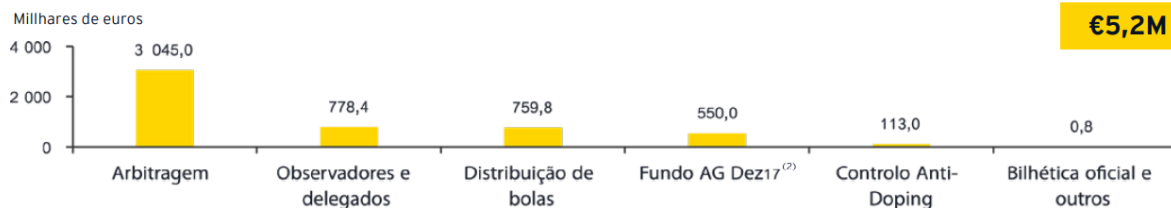
Total de distribuições diretas

€982m



Total de distribuições indiretas

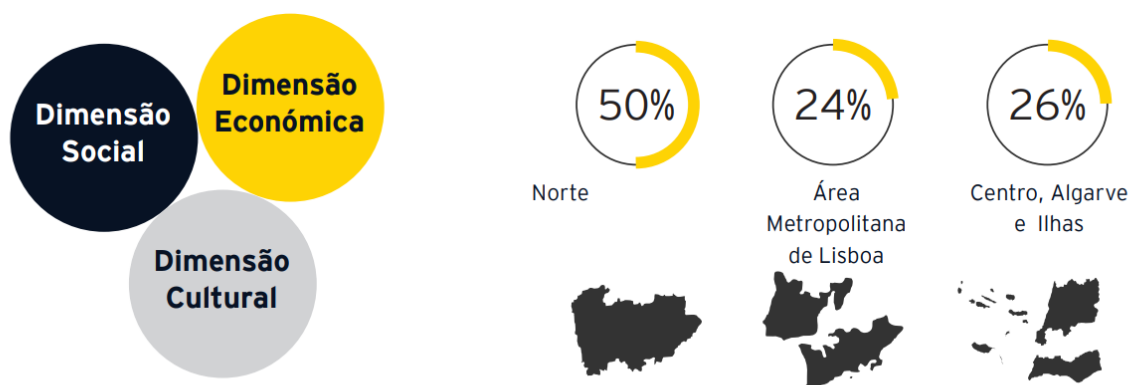
€5,2M



Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

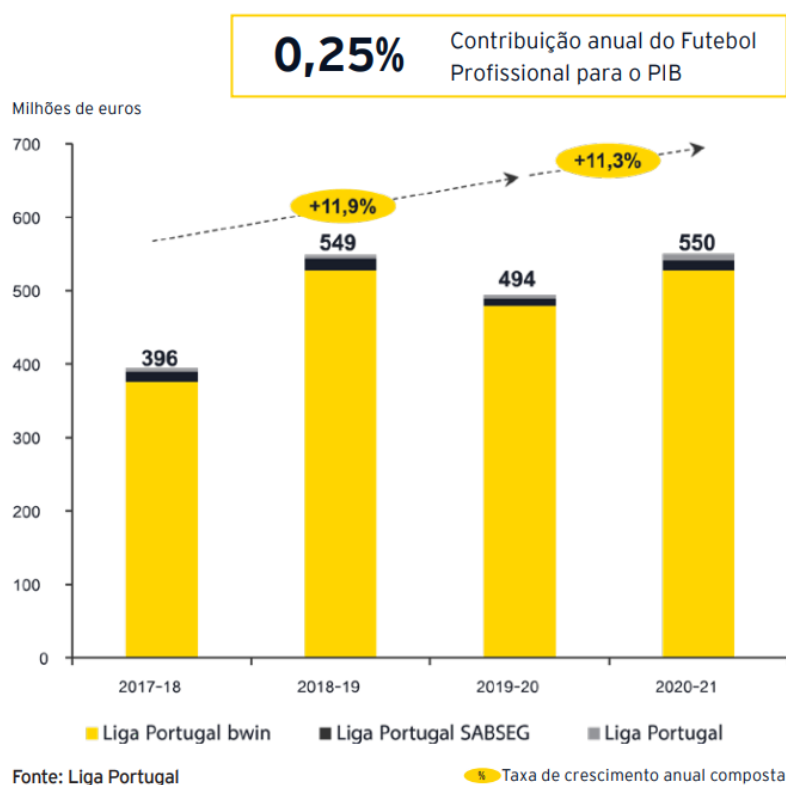
A figura 7 revela o impacto do Futebol Profissional nas dimensões social, económica e cultural. Verifica-se que o Norte é representado por 50% e que a Área Metropolitana de Lisboa e o Centro, Algarve e Ilhas apresentam 24% e 26%, respetivamente.

Figura 7: O impacto do Futebol Profissional



Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

Gráfico 15: Evolução da contribuição total para o PIB



Fonte: EY (2022) Anuário do Futebol Profissional Português, 5ª edição

O gráfico 15 representa a evolução da contribuição total para o PIB revelando ser de 0,25%.

Desde 2017/18 até à época 2020/21 esta contribuição tem vindo a crescer. Entre 2017/18 e 2020/21 deu-se um acréscimo de quase 23% sendo que atinge os 11,9% na época 2018/19. Apesar de, ter havido uma diminuição na época seguinte, em 2020/21 o aumento não foi muito significativo (+11,3%) relativamente a 2018/19.

5.4 AS SOCIEDADES DESPORTIVAS DA LIGA BWIN E DA LIGA PORTUGAL

A tabela 7 identifica as 18 Sociedades Desportivas representadas no campeonato profissional de Futebol, referente à época 2020/21.

Tabela 7 Sociedades Anónimas Desportivas em Portugal (2020-2021)

		Sociedades Anónimas Desportivas							
		SAD	Data Constituição	Capital Social (€ mil)	Acionistas %	Total Ativo (€ mil)	Nº de Funcionários	Capital Próprio (€ mil)	Euronext
1ª Divisão - Liga Bwin	1º	Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD	28/10/1997	67.000	26,65% - disperso em bolsa SGPS 37,16% - c/ 100% SCP HOLDIMO 29,85% - (Álvaro Sobrinho)	269.175	527	-41.413	Sim
	2º	F. C. Porto - Futebol, SAD	30/07/1997	112.500	75,8% - 24,20% - disperso em bolsa	335.694	267	-171.835	Sim
	3º	Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD	10/02/2000	115.000	40% - disperso em bolsa SGPS, S.A. 23,65% - (SLB c/ 100% do capital) José António dos Santos 12,71%	523.260	270	143.654	Sim
	4º	Sporting Clube de Braga - Futebol, SAD	26/06/1998	6.000	36,88% Olivedesportos.* 21,67% Sundown Investments - 16,69%	93.766	227	39.176	Sim
	5º	Paços de Ferreira, LDA	19/06/2013	500	F. C. Paços de Ferreira - 100%	7.855	56	344	
	6º	Santa Clara Açores, Futebol, SAD	30/11/2010	1.000		11.341	52	-605	
	7º	Vitória Sport Clube SAD	12/04/2013	4.500	40% Mário A. Ferreira - 56,84%	57.846	210	-3.844	
	8º	Moreirense F. C., SAD	23/05/2013	1.000	Moreirense F.C. - 75% Domingos Magalhães - 21,20%	8.931	45	4.247	
	9º	F. C. Famalicão - Futebol, SAD	30/06/2015	1.000	F. C. Famalicão - 100%	14.184	114	-8.855	
	10º	Os Belenenses - Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	18/11/1999	4.988	C. F. "Os Belenenses" 10% Olivedesportos* - 31,98% Codecity - 51,93% - c/ Rui Barroso c/ 59%	2.046	82	-7.872	
	11º	Gil Vicente, LDA	16/05/2013			3.861	59	-4.443	
	12º	CD Tondela - Futebol, SAD	27/05/2013	1.000	C. D. Tondela - 20% Prestigecatch - 80% - detida a 100% por David R. Belenger	2.881	52	- 1.578	
	13º	Boavista Futebol Clube SAD	31/08/2000	17.500		8.899	55	-24.222	
	14º	Portimonense Futebol, SAD	31/05/2013	5.000	Portimonense S. C. - 10% For gool company, ltd 76,69% - C. Teodoro Panagopoulos - 100%	20.907	100	2.810	
	15º	Maritimo, SAD	20/09/1999	1.000		29.025	101	20.204	
2ª Divisão	16º	Rio Ave	26/05/2013	250.000	Rio Ave Futebol Clube - 100%	24.612	95	9.452	
	17º	S. C. Farense, SAD	25/06/2013	1.704		2.299	48	-8.692	
	18º	C. D. Nacional Futebol, SAD	07/09/2011	1.000	C. D. Nacional 60% C. D. Nacional - 39% - (c/ 96%)	3.793	60	-298	
*dados relativos ao ano 2020/21									
**informação consolidada a 30/6/2021 pelo SABI									

Fonte: SABI (2021), Relatórios das SAD, <https://sabi.bvdinfo.com/version-202247/Report.serv?> (acedido a 2/5/2022)

Assim, revelamos a data em que foi constituída a sociedade desportiva, o capital social, o total de ativos, o capital próprio, os acionistas e os funcionários. Deparamo-nos com o facto de, de

apenas as quatro principais sociedades desportivas serem cotadas em bolsa (Sporting Clube de Portugal, Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Braga).

Tendo em conta, os primeiros quatro classificados verificamos que há uma discrepância não só no capital social como também em relação ao número de funcionários. Por exemplo, ao nível do capital social, o Sporting Clube de Braga tem apenas 6.000 milhões de euros seguindo-se do Sporting Clube de Portugal com 67.000 milhões de euros. O Futebol Clube do Porto e o Sport Lisboa e Benfica aproximam-se mais, com valores de 112.500 milhões de euros e 115.000 milhões de euros, respetivamente. Já em relação ao número de funcionários, o Sporting Clube de Portugal totaliza 527, seguido do Sport Lisboa e Benfica, do Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Braga, comparativamente com, 270, 267 e 227.

Averiguamos que o Sporting Clube de Portugal e o Futebol Clube do Porto apresentam capitais próprios negativos apesar de o primeiro classificado ter sido campeão na época 2020/2021 e o segundo ir nos últimos anos à Liga dos Campeões.

Destes quatro primeiro classificamos para os restantes (do 5º classificado ao 18º) deparamo-nos da enorme discrepância não só ao nível do capital social como também, aos funcionários e do capital próprio. Apuramos que, estes clubes não são cotados em bolsa.

Relativamente à Olivedesportos SGPS, S.A. transparecemos que é controlada pela Controlinveste Media SGPS, S.A., que por sua vez é controlada pela Controlinveste SGPS, S.A., sendo esta última submissa a Joaquim Francisco Alves de Oliveira, pelo que os direitos de votos detidos pela Olivedesportos SGPS, S.A. são também imputáveis a estas sociedades.

A Olivedesportos, SGPS, S.A., é igualmente titular das seguintes participações em sociedades desportivas:

1º Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD – 3,19%

2º Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD – 6,68%

3º Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD – 2,66%

4º Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD – 31,98% Boavista Futebol Clube – Futebol SAD – 23,3%

Este facto poderia potenciar situações de conflitos de interesse.

No que diz respeito às Sociedades Desportivas que se encontram entre a 5^a e a 18^o posição na tabela classificativa verificamos que o capital social é efetivamente baixo rondando os valores entre €1.000 e os €5.000, um valor muito inferior aos primeiros três classificados. Assim, também se verifica que o número de funcionários ronda entre os 40 e os 110 com exceção para o Vitória Sport Clube que detém 210 funcionários.

Consideravelmente, verifica-se que apenas cinco clubes possuem Capital Próprio positivo (Rio Ave, CD Marítimo, Portimonenses, Moreirense e Paços de Ferreira) sendo que um deles, o Rio Ave desceu à segunda liga com o Sport Clube Farense e Clube Desportivo do Nacional.

Relativamente à percentagem dos acionistas na Sociedade é importante referir que apenas o Rio Ave Futebol Clube e o Futebol Clube Paços de Ferreira detêm a totalidade das ações, não possuindo nenhum acionista externo.

5.5 O CASO DO BELENENSES¹⁷

O Belenenses, clube histórico da AF Lisboa constituiu SAD, pela primeira vez, a 18 de novembro de 1999. Ao integrar uma sociedade anónima desportiva, o Belenenses clube ficou com apenas 10% das ações entrando a Olivedesportos com 31,98 e a empresa *Codicy* de Rui Barroso com 51,93 ficando com a maioria de capital.

De salientar que, a empresa *Codecity*, comprou 51% da SAD do Belenenses em 2012, no entanto, as duas partes entraram conflito, sucedendo-se várias ações em tribunal de modo, a que a SAD fosse impedida de usar o seu nome e símbolos. Saliento, que em julho de 2020, ainda possuía 10% de capital da sociedade.

Alegadas inconstitucionalidades nas normas da Federação Portuguesa de Futebol sob os direitos de formação teriam sido ignoradas pela comissão arbitral, tendo levado a SAD a expor o caso ao tribunal Constitucional. O mesmo considerou ser única conclusão aplicável à decisão

¹⁷ Fonte: Pires, V. e Silva, J. (maio 22), Divórcio” entre Clube e SAD. As respostas do Acórdão Belenenses e as questões por resolver” <https://eco.sapo.pt/opiniaao/divorcio-entre-clube-e-sad-as-respostas-do-acordao-belenenses-e-as-questoes-por-resolver/> (acedido a 16 de maio de 2022)

recorrida é a de que a comissão arbitral ter sido objetivamente incompetente para decidir as questões de constitucionalidade aplicadas. O que motivou a esta decisão por parte da SAD foi o jogador Nilton Varela ter feito parte da sua formação no Belenenses clube e assinado um contrato profissional em 2019/20, após a quebra do protocolo entre o clube e a SAD. Este é só um incidente a associar aos mais de 17 processos equivalentes, que atingem um valor aproximadamente de 400 mil euros, da parte do clube; da parte da SAD, também existem mais processos a decorrer, os quais são invocados a inconstitucionalidade da lei e dos regulamentos da Federação Portuguesa de Futebol remanescente dos direitos de formação.

Em 2018, todos os processos se encontravam em fases diferentes tendo em dois deles sido interpostos recursos levando ao Clube e a SAD. Do recurso, resultou a equipa profissional a deixar o Restelo e o clube a formar uma nova equipa. Na época 2018/19, a equipa profissional passou a jogar no Estádio Nacional, em Oeiras.

O caso foi levado ao Tribunal da Relação de Lisboa, em outubro 2021, onde ficou consumada a separação entre Os Belenenses, do Campeonato de Portugal e o Belenenses SAD, da I Liga dando o parecer para constituição de uma nova Sociedade Anónima Desportiva deixando as duas entidades de possuir qualquer ligação identitária.

Pelo referido, do Tribunal da Relação, o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (RJSD) detalhadamente, o art.23º, “não impede que o clube fundador de SAD, fundada através da personalização jurídica da sua equipa de futebol, venda a totalidade das ações de que é titular uma vez que, a lei deixou de estabelecer que a participação mínima de 10% do capital social da SAD. O mesmo deve ser respeitado todo o tempo, como era previsto no Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, regulamento das sociedades desportivas em vigor até à entrada do RJSD. Perante esta situação, a lei associava a participação do clube fundador determinados direitos autenticando a proteção dos seus interesses e não a obrigação de uma relação ininterrupta entre clube e SAD assim como, procurar estabelecer um equilíbrio entre a possibilidade de obtenção de investimento por parte dos clubes e a proteção destes perante os restantes acionistas.

No entanto, caso o legislador pretenda que os 10% mínimos fossem intransmissíveis, a mesma estaria prevista no art. 14º do RJSD. Contudo, no art.º 2 ficou estabelecido que a livre transmissibilidade das ações, o contrário das sociedades desportivas unipessoais por quotas.

É de carácter relevante, para um clube poder ceder a totalidade da sua participação na SAD, sem que a existência desta seja colocada em causa e sem impedir o clube, fundador da SAD através da personalização jurídica da sua equipa de futebol, posteriormente, constitua uma nova sociedade desportiva. Esta foi a maior pendência por resolver nos conflitos e ocultos entre SAD e clubes fundadores.

Na circunstância, da entrada de um investidor empresarial no capital da SAD é de carácter relevante o conhecimento das regras relativas à utilização das instalações desportivas, ao uso da designação social da SAD e ao uso da marca e símbolo do clube uma vez que o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas considera a obrigatoriedade a permuta para a sociedade desportiva dos direitos de participação do clube fundador na competição em que se inseria, bem como dos contratos de trabalho desportivos e dos contratos de formação desportiva relativos a praticantes da modalidade

Rematando, o clube não foi condenado a participar nas competições desportivas de futebol profissional da B-SAD assim como, pode constituir uma nova sociedade desportiva para que possa competir nos campeonatos profissionais, assim que consiga o mérito desportivo.

No entanto, cabe a ambas as partes descobrir um modelo que permita aos investidores ter o controlo que desejam para investir e aos clubes o controlo que necessitam para proteger o seu património.

Assim, mediante esta situação constatamos que são raros os casos de clubes portugueses que se mantêm competitivos sem que exista investimento empresarial verificando-se com uma maior frequência conflitos entre o Clube e a SAD, exemplo disso para além do Belenenses temos o Clube Desportivo das ou a Cova da Piedade.

O propósito de citar de modo extensivo um artigo publicado em maio, no jornal económico ECO, sugere a relevância das instituições na *governance* (Carvalho, 2020), quando é sugerido que “cabe às partes encontrar um modelo que permita aos investidores ter o controlo que desejam para investir e aos clubes o controlo que necessitam para proteger o seu património”.

6 CONCLUSÕES

Esta investigação teve como objetivo mapear as estruturas de *governance* no futebol. Uma conclusão chave é que nenhum estudo investigado explica adequadamente a estrutura ou práticas de *governance* nas empresas desportivas do desporto Rei.

As práticas de “*governance* no futebol” estudadas são contextuais e moldadas pela história, mandato, estrutura de membros e ambiente em que as organizações operam.

É um exercício fútil prescrever um modelo ideal de *governance* para os diversos tipos de organizações; mas como Morgan (1986) argumenta, é mais útil identificar os problemas e os pontos fortes inerentes ao que cada conselho de administração realmente faz.

Zink, Shaw & Lynch (2015) no seu estudo sobre *governance* em organizações desportivas observaram auditorias sobre a *governance* das organizações devem começar a partir da definição de *governance* utilizada pelos principais atores da organização a ser auditada. Caso contrário, é menos provável que uma auditoria seja útil para a organização, mesmo que possa preencher os requisitos do organismo de auditoria (ou do seu contratante).

Assim, e tendo em atenção a forma como os atores chave de uma organização definem a *governance* pode não só tornar os processos de auditoria mais úteis para a organização em questão, mas também levar ao desenvolvimento de políticas que respondam melhor às necessidades das organizações sem fins lucrativos.

Mas a investigação sobre a relação entre financiamento, medidas de responsabilização e a *governance* da atividade desportiva deve ser aplicável às organizações que tratam com a temática.

Do mesmo modo, reconhecer que a governação empresarial é um conceito paradoxal que diz respeito tanto ao controlo como à colaboração é mais útil do que tentar compreendê-la dentro das limitações de determinados modelos de governação.

As tensões entre controlo e colaboração, que são uma componente inerente da governação de atividades desportivas como o futebol, na compreensão da *governance* e uma maior

investigação sobre a forma como os membros do conselho e os presidentes das comissões executivas navegam nestas tensões é algo que valeria a pena explorar.

Outra descoberta chave é o leque de complexidades que têm impacto na *governance*, sendo que é menos clara qual o modelo de governação que permite aos *stakeholders* alcançar os objetivos.

Existe um elevado grau de consciência de que a teoria da agência, que foi identificada por muitos como a teoria ideal de governação, é, na fileira do futebol muito visível.

Assim, o apoio ao desenvolvimento da *governance* deve ser considerado contextualmente, e a formação para essa tarefa (as denominadas *skills*), pelo menos neste sector e talvez também noutros sectores desportivos deve reconhecer a diversidade dos modelos de *governance*.

Em termos práticos, o que isto sugere é que as agências de financiamento no sector do futebol podem ser bem servidas, a longo prazo, se puderem facilitar fluxos de informação da base para o topo sobre estilos e necessidades de governação e depois fomentar relações entre os conselhos de administração e as diferentes partes interessadas.

Aqui vale recordar a pergunta de partida:

Q1 – Qual o papel da *governance* no futebol?

Acreditamos que a governação desportiva, e especialmente a governação do futebol, deve basear-se nos valores da democracia, dos direitos humanos e do Estado de direito, bem como nos valores da convivência, tais como a tolerância, o respeito, o fair play e a solidariedade.

Para que o futebol - e o desporto em geral - seja um veículo de transmissão destes valores e contribua para a sua proteção e divulgação, todos os envolvidos, nomeadamente altos funcionários, jogadores, agentes, patrocinadores e parceiros comerciais, entre outros, bem como os representantes das autoridades públicas, devem estar acima de qualquer suspeita e a sua conduta deve ser irrepreensível.

No entanto, a realidade é completamente diferente. Doping, apostas ilegais e a manipulação dos resultados desportivos, violência e discurso racista, assédio sexual e discriminação de género, ligações questionáveis entre o desporto e os níveis mais altos da política, corrupção,

más práticas financeiras, casos de evasão fiscal e outros escândalos continuam a ser manchetes de primeira página.

Muitas vezes, considerações de ordem geopolítica influenciam a tomada de decisões. O futebol não pode ser uma zona sem lei; devem ser tomadas medidas para lidar com e erradicar estes flagelos. Isto requer maior esforço e determinação por parte de todos os parceiros. É necessário assegurar uma verdadeira independência dos organismos responsáveis pela deteção e punição das violações da ética desportiva, porque esta independência é indispensável para a boa governação do desporto.

O futebol não pertence a uma só pessoa; pertence a todos. As autoridades públicas têm de enfrentar as suas responsabilidades para pôr fim ao excesso financeiro a que o futebol se desvia. É necessário acabar com a tendência para esconder, ignorar, minimizar e banalizar as indulgências em excesso.

Os excessos a que se assiste são socialmente inaceitáveis, e tendem a criar desequilíbrios tão pronunciados que estão a minar os próprios alicerces do futebol. A falta de dinheiro é prejudicial ao futebol, demasiadas coisas o estão a matar. Todas as partes envolvidas devem cooperar no sentido de conseguir uma mudança de cultura.

Confrontados com o poder das organizações desportivas e as colossais questões económicas em jogo, as autoridades públicas estão a vacilar. Por um lado, estão relutantes em agir sob o pretexto da autonomia do desporto, embora este princípio não possa justificar que o desporto seja uma zona sem lei; por outro lado, estão a esquecer-se desse princípio quando os seus representantes têm assento em órgãos de governação desportiva. Além disso, estão dispostos a abrir exceções à lei e a aceitar condições impostas pelos organizadores, a fim de poderem acolher grandes eventos desportivos. É, portanto, crucial examinar as interações e ligações entre política, negócios e desporto.

Observamos que foram feitos progressos no que diz respeito, entre outras coisas, aos sistemas de governação da Federação Internacional das Associações de Futebol (FIFA) e da União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), ao seu empenho no combate à discriminação e na promoção da tolerância e respeito mútuos, às suas políticas de igualdade de género e aos seus programas de responsabilidade social.

No entanto, observa-se que subsistem alguns problemas. É necessário assegurar que as reformas sejam devidamente implementadas e complementadas, inclusive procurando provocar uma mudança radical na cultura de governação a todos os níveis, para que esta se

baseie firmemente no respeito pelos direitos humanos e pelo Estado de direito, na democracia e participação internas, na transparência e responsabilidade, na defesa sem reservas dos mais altos valores éticos, na solidariedade e na preocupação pelo bem comum.

Congratulamo-nos com os progressos feitos pela FIFA e pela UEFA na incorporação dos direitos humanos no seu sistema de governação, incluindo critérios relativos à proteção dos direitos humanos nos processos de escolha dos países anfitriões de grandes eventos desportivos e nos processos de concurso para a seleção de parceiros comerciais.

Já começam a existir respostas. Esta resposta não mitiga as responsabilidades sociais, económicas e políticas que o desporto rei, o futebol, tem de prestar contas”. Este é um postulado de todos os modelos de gestão.

A diversidade de teorias de governação evidente dentro de cada uma destas organizações levanta questões sobre a relação entre governação e liderança. A emoção no desporto ganha particular relevo.

Dado que nenhuma teoria de governação explica o que estas organizações fazem, e que as práticas de governação dentro de uma organização mudam ao longo do tempo, sugerimos que a liderança pode muito bem ser igualmente dinâmica e recetiva ao contexto.

Em termos práticos, abordamos no presente estudo o caso do Belenenses, clube centenário da Associação de Futebol de Lisboa, o facto de o clube ter constituído Sociedade Desportiva e os acionistas terem entrado em litígio.

Deste modo, Flynn e Gilbert (2001) defendem que as equipas podem ser concorrentes em campo, mas não competem no sentido económico. Este argumento, apresentado pelos referidos autores é de certo modo controverso tendo em conta, que as equipas desportivas europeias competem em diversas atividades causadoras de receitas tais como, merchandising, vendas de radiodifusão e outras, com outras equipas, bem como outras indústrias de lazer.

Assim, Flynn e Gilbert (2001) demonstram a elevada importância das equipas desportivas uma boa e estreita competição no terreno para que sobrevivam economicamente. Deste modo, as equipas tentam maximizar os lucros para os proprietários assim como, a liga tenta maximizar o lucro conjunto para as equipas membros.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO

A investigação qualitativa sobre o tema, sob o modelo “estudo de caso”, é necessária, não só para lançar mais luz sobre as relações conceptuais e teóricas entre governação e liderança no recreio ao ar livre, mas também para informar um debate internacional mais amplo que é atualmente obstruído pela escassez de estudos académicos relevantes.

Contudo, consideramos que algumas questões importantes têm de ser considerados no futuro de modo, a podermos manter a sustentabilidade financeira do futebol, tais como:

- Um código de prática sobre a gestão dos clubes.
- A possibilidade futura das pessoas que procuram tornar-se proprietários de clubes.
- As pessoas que procuram tornar-se Presidentes de clubes.
- Testes a diretores para confirmar se estão aptos para o efeito.
- Apela à criação de um regulador único e independente do futebol.
- A eficácia das medidas para melhorar o envolvimento do clube com os adeptos.
- Se os administradores da liga poderiam escrutinar as finanças dos clubes.
- O fluxo de dinheiro através da "pirâmide do futebol".
- Estruturas de governação noutros países, incluindo modelos de propriedade, e se quaisquer aspetos poderiam ser traduzidos de forma benéfica para o sistema da liga portuguesa.
- Intervenções para proteger a identidade dos clubes.
- A relação entre os interesses do clube, os sistemas da liga e o seu lugar dentro da pirâmide de futebol geral

BIBLIOGRAFIA

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17 (3), 511–523.
- Amaro, M. A. S. B. P. (2016). *Ainda sobre o [des]equilíbrio financeiro da Sporting Clube de Portugal, Futebol, SAD: de 2007-2008 a 2014-2015*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/13311>.
- Andrade, A.; Rosetti, J. P. (2004) *Gestão Corporativa: fundamentos e tendências*. São Paulo: Atlas.
- Amenta, C. & Di Betta, Paolo (2020) The impact of corruption on sport demand, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Arnaut, J. L. (Outubro de 2006). Independent European Sport Review 2006. Disponível em http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf
- Anuário da Liga Portugal, consultado a 9 de março de 2022, https://www.ey.com/pt_pt/news/2022/02/anuario-do-futebol-profissional-portugues-2020-2021
- Ashafi, Magnan, Adams and Walker (2020) Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability.
- Bair, Jennifer 2008. Analyzing global economic organization: Embedded networks and global chains compared. *Economy and Society* 37 (3): 339–64.
- Baptista, M. B. & Andrade, P. (2009). Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 133-142. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164505232009000200015&lng=pt&tlng=pt.

- Barrientos, Stephanie. 2011. "Labour chains": Analyzing the role of labour contractors in global production networks. Brooks World Poverty Institute Working Paper 15.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. e Jones, T.M. (1999), "A orientação das partes interessadas importa? A relação entre os modelos de gestão das partes interessadas e o desempenho financeiro firme", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp.488-506.
- Bertoldi, A. (2022), A Codeterminação na Governance, Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISG Business & Economics School.
- Bianchi, M. (2005) *A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente*. São Leopoldo; UNISINOS, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Boeri, T. and Severgnini, B. (2011), "Match rigging and the career concerns of referees", *Labour Economics*, Vol. 18, pp. 349-359.
- Boeri, T. and Severgnini, B. (2011), "Match rigging and the career concerns of referees", *Labour Economics*, Vol. 18, pp. 349-359.
- Bradley, G. (1990). Australian Soccer Federation: Final report. Sydney: Australian Soccer Federation.
- Buraimo, B., Migali, G. and Simmons, R. (2016), "An analysis of consumer response to corruption: Italy's calciopoli scandal", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 78 No. 1, pp. 22-41.
- Cadbury, "Relatório Cadbury" (1992), Disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Capelo, A. (2014). *As sociedades desportivas no ordenamento jurídico português*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16444/1/VFINAL%20-%20AS%20SOCIEDADES%20DESPORTIVAS.pdf>

- Carvalho, M. R. (2019). *Dilema das Alianças, defesa do humanismo na era da inteligência artificial*. Lisboa: Lidel.
- Carvalho, Rui Moreira (2014), A força das Coisas, Diário de um futuro Lusófono. Lisboa: Bnomics
- Cho, S. (2013). A league of their own: Female soccer, male legacy, and women's empowerment. Discussion Paper No. 1267. Berlin, Germany German Institute for Economic Research (DIW).
- Coe, Neil M., et al. 2004. "Globalizing" regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers* 29 (4): 468–84.
- Coe, Neil M., Peter Dicken, and Martin Hess. 2008. Introduction. Global production networks: Debates and challenges. *Journal of Economic Geography* 8 (3): 267–6.
- Cohen, E. (1996). *Análise financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Congdon-Hohman, J., & Matheson, V. A. (2013). International women's soccer and gender inequality: Revisited. In M. Leeds, & E. Marikova (Eds.), *The economics of women's sports* (pp. 345–364). Cheltenham: Edward Elgar, Inc
- Cornforth, C. 2003. *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*. London: Routledge.
- Davis, J., F. Schoorman, and L. Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review* 22 (1): 20–47.
- Deci, E. L. 1972. "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity." *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1): 113–20.
- Distaso, W., Leonida, L., Patti, D.M.A. and Navarra, P. (2012), "Corruption and referee bias in football: the case of calciopoli", Working paper, Imperial College Business School, Imperial College London.
- Donaldson, L. e Davis, J.H. (1991a), "Teoria da administração ou teoria da agência: governação do CEO e retornos de acionistas", *Australian Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, pp.49-64.

- Donaldson, L. e Davis, J.H. (1994) "Conselhos e desempenho da empresa – a investigação desafia a sabedoria convencional", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 2, pp.151-160.
- Dorsey James (2016) Gulf Autocrats and Sports Corruption: A Marriage Made in Heaven, *The International Journal of the History of Sport*, 33:18, 2226-2237.
- Dyllick, T.; Muff, K. (2016) Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organ. Environ*, 29, 156–174.
- Ennew, J. and Swart-Kruger, J., 2003. Homes, places and spaces in the construction of street children and street youth. *Children, Youth and Environments*, 13, 1 – 19
- Eisenhardt, K. M. 1989. “Agency Theory: An Assessment and Review.” *Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.
- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Malagila, J., Fosu, S., & Tunyi, A. A. (2018). Trustee board diversity, governance mechanisms, capital structure and performance in UK charities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(3), 478–508.
- Estélyi, K. S., & Nisar, T. M. (2016). Diverse boards: Why do firms get foreign nationals on their boards? *Journal of Corporate Finance*, 39, 174–192.
- Evans, R., 2004. Tanzanian childhoods: street children’s narratives of home. *Journal of Contemporary African Studies*, 22, 69 – 92.
- Freeman, R.E. (1984), *Gestão Estratégica: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Frezatti F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R.; Junqueira, E. (2009), *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto económico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas
- Fink, A. and Smith, D.J. (2012), “Norms in sports contests: the Tour de France”, *Journal of Sport Management*, No. 26, pp. 43-52.

- Gelade, G. (2014) National Culture and Home Advantage in Football, *Cross-Cultural Research* 2015, Vol. 49(3) 281–296
- Gentzkow, M., Glaeser, E.L. and Goldin, C. (2006), “The rise of the fourth estate. how newspapers became informative and why it mattered”, in Glaeser, E.L. and Goldin, C. (Eds), *Corruption and Reform. Lessons from America’s Economic History*, Chicago University Press, Chicago, pp. 187-230.
- Gereffi, Gary, John Humphrey, and Timothy Sturgeon. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1):78–104.
- Gibbon, Peter, Jennifer Bair, and Stefano Ponte. 2008. Governing global value chains: An introduction. *Economy and Society* 37 (3): 315–38.
- Guide to Corporate Governance Practices in the European Union (2021).
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009), “Trust repair after an organization-level failure”, *Academy of Management Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 127-145.
- Hahn, T.; Figge, F.; Aragón-Correa, J.A.; Sharma, S. (2017) Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? *Bus. Soc.*, 56, 155–185.
- Hansson, D., 2003. ‘Strolling’ as a gendered experience: a feminist analysis of young females in Cape Town. *Children, Youth and Environments*, 13, 1– 25
- Hansson, D., 2003. ‘Strolling’ as a gendered experience: a feminist analysis of young females in Cape Town. *Children, Youth and Environments*, 13, 1– 25.
- Hay, R. (1994). British football, wogball or the world game? Towards a social history of Victorian soccer. *Australian Society for Sports History: Studies in Sports history*, 10, 44–79.
- Hay, R. (2006a). Fan culture in Australian football (soccer) From ethnic to mainstream? In M. Nicholson, B. Stewart, & R. Hess (Eds.), *Football fever: Moving the goalposts* (pp. 91–105). Sydney: Maribyrnong press.
- Hendriksen, E.S.; Van Breda M.F. (1999), *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas

- Henderson, Jeffrey, et al. 2002. Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9 (3): 36–64.
- Hill, D. (2010), “A critical mass of corruption: why some football leagues have more match-fixing than others”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 11 No. 3, pp. 38-52.
- Hoffman, R., Ging, L. C., Matheson, V., & Ramasamy, B. (2006). International women’s football and gender inequality. *Applied Economics Letters*, 13, 999–1001.
- Hughson, J. (1992). Australian soccer: Ethnic’ or Aussie? The search for an image. *Current Affairs Bulletin*, 68(10), 12–16.
- Hughson, J. (1996). A feel for the game: An ethnographic study of soccer support and social identity (unpublished Phd thesis): UNSW.
- Hughson, J. (1996). A feel for the game: An ethnographic study of soccer support and social identity (unpublished Phd thesis): UNSW. Hughson, J. (2000). A tale of two tribes: Expressive fandom in Australian soccer’s A-League. In G. Finn & R. Giulianotti (Eds.), *Football culture: Local contests, global visions* (pp. 10–30). London: Frank Cass.
- Hung, H. 1998. “A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards.” *Corporate Governance: An International Review* 6 (2): 101–11.
- Jacobs, J. (2014) Programme-level determinants of women's international football performance, *European Sport Management Quarterly*, 14:5, 521-537.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol 3, pp. 305-360.
- Jensen, M.C. (2002), “Maximização de valor, teoria das partes interessadas e função objetiva das empresas”, *Ética Empresarial Trimestral*, Vol. 12, Nº 2, pp.235-256.
- Jones, R., & Moore, P. (1994). He only has eyes for poms: Soccer, ethnicity and locality in Perth WA. *ASSH Studies in Sports History*, 10, 16–32.

- Klein, M. W. (2002). Work and play: International evidence of gender equality in employment and sports. NBER Working Paper No. 9081. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Lang, M., Grossmann, M., & Theiler, P. (2011). The sugar daddy game: How wealthy investors change competition in professional team sports. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 167(4), 557–5.
- Le Roux, J. and Smith, C., 1998. Causes and characteristics of the street child phenomenon: a global perspective. *Adolescence*, 33, 683– 688
- Liu, Y., Padgett, C., & Varotto, S. (2017). Corporate governance, bank mergers and executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 22(1), 12–29.
- Lock, D., Darcy, S. & Taylor, T. (2009) Starting with a clean slate: An analysis of member identification with a new sports team, *Sport Management Review* 12 (2009) 15–25.
- Lopes, A.B. (2004), *Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade*. In: Judicibus, S.; Lopes A.P.,. *Teoria Avançada da Contabilidade*. São Paulo: Atlas
- Lozano, R. (2015) A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 22, 32–44.
- Lugalla, J. and Mbwapbo, J., 1999. Street children and street life in urban Tanzania: the culture of surviving and its implications for children's health. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, 329– 344.
- Mael, F., and B. E. Ashforth. 1992. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior* 13: 103–23.
- Marinelli, M. (2005), Um Estudo Exploratório sobre o Estágio de Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - FECAP*. São Paulo, no 19, p. 57-66, dez.
- Martinez, A.L. (1998) Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu (PR), 1998. Anais... ANPAD, Foz do Iguaçu

- Martins, S.M.; Silva, T. R.; Barros, A. S.; Tinoco, J. E. P. (2005), *Governança Corporativa: Teoria e prática*. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez.
- Miguel, E., Saiegh, S. M., & Satyanath, S. (2011). Civil war exposure and violence. *Economics & Politics*, 23, 59-73.
- Mitchell, R.B., Crosset, T. and Barr, C.A. (1999), “Encouraging compliance without real Power : sport associations regulating teams”, *Journal of Sport Management*, Vol. 13, pp. 216-236.
- Mosely, P. (1995). *Ethnic involvement in Australian soccer: A history 1950-1990*. Canberra: National Sports Research Centre.
- Mosely, P. (1995). *Ethnic involvement in Australian soccer: A history 1950-1990*. Canberra: National Sports Research Centre.
- Mosely, P. (1997). Soccer. In P. Mosely, R. Cashman, J. O’Hara, & H. Weatherburn (Eds.), *Sporting immigrants: Sport and ethnicity in Australia* (pp. 155–173). Sydney: Walla Walla Press.
- Mourão, P. (2012). The indebtedness of Portuguese soccer teams: looking for determinants. *Journal of Sports Sciences*, 30(10), 1025-1035. DOI: 10.1080/02640414.2012.685085.
- Muth, M. M., and L. Donaldson. 1998. “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach.” *Corporate Governance: An International Review* 6 (1): 5–28.
- Neves, L. M. R. (2009). *Sociedades anónimas desportivas e mercado de capitais: análise de uma década*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/1425>.
- NSL Task-Force. (2003). *Report of the NSL task-force: Into the structure of a new national league soccer competition*. Sydney: Australian Soccer Association.
- NYE, Jr., Joseph S. Soft Power. *Foreign Policy*. n. 80, p. 153-171, Fall 1990.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2011). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Editora Gradiva.
- Phillips, R., Freeman, R.E. e Wicks, A.C. (2003) , "O que não é a teoria das partes interessadas", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp.479-502.
- Reis, P. M. C. (2011). *Impacto dos resultados desportivos nas rendibilidades das acções dos clubes portugueses de futebol cotados em bolsa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/4593>.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289.
- Rossi, G., Goossens, D., Di Tanna, G. and Addesa, F. (2018), “Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context: the Calciopoli case”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 19 No. 5, pp. 583-604.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Solly, R. (2004). *Shoot out: The passion and the politics of soccer’s fight for survival in Australia*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Sundaramurthy, C., and M. Lewis. 2003. “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance.” *Academy of Management Review* 28 (3): 397–415.
- Swart, J., 1990. *Malunde: the street children of Hillbrow*. Johannesburg: Witwatersrand University Press.
- The Economist (2002) *Passion, pride and profit. A survey of football*. June 1st, 2002, 10.
- Tosi, H. L., A. L. Brownlee, P. Silva, and J. P. Katz. 2003. “An Empirical Exploration of Decision-Making under Agency Controls and Stewardship Structure.” *Journal of Management Studies* 40 (8): 2053–71.

- Vamplew, W. (1994). Violence in Australian soccer: The ethnic contribution. *ASSH Studies in Sports History*, 10, 1–15.
- Vamplew, W. (1994). Violence in Australian soccer: The ethnic contribution. *ASSH Studies in Sports History*, 10, 1–15.
- Van Blerk, L. (2011) ‘Managing’ Cape Town's street children/ youth: the impact of the 2010 World Cup bid on street life in the city of Cape Town, *South African Geographical Journal* Vol. 93, No. 1, June 2011, 29–37
- Van Blerk, L., 2006. Diversity and difference in the everyday lives of Ugandan street children. *Social Dynamics*, 32, 47 – 74
- Van Puyvelde S., Caers, R., Du Bois, C. & Marc Jegers (2016) Managerial Objectives and the Governance of Public and Non-Profit Organizations, *Public Management Review*, 18:2, 221-237.
- Vermeulen, W.J.; Witjes, S. (2016) On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability. *J. Clean. Prod.* 112, 2822–2832
- Westerbeek, H., Deane, J., & Smith, A. (2005). De-ethnicization and Australian soccer. *International Journal of Sport Management*, 6(3), 273–288
- Wirl, F. & Sagmeiter, S. (2008) Changing of the guards: New coaches in Austria’s premier football league, *Empirica* (2008) 35:267–278
- Wright, Tom. 2010. Pakistan defends its soccer ball industry. *Wall Street Journal*, 26 April. Available.
- Xue, H & Chan, A. (2013) The Global Value Chain, *Critical Asian Studies*, 45:1, 55-77.
- Yamori, N., Harimaya, K., & Tomimura, K. (2017). Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. *International Journal of Finance & Economics*, 22(4), 368–378.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zink, R., Shaw, S. & Pip Lynch (2015) Mapping outdoor organizations' governance, *Annals of Leisure Research*, 18:1, 123-144.

Hall, S., Szymanski, S. e Zimbalista, A. (2002) *Testando a causalidade entre o desempenho da equipa.*”

Hawkes, T. (1998) 'Marcando um golo? Questões éticas no negócio do futebol profissional do Reino Unido». *Ética empresarial: Uma Revisão Europeia*, Vol. 7, nº 1, pp.37-42.

Szymanski, S. and Hall, S. (2003) 'Making money out of football', *The Business School, Imperial College, London Working Paper*.