



Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas

Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional
Professor Doutor Alan de
Carvalho Dias Ferreira



Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira

A031736

Trabalho de dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional do Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira, docente de Gestão do Desporto no Instituto Universitário da Maia.

junho 2021

Dedicatória

“Lê, pensa, medita e acredita... Serás cada vez mais feliz, o Bem que te espera!”

A todos e todas aqueles/as, os que gostam e vivem o futebol profissional de uma forma apaixonada, mas ao mesmo tempo cuidam da sua Gestão de forma racional, com conhecimento científico, predisposição e humildade para aprender continuamente e de acordo com princípios de boa gestão...

Agradecimentos do autor

Ao concluir esta última etapa do meu primeiro mestrado, desejo prestar o meu sincero agradecimento às pessoas que mais contribuíram para alcançar esta etapa.

Primeiro, agradecer aos meus **PAIS**, por todo o apoio e confiança que em mim depositaram. Nunca irei conseguir retribuir todos os sacrifícios que fizeram, esperando que, no final de mais esta etapa das nossas vidas, sintam o natural orgulho por todo o meu percurso, neste incluídos os mais de 125 000 km feitos em 5 anos;

Ao **Professor Alan Ferreira**, toda a disponibilidade e amizade oferecidas ao longo deste tempo de construção do estudo e de vida académica, bem como, a sua supervisão, que durante toda a minha formação contribuiu para o desenvolvimento das minhas habilitações;

Aos **Docentes do ISMAI**, com quem tive o prazer no conviver nestes 5 anos de casa, o meu apreço e amizade pelos constantes ensinamentos, trocas de ideias e saberes;

Na impossibilidade de referir todos individualmente, aludo na globalidade **aos profissionais de excelência com que tive o prazer de conviver e me cruzar, tanto em contexto académico como em contexto profissional**, o meu agradecimento pessoal, sobretudo pela contribuição que me deram e que me permitiu evoluir enquanto profissional;

Por fim, **aos representantes das sociedades desportivas (amigos alguns, conhecidos outros)**, que responderam ao convite endereçado de participar no estudo, o meu sincero agradecimento pela difusão do conhecimento, em alguns casos mais até do que o necessário;

Também a todos aqueles que aqui não nomeio, mas que fazem de mim a pessoa que sou.

Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas

Resumo

Nos últimos anos, o futebol profissional tem vindo a assistir a uma evolução e expansão surpreendente, que o elevou, para um patamar nunca alcançado e verificado na história do desporto. O mercado de transferências, que também sofreu uma rutura no seu funcionamento, após o caso Bosman, tem sido um dos grandes impulsionadores da evolução da modalidade, levando igualmente a que os objetivos do futebol profissional consequentemente tenham sido alterados com o passar dos anos. Assim, surge a necessidade de estudar e analisar, este novo futebol e mercado de transferências. O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas do principal escalão do futebol Português (Liga NOS), sendo que se pretende igualmente descrever o comportamento do mercado de transferências quanto às receitas e despesas das sociedades desportivas da Liga NOS e averiguar as diferentes tipologias de negócios utilizadas no mercado de transferências da Liga NOS. De forma a ir ao encontro dos objetivos definidos, efetuou-se a construção de dois formulários de modo a apurar as receitas e despesas e as diferentes tipologias utilizadas pelas sociedades desportivas nas operações de entradas e saídas dos seus plantéis. Foi igualmente aplicado um questionário, às sociedades desportivas que participaram na Liga NOS 2020/2021, que teve como objetivo, analisar o comportamento do mercado de transferências em função dos objetivos estratégicos da sociedade desportiva.

Os resultados do presente estudo apontam para uma grande importância da escolha criteriosa dos melhores ativos (jogadores) de modo a realizar as melhores operações possíveis, a fim de que o mercado de transferências funcione como um mecanismo de apoio positivo ao desenvolvimento da sociedade desportiva (organização) como um todo. Os resultados sugerem ainda, que existe uma diferença de comportamentos no mercado de transferências, entre as sociedades desportivas de maior dimensão e as restantes sociedades desportivas, levando a que cada uma destas, apesar de procurar as melhores soluções para as suas realidades, opte por comportamentos diferentes. Nota ainda para o facto do presente estudo possuir análises que refletem um período único de pandemia mundial.

Palavras-Chave: futebol profissional, mercado de transferências, objetivos estratégicos, comportamento financeiro;

Asset Management in Professional Football: the link between the transfer market and the strategic goals of sports companies

Abstract

In recent years, professional football has witnessed a surprising evolution and expansion, which elevated it to a level never reached and verified in the history of sport. The transfer market, which also suffered a disruption in its functioning after the Bosman case, has been one of the great drivers of the evolution of the sport, also leading to the fact that the goals of professional football have consequently changed over the years. Thus arises the need to study and analyze this new football and transfer market. This study aims to analyze the relationship between the transfer market and the strategic goals of sports companies in the top level of Portuguese football (Liga NOS), and it is also intended to describe the behavior of the transfer market in terms of revenue and expenses of the Liga NOS sports companies and investigate the different types of business used in the Liga NOS transfer market. In order to meet the defined objectives, two forms were defined in order to determine the income and expenses and the different types used by sports companies in the operations of entry and exit of their squads. A questionnaire was also applied to the sports companies that participated in the NOS 2020/2021 League, which aimed to analyze the behavior of the transfer market according to the strategic goals of the sports company.

The results of this study point to the great importance of carefully choosing the best assets (players) in order to carry out the best possible operations, so that the transfer market works as a positive support mechanism for the development of the sports company (organization) as a whole. The results also suggest that there is a difference in behavior in the transfer market, between larger sports companies and the other sports companies, leading to each of these, despite seeking the best solutions for their realities, opt for different behaviors. Note also that the present study has analyzes that reflect a unique period of world pandemic.

Keywords: professional football, transfer market, strategic goals, financial behavior;

Índice

1. Introdução	9
1.1. Contextualização	9
1.2. Problema de pesquisa e objetivos do estudo	12
1.3. Estrutura da dissertação	13
2. Revisão da Literatura	15
2.1. O futebol profissional como negócio.....	15
2.2. A gestão estratégica e os objetivos estratégicos aplicados ao futebol profissional e às sociedades desportivas portuguesas.....	18
2.3. O mercado de transferências de jogadores de futebol e o caso de Portugal	27
3. Metodologia	37
3.1. Tipo de pesquisa, população e amostra	37
3.1. Instrumentos utilizados e procedimentos	39
3.2.1. Formulários	39
3.2.2. Questionário	40
3.3. Tratamento e análise dos dados	44
4. Resultados	48
4.1. Receitas, Despesas e respetivo balanço no Mercado de Transferências	48
4.1.1. Receitas e Despesas no mercado de transferências.....	48
4.1.2. Balanço no mercado de transferências.....	58
4.2. Movimentação de jogadores nas sociedades desportivas	61
4.2.1. Tipologias de negócio utilizadas pelas sociedades desportivas para a movimentação de jogadores	63
4.3. Objetivos estratégicos das sociedades desportivas	71
5. Discussão	79
6. Conclusão	88
7. Referências	92
8. Anexos	100

Abreviaturas e Siglas

Liga Portugal – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

UEFA – Union of European Football Associations

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Unipessoal por Quotas Desportiva

Lda. – Limitada

IFFHS - Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol

PIB – Produto Interno Bruto

Liga NOS – Primeira Divisão de Futebol Portuguesa

Liga Portugal 2 SABSEG – Segunda Divisão de Futebol Portuguesa

AllianzCup – Taça da Liga

SD – Sociedade Desportiva

DL – Decreto-lei

CSC – Código das Sociedades Comerciais

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

Índice de quadros

Quadro 1 – Valores referentes a receitas e despesas no mercado de transferências nas últimas três épocas desportivas na Liga NOS	51
Quadro 2 – Média e desvio-padrão das receitas e despesas das sociedades desportivas nas três épocas.....	51
Quadro 3 – Teste T para comparar as médias de receitas das sociedades desportivas nas três épocas analisa- das.....	51
Quadro 4 – Teste T para comparar as médias de despesas das sociedades desportivas nas três épocas analisa- das.....	52
Quadro 5 – Balanço das sociedades desportivas nas épocas 1, 2 e 3, considerando os recursos financeiros no mercado de transferências	59
Quadro 6 - Média e desvio-padrão dos balanços das sociedades desportivas nas três épocas em análise	60
Quadro 7 – Total de movimentos das sociedades desportivas nas épocas 1, 2 e 3	61
Quadro 8 – Média e desvio-padrão dos movimentos de jogadores nas épocas 1, 2 e 3.....	62
Quadro 9 – Número de entradas de jogadores das sociedades desportivas do Grupo A	65
Quadro 10 – Número de entradas de jogadores das sociedades desportivas do Grupo B.....	66
Quadro 11 – Número de saídas de jogadores das sociedades desportivas do Grupo A.....	67
Quadro 12– Número de saídas de jogadores das sociedades desportivas do Grupo B	68
Quadro 13 – Número de vezes que as sociedades desportivas recorrem a cada tipologia de negócio, no que a entradas de jogadores diz respeito	69
Quadro 14 – Número de vezes que as sociedades desportivas recorrem a cada tipologia de negócio, no que a saídas de jogadores diz respeito.....	69
Quadro 15 – Objetivos das sociedades desportivas, de acordo com o questionário	72
Quadro 16 – Existência de outros objetivos, de acordo com o questionário	73
Quadro 17 – Objetivos mais importantes para as sociedades desportivas, de acordo com o questionário	75

Índice de tabelas

Tabela 1 – Sociedades desportivas que participaram na Liga NOS 2020/2021.....	42
Tabela 2 – Sociedades desportivas que constituem a amostra do questionário para o estudo .	44

Tabela 3 – Valores totais de transferências	49
Tabela 4 – Constituição dos grupos A e B	50

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Época 2018/2019 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo A	53
Gráfico 2 - Época 2018/2019 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo B	53
Gráfico 3 - Época 2019/2020 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo A.....	55
Gráfico 4 – Época 2019/2020 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo B	55
Gráfico 5 - Época 2020/2021 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo A.....	57
Gráfico 6 - Época 2020/2021 – Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do Grupo B	57
Gráfico 7 – Parâmetros mais relevantes aquando da aquisição de um novo jogador no plantel	76
Gráfico 8 – Parâmetros mais relevenates no momento de libertação de um jogador do plantel	77

1. Introdução

1.1. Contextualização

Longe vão os tempos em que o desporto - futebol profissional - e a gestão tinham uma relação distante. Atualmente, é unânime afirmar que, olhar para o futebol profissional é observar um negócio que movimenta elevadíssimas quantias monetárias, que estabelece pontes comerciais entre os mais diversos tecidos empresariais, que cria uma dependência no espectador/consumidor e que, inevitavelmente, se assume como um apetecível mercado a todos os *stakeholders*. Pode igualmente afirmar-se que, entre todos os desportos, o futebol é o que mais se aproxima do mundo da gestão (Soriano, 2009). De acordo com Vicente (2021), quando olhamos para o desporto vemos um modelo de negócio que foi criado e alimentado, essencialmente, a partir da monetização dos direitos dos média, que continuam a ser o motor base do crescimento, do desporto, em concreto do futebol profissional, sendo este o maior desporto global e simultaneamente a maior comunidade global desportiva.

Generalizado e olhando para o desporto de uma perspectiva global, os autores Andrews & Harrington (2016), aportam importância ao estudo da integridade financeira no desporto, especialmente em relação ao futebol masculino que estimam que produza cerca de 33 mil milhões de dólares (à volta de 27 mil milhões de euros) por ano (cerca de 40 % da receita desportiva global). Porém, Carvalho & Ribeiro (2019), alertam para o facto da constatação de que apenas uma fração restrita de clubes, jogadores, ligas, gestores e treinadores, terem acesso a esta realidade, apesar da magnitude dos números. Os referidos autores, referem o colossal fosso que existe entre os clubes com maior capacidade financeira e os restantes, alertando para os diferentes desafios apresentados em cada uma das realidades: enquanto uns conseguem a maximização dos seus resultados e se ganham desportivamente tentam obter os melhores talentos e enfrentam altos custos salários, outros detetam e negociam talentos, dependendo disso para a sua estabilidade financeira (Carvalho & Ribeiro, 2019). Aqui conseguimos, levantar já um pouco o véu, e fazer uma primeira aproximação ao impacto que tem o mercado de transferências na realidade dos clubes.

Portugal e o futebol estão umbilicalmente ligados desde sempre, porém nem sempre o futebol português teve os resultados e impactos que tem hoje (Neto, 2018). O mesmo Neto (2018), classifica o futebol como cultura, vida e festa, afirmando que a essência do jogo reside no seu carácter lúdico transposto para um patamar cultural indispensável na formação de uma sociedade.

Nos últimos anos, com os títulos nacionais, com a presença contínua nas fases a eliminar das provas europeias e a exportação de muitos dos maiores talentos mundiais tanto jogadores, treinadores e mais recentemente dirigentes, Portugal passou a estar bem cotado no roteiro do futebol europeu e mundial (Sprung, 2019). Nos últimos anos, Portugal tem vindo a conquistar uma reputação forte a nível mundial, e o futebol em Portugal chega mesmo a ser um setor crítico e essencial para o país (Craveiro, 2019). O mesmo Craveiro (2019), destaca igualmente que são muitas as áreas com as quais o futebol se cruza e às quais dá um contributo valioso para o seu progresso e sustentabilidade. A título exemplificativo, no último *ranking* divulgado pela IFFHS de melhores clubes do mundo, no ano de 2020, Portugal colocou três clubes no Top 50, estando um quarto clube muito próximo de entrar no Top 50 (*Record*, 2021).

Antunes (2016) recorrendo à característica do futebol ser um jogo imprevisível, em que uma equipa com um orçamento de cerca de 25% de outro equipa de topo, pode entrar em campo e, no final, vencer o jogo, caracteriza e descreve o futebol português, procurando clarificar a produtividade e sucesso do futebol português, dentro e fora de portas. Primeiro, o autor, defende que uma das principais razões do sucesso do futebol português é a enorme exportação e transferência de muitos jogadores oriundos das equipas portuguesas, em segundo lugar, aponta o facto de os portugueses serem um povo ambicioso e aguerrido por natureza, o que facilita a conquista de sucesso além-fronteiras e por fim, aponta o facto de os portugueses serem os reguladores da sua indústria do futebol, isto é, como Portugal é um país apaixonado por futebol, permite que tudo o que passe no futebol tenha o escrutínio máximo da sociedade e até da comunicação social.

Para se entender o impacto e volume de negócio que o futebol tem em Portugal, recorremos a números da UEFA, com base no seu programa “GROW”, uma plataforma central de desenvolvimento de negócios que tem como objetivo “auxiliar as federações de futebol europeias a desenvolverem” a modalidade “de forma sistemática e estratégica”. O UEFA GROW concluiu que, em 2020, o valor criado pelos 224 520 jogadores federados e pelos mais de 96 530 voluntários registados na FPF foi estimado em 1,672 mil milhões de euros, que se traduz em 7,4 mil euros por atleta. Portugal apresenta, neste item, o terceiro melhor rácio por jogador federado na Europa, enquanto o “SROI global” coloca o país no sexto lugar do conjunto de 22 federações avaliadas pelo estudo. (*Público*, 2021).

Devido a esta dimensão económica que o futebol adquiriu, este sofreu uma profissionalização, levando mesmo o futebol, a ser cada vez mais parecido com um negócio (Dias, 2011). Para fazer face a esta metamorfose no futebol, em 2013, foram mesmo criadas as

sociedades desportivas com o objetivo de ser mais criteriosa a gestão no futebol profissional.

Segundo Neves (2013), nos últimos anos, foi visível uma nova era no futebol mundial, um período de fortes investimentos financeiros e de apostas assumidas em novos mercados e fontes de receitas, fórmula para recriar um desporto universal que, quotidianamente, envolve mil milhões de pessoas. De facto, se o desporto dantes era um sistema integrador de uma cadeia vertical de valores sociais, hoje, cada vez mais, é um sistema integrador de uma cadeia vertical de valores económicos (Sérgio, 2009).

Aceitando, esta tendência cada vez mais enraizada na realidade desportiva, do futebol profissional, ser encarado cada vez mais como um negócio, devido ao seu impacto económico, Portugal não conseguiu ficar alheio a esta tendência. Hoje, tanto clubes como sociedades desportivas têm a necessidade de maximizar as suas receitas de modo a garantir a sua sobrevivência. Nos dias de hoje, as sociedades desportivas portuguesas, foco deste estudo, tal como qualquer outro tecido empresarial, têm uma enorme dependência da maximização de receitas.

De acordo com Proença (2021), no que toca a mecanismos de receitas, a alienação dos direitos desportivos e económicos dos jogadores, a par das receitas de direitos televisivos, são fundamentais para muitas sociedades desportivas, especialmente as de menor capacidade financeira, chegando mesmo a ser imperativas para a sustentabilidade. Aqui novamente se verifica o grande impacto que o mercado de transferências tem nas sociedades desportivas do futebol profissional.

Focando no mercado de transferências, nos últimos anos, temos vindo a assistir a uma evolução e transformação da envolvente competitiva dos clubes de futebol, e consequentemente, do mercado de transferências de jogadores. O ponto de viragem desta transformação do mercado de transferências, como hoje o conhecemos, foi o Caso Bosman.

De acordo com Carvalho & Ribeiro (2019), após o ano de 1995, com este paradigmático e exemplar caso Bosman, foi declarada a ilegalidade das indemnizações de transferência dos jogadores em fins de contrato, o mercado de jogadores no futebol, mas com reflexos em muitas outras modalidades, tornou-se progressivamente mais internacionalizado, sendo que os cenários competitivos estão em constante mutação e as transferências são cada vez mais expressivas.

Silva (2016), defende igualmente os impactos do caso Bosman, afirmando que este provocou uma revolução neste mercado, visível desde o aumento das cláusulas de rescisão dos jogadores, e consequente aumento dos valores das transações, até ao acréscimo exponencial do poder negocial dos jogadores em relação aos clubes.

Centralizando na realidade portuguesa, foco deste estudo, de acordo com o Anuário do Futebol Profissional Português da época 2019/2020 (último disponível), na referida época, as receitas relacionadas com atividade no mercado de transferências constituem cerca de 40 % do total de receitas geradas pelas sociedades desportivas. A existência e construção do anuário por parte da Liga Portugal e da EY, revela-se de suma importância para que todos os envolvidos no ecossistema do futebol profissional possam ter uma radiografia do estado da situação. Ainda dentro da utilidade do anuário, de acordo com Carvalho & Ribeiro (2019), este documento oficial é de suma importância para a análise do desporto profissional em Portugal, em que escasseiam documentos oficiais e fontes fidedignas para o estudo e melhoramento deste valioso âmbito social.

Segundo Soriano (2009), no que toca a objetivos estratégicos quanto à transferência dos jogadores, o principal objetivo é o rendimento desportivo. Quando há uma contratação de um novo jogador, o que se espera em primeiro lugar desse jogador é rendimento desportivo, de modo a contribuir para que o clube consiga alcançar melhores resultados desportivos e, consequentemente, alcançar sucesso desportivo. Porém, poderá, aliado a este objetivo, haver um interesse comercial ou de *marketing*, associado a uma contratação, seja na potenciação do nome do clube em mercados novos (Ex: mercado asiático ou norte-americano), seja através da venda de *merchandising* do clube. Inevitavelmente, está também o objetivo financeiro, que surge quando o jogador tem impacto na equipa, o que leva à cobiça por parte de outros emblemas na contratação desse jogador podendo, assim, representar uma mais-valia económica do clube que detém o passe desse atleta (Soriano, 2009).

Considerando que há um grande impacto do mercado de transferências na vida financeira dos clubes, e de forma mais marcada nas sociedades desportivas portuguesas, urge compreender o funcionamento e as melhores práticas no mercado de transferências, pois assumem-se como fundamentais para as sociedades desportivas alcançarem os objetivos estratégicos a que se propõem em cada época desportiva.

1.2. Problema de pesquisa e objetivos do estudo

Na esquematização e operacionalização de uma dissertação ou trabalho académico, é frequente referir-se o problema da pesquisa, uma clara formulação do que se pretende resolver em determinada área. Para o efeito, foi introduzido anteriormente um pequeno estado da arte atual, com diversas peças de autores que se debruçam sobre um mesmo problema e efetivam o papel do mercado de transferências. Essa parece ser uma base comum de pensamento, no que

toca à abordagem metodológica dos investigadores. Não obstante, esse problema de pesquisa não se revela suficiente para uma completa compreensão de um determinado tema, recorrendo-se dessa forma à enunciação de objetivos (geral e/ou específicos), que definem de forma mais operacional, os *bullet points* claros e exequíveis que ditarão os passos da investigação. Assim, o problema sumaria as questões e os objetivos guiam o investigador à sua resolução (Wottrich et al., 2019).

Desta forma, foram definidos alguns objetivos para este estudo, tendo um sido determinado numa ótica geral, enquanto outros três objetivos específicos, foram desenhados para que, em conjunto, se cumpra o principal propósito. O objetivo geral do estudo passa por analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas do principal escalão do futebol português, de agora em diante apenas denominado “Liga NOS”. Os objetivos específicos incidem sobre:

1. Descrever o comportamento do mercado de transferências quanto às receitas e despesas das sociedades desportivas da Liga NOS;
2. Averiguar as diferentes tipologias de negócios utilizadas no mercado de transferências da Liga NOS;
3. Analisar o comportamento do mercado de transferências em função dos objetivos estratégicos da sociedade desportiva.

Um outro aspeto inevitável a destacar e incluir neste estudo, são os efeitos da pandemia de Covid-19. Talvez, há pouco mais de um ano, seria inimaginável que uma pandemia que eclodiu numa província chinesa se viesse a alastrar rapidamente pelo mundo inteiro, ceifando uma imensidão de vidas e provocando graves efeitos na economia mundial. O futebol profissional, obviamente, não conseguiu ficar imune a este evento e foi igualmente abalado, daí a sua referência.

1.3. Estrutura da dissertação

Exposto de uma forma leviana, a forma que como o futebol profissional hoje se apresenta e a importância que o mercado de transferências pode ter para as sociedades desportivas, o estudo destes assuntos torna-se pertinente e relevante. De forma e de modo a ir ao encontro dos objetivos deste estudo, o referido está organizado em seis capítulos principais, sendo alguns deles subdivididos em correspondentes subcapítulos.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução, em que é feita uma breve contextualização

do estudo, resumindo tudo aquilo que neste é abordado. Seguido de uma clarificação da importância e relevância que têm os temas envolvidos na área da gestão do desporto. Por fim, é feita alusão aos objetivos definidos para o estudo, e ainda uma clarificação sobre a estrutura do mesmo, que permitem um melhor alinhamento de toda a linha de pensamento projetada para o mesmo.

O segundo capítulo, incide sobre a revisão da literatura dos assuntos mais pertinentes que sustentam o estudo, em que se expõe o atual estado de arte sobre os principais temas. Para o efeito, o mesmo é dividido em três subcapítulos: o futebol profissional como negócio, a gestão estratégica e os objetivos estratégicos aplicados ao futebol profissional e às sociedades desportivas portuguesas e o mercado de transferências de jogadores no futebol e o caso de Portugal.

No terceiro capítulo, é abordada toda a metodologia aplicada ao estudo, nomeadamente qual o tipo do estudo, a sua população e amostra, são descritas as fontes de informação e os instrumentos utilizados, seguidos da planificação dos procedimentos e da sua respetiva análise.

Nos capítulos quarto e quinto, são apresentados os resultados que podem dar resposta ao objetivo do estudo, abrangendo as respostas ao questionário que os representantes das sociedades desportivas participantes na Liga NOS na época desportiva 2020/2021, foram desafiados a responder. É ainda feita a discussão analítica desses resultados, ao serem tomadas considerações do estudo, através de uma abordagem holística, reflexiva sobre as partes integrais do mesmo, que determinam a consecução do propósito e seus objetivos, tendo como base os resultados obtidos e a sua comparação com o *state of the art* da revisão da literatura, finalizando-se com algumas considerações finais em cada uma dos seus subcapítulos.

Já o capítulo sexto, corresponde à conclusão do estudo, em que são realçados os principais resultados do mesmo, bem como qual o seu contributo para esta área de investigação, finalizando-se com uma frase de fecho com limitações e propostas de estudos futuros.

Por fim, o capítulo sétimo e oitavo dizem respeito, respetivamente, às referências bibliográficas utilizadas e ao anexo, que contém toda a documentação que complementa o estudo.

Partindo dos impactos que o mercado de transferências tem no futebol, torna-se fundamental estudar o mercado de transferências. Igualmente verificada a importância dos ativos das sociedades desportivas do futebol profissional, e da conseqüente metamorfose verificada no futebol nos últimos anos, decidiu-se, inicialmente analisar e dissertar, através de uma revisão da literatura dos assuntos mais pertinentes relacionado com o mercado de transferências e os objetivos das sociedades desportivas.

2. Revisão da Literatura

O futebol profissional, desde alguns anos para cá, tem vindo a ser estudado por vários especialistas das ciências sociais. Hoje, com alguma facilidade, encontram-se estudos sobre os mais diversos temas que rodeiam a modalidade, quer seja gestão, psicologia, economia, finanças, *marketing*, além, evidentemente, da motricidade e prática da própria modalidade.

Este presente estudo procura debruçar-se sobre o mercado de transferências e a gestão das sociedades desportivas, sendo que as abordagens de outras temáticas na revisão bibliográfica auxiliam na conceção de uma ideia mais abrangente do futebol. Assim, a revisão literária está dividida em três grandes capítulos.

O primeiro capítulo aborda o futebol profissional de uma perspetiva mais abrangente e global, tendo como foco a vertente empresarial e de negócio e procura clarificar a forma como o futebol profissional está organizado sob a vertente empresarial, ao mesmo tempo que dá uma visão mais holística dessa vertente que o futebol profissional de hoje representa. Por sua vez, o segundo capítulo aborda, em concreto, um dos diferentes tipos societários do nosso tecido empresarial, as sociedades desportivas, visando procurar clarificar o *modus operandi* destas sociedades e demonstrando de que forma estão organizadas em Portugal estas estruturas societárias. Por fim, o terceiro capítulo aborda o mercado de transferências de jogadores e as suas características, visando clarificar o funcionamento deste mecanismo de troca de jogadores. Aqui incluímos um subcapítulo, em que se procura clarificar e dissertar sobre o atual mercado de transferências de jogadores em Portugal.

2.1.O futebol profissional como negócio

De acordo com Soriano (2009), vive-se uma nova era no futebol mundial: um período de fortes investimentos financeiros e de apostas assumidas em novos mercados e fontes de receitas, fórmula para recriar um desporto universal que, quotidianamente, envolve milhões de pessoas. De alguns anos a esta parte, o futebol desfralda-se a sofrer uma metamorfose e até digamos uma clivagem. Antes, era apenas frequentado por quem visava recreação e lazer, porém, hoje, além de incluir esta dimensão, passou a incluir também a esfera empresarial, transformando-se numa indústria milionária que abarca os mais diversos setores e *stakeholders* (Soriano, 2009). Assim, de acordo com autor, é seguro afirmar que, atualmente, o futebol se transformou num espetáculo extremamente lucrativo, proporcionando grandes oportunidades de negócio para várias indústrias que dele se alimentam.

Portugal não foge a esta regra, nem a esta tendência, numa dimensão comparável à sua génese. Neste contexto, as administrações dos clubes de futebol, além de procurarem os melhores jogadores para as suas equipas, têm vindo também a procurar os melhores profissionais da gestão, de modo a conseguirem transformar os clubes em autênticas empresas geradoras de milhões de euros (Oliveira, 2020).

Rodrigues (2016), na mesma linha de pensamento que Oliveira (2020), afirmou que o futebol profissional em Portugal, ao longo dos últimos anos, com os sucessivos aumentos das quantias monetárias envolvidas no seu meio, passou a ter a necessidade de captar, recrutar e incluir profissionais e matérias de gestão. O autor defende que as aptidões necessárias para administrar as atuais organizações são cada vez mais rigorosas, amplas e complexas, sendo que é necessário o máximo de profissionalismo por parte dos diversos agentes desportivos.

Almeida (2011) acrescenta, ainda, que a perspetiva cada vez mais empresarial dos clubes de futebol tem trazido consigo novas necessidades, estruturas, departamentos e, consequentemente, novos cargos. O autor refere que o futebol apresenta um impacto positivo no emprego, gerando inúmeros postos de trabalho, o que faz dele um negócio em franca expansão. Defende, igualmente, que dentro da esfera do futebol profissional, podemos incluir profissionais como: jogadores, treinadores/equipas técnicas, nutricionistas, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, técnicos de exercício físico, profissionais da logística, profissionais da comunicação, *team managers*, diretores desportivos e, de uma forma mais global, profissionais de diversas áreas adjacentes à gestão (finanças, psicologia, *marketing*, economia, recursos humanos,...).

De modo a compreender-se o impacto do futebol profissional na economia portuguesa, de acordo com Aguiar (2020), só as duas principais ligas de futebol (Liga NOS e Liga Portugal 2 SABSEG) representam 0,3 % do PIB Nacional e empregam diretamente 2600 pessoas, sendo a sua grande maioria jogadores. As equipas pagam anualmente cerca de 150 milhões de euros em impostos (Aguiar, 2020).

Em Portugal, e no que diz respeito às instâncias que regem o futebol, considera-se importante referir as diferentes competências dos organismos responsáveis pelas tutelas do futebol lusitano: a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Liga Portugal). Quanto à diferenciação, pode afirmar-se que enquanto a Liga Portugal organiza e regulamenta as competições de natureza profissional (Liga NOS, Liga Portugal 2 SABSEG e Allianz Cup), a FPF tem como funções a organização e regulamentação de competições em que participem equipas ditas não profissionais (Taça de Portugal PLACARD, Liga Revelação, Liga 3, Campeonato de Portugal, ...), excetuando os campeonatos distritais, que são assegurados

pelas associações distritais de futebol (Liga Portugal, 2020).

Uma tendência evidente no ecossistema do futebol profissional, e preocupante segundo alguns autores, nomeadamente Rodrigues (2017) e Almeida (2015), é o impacto impressionante da indústria televisiva nos orçamentos das sociedades desportivas. O autor Rodrigues (2017) aponta para a influência da indústria televisiva no orçamento das equipas de futebol portuguesas que, e embora assente numa dinâmica recíproca, em que os valores associados aos direitos televisivos dos clubes se caracterizam como veículo rentável para ambas as partes envolvidas, são essenciais e imperativos em algumas das sociedades desportivas na Liga NOS e em muitas das sociedades desportivas da Liga Portugal 2 SABSEG, chegando mesmo a representar a razão de sobrevivência das mesmas.

O futebol moderno é caracterizado pela crescente potencialização deste desporto, apresentando um grande número de praticantes e espectadores, assumindo-se em várias partes do mundo como o “desporto rei” (Rodrigues, 2016). Num desporto cuja taxa de espectadores ronda a casa dos biliões, cada vez mais a indústria televisiva assume um papel central, procurando oportunidades de negócio em várias frentes (Almeida, 2015).

Apesar da indústria televisiva representar uma enorme e vital receita para a esmagadora maioria das sociedades desportivas, este não é o único mecanismo de receitas das sociedades desportivas. Silva (2013) reforça o peso e impacto da indústria televisiva, afirmando que não se podem descurar receitas como a alienação de jogadores no mercado de transferências e os prémios de participação em competições europeias. Na sua ótica, são estas fatias menos regulares, as que, em alguns momentos, podem ser mais significativas nos rendimentos das sociedades desportivas, particularmente as de menor dimensão. O autor salienta também a importância que deve ser dada ao *marketing* e à exploração dos estádios, reforçando que estas áreas terão mais impacto em clubes que tenham uma maior dimensão e presença na massa associativa. Um outro aspeto que o autor defende é o fator turístico, que pode ser um aliado às sociedades desportivas, sediadas em focos turísticos ou grandes cidades.

Numa perspetiva mais global, os autores Sultanoglu, Kucukkocaoglu & Alp (2018) referem que as receitas chegam, essencialmente, dos patrocinadores, do *merchandising* e das vendas de bilhetes. Provavelmente, na realidade portuguesa, estes mecanismos de receitas serão os menos destacados e lucrativos. Uma das razões para esta realidade pode ser o facto de muitas das sociedades desportivas não apostarem coerentemente nestes mercados.

Tanto Rodrigues (2017) como Almeida (2015), seguindo a mesma linha de raciocínio,

referem que isolando receitas relacionadas com o mercado de transferências e com o desempenho nas competições europeias, por se considerarem um fator muito subjetivo e incerto, conclui-se que a venda dos direitos televisivos em Portugal também consubstancia a maior percentagem das receitas dos clubes portugueses, quando comparado com outras fontes de sustentabilidade dos clubes.

Para Soriano (2009), é seguro afirmar que nos dias de hoje, olhando para o panorama atual do futebol profissional, se reconhecem as oportunidades que o futebol proporciona às mais variadas indústrias e setores a nível mundial, seja desde o setor comercial (patrocínios, produtos desportivos, ...), até ao setor bancário (empréstimos, emissões de dívida, ...). A justificação do autor para este cenário é a grande visibilidade da modalidade, que alimenta o interesse económico de várias indústrias, as quais procuram a potencialização dos seus produtos através do futebol.

2.2. A gestão estratégica e os objetivos estratégicos aplicados ao futebol profissional e às sociedades desportivas portuguesas

Antes de iniciar qualquer tipo de aproximação à gestão e à estratégia adaptada ao mundo futebolístico é necessário dissertar a partir da sua generalidade.

Olhando inicialmente para o conceito de “gestão” na sua singularidade, Teixeira (2014) define-o como o processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com os esforços dos outros e pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns. O mesmo autor defende ainda que, no exercício da atividade de gestão, quer em empresas quer em qualquer outra atividade, os gestores desenvolvem, ou deveriam desenvolver, quatro tarefas básicas fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo. Estas funções, que não devem ser vistas isoladamente, uma vez que a sua integração é o que constitui a essência da gestão geral, são desempenhadas, em maior ou menor grau, por todos os gestores independentemente do nível de gestão em que se enquadram — institucional (de topo), intermédio ou operacional — ou das suas áreas funcionais — financeira, comercial, técnica, recursos humanos, etc. (Teixeira, 2014).

Contudo, nem todos os gestores, no desenvolvimento da sua atividade, atribuem a mesma importância a cada uma dessas funções, de acordo com o autor referido anteriormente. Este defende que, de forma genérica, pode dizer-se que à medida que se sobe no nível de gestão — de operacional para institucional — aumenta o peso relativo da importância atribuída ao

planeamento e ao controlo, por exemplo. Ou seja, as decisões que os gestores tomam são diferentes conforme o nível de gestão em que se encontram (Teixeira, 2019).

Avançando para a gestão estratégica, esta é uma área relativamente nova no domínio da gestão das organizações empresariais (Cardeal, 2018). Oriundo da esfera militar, o conceito de estratégia aplicado ao mundo dos negócios tem pouco mais de cinco décadas. Contudo, é uma das áreas da gestão em que se verifica um maior dinamismo, quer no seu desenvolvimento teórico, quer no que respeita à sua aplicação prática. Sustentada numa visão holística, mas também sistémica da empresa, a gestão estratégica é, geralmente, vista como a cúpula das diversas áreas em que se pode decompor a gestão de uma empresa (Cardeal, 2018).

Por sua vez, Santos (2008) olha para a gestão estratégica como o processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual qualquer organização faz o seu ponto de situação com base no momento em que está, aquilo que pretende atingir em objetivos, bem como o caminho para chegar a esse destino. O mesmo autor afirma que as decisões estratégicas são aquelas que os gestores, no exercício das suas funções, podem tomar. Aliás, em última análise, estas decisões traduzem as escolhas efetuadas quanto à gama de atividades da organização, a forma como se processa o “ajustamento” entre as diversas atividades e o ambiente que a rodeia e como se faz a agilização entre as atividades da organização e as suas capacidades e recursos. De entre essas escolhas definidoras da orientação estratégica da empresa, destacam-se as que se relacionam com o leque das atividades da organização, nomeadamente as que se referem ao posicionamento no mercado e aos produtos/serviços que a empresa oferece (Santos, 2008).

Teixeira (2014) defende uma postura de concordância com Santos (2008), afirmando que as decisões estratégicas afetam as decisões operacionais ou de rotina e, por outro lado, são afetadas pelos valores e expectativas dos *stakeholders*. Quando analisamos a forma como determinada empresa evolui até chegar à situação global, no fundo, estamos a analisar decisões estratégicas. Teixeira (2014) aponta também um conjunto de características às decisões estratégicas, a saber: senso comum, interdependência sistémica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito.

Cardeal (2018), tal como a esmagadora maioria dos autores, defende que os conceitos e teorias relacionadas com a estratégia empresarial têm a sua origem na estratégia militar. Assim, a palavra “estratégia” deriva do vocábulo grego *strategos*, que significa a arte de fazer guerra ou a função de general das forças armadas e, nessa aceção, foi usada desde há pelo menos cerca de 500 anos a. C., data do tratado mais antigo do mundo sobre estratégia militar — *A arte da*

Guerra — escrito pelo sábio chinês Sun Tzu. Não admira, pois, que grande parte do vocabulário usado na estratégia empresarial tenha uma conotação relacionada com a guerra ou a luta, por exemplo, competição, vantagem competitiva, estratégias ofensivas e defensivas, ... Apesar das semelhanças entre o contexto empresarial e a esfera militar, existem as suas diferenças. Desde logo o objetivo da guerra é, normalmente, derrotar o inimigo, enquanto no contexto empresarial este objetivo não é tão agressivo, verificando-se até, por vezes, a procura da coexistência, e até mesmo a colaboração, mais do que a destruição do oponente (Cardeal, 2018).

Numa perspetiva mais antiga, mas no entanto importante, Ansoff (1990) apresenta a estratégia como o fio condutor na escolha de cinco componentes, cujo reforço mútuo resultaria num potencial de sucesso, sendo eles: a gama de produto/mercado; o vetor de crescimento; a vantagem competitiva; a sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências; e a decisão de fazer ou comprar. De acordo com Di, Kich & Pereira (2013), Igor Ansoff baseava a sua ideia numa análise racional das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de uma organização, que eram a base para a elaboração de uma estratégia que conseguisse uma compatibilização positiva dessas variáveis com os objetivos da organização. Mas com o desenvolvimento de mais estudos sobre a ferramenta, novas variáveis passariam a ser incluídas.

A gestão estratégica, sendo uma doutrina relativamente nova na área da gestão empresarial, tem registado uma evolução notável, quer ao nível dos conceitos, quer ao nível das ferramentas utilizadas, com reflexos altamente positivos na gestão das organizações em geral (Cardeal, 2018).

Seguindo de forma a aproximar o futebol profissional à gestão estratégica, importa destacar que o conhecimento científico relacionado com o futebol, de maneira geral, e o estudo da gestão estratégica de clubes de futebol, em particular, é escasso em comparação com outras áreas, porém de entre uma panóplia de autores consultados, verifica-se que muitos afirmam que o uso da gestão estratégica, no contexto de futebol profissional, pode funcionar como uma ferramenta ou veículo melhor apropriado para o alcance dos objetivos das organizações desportivas.

Lourenço & Guadalupe (2017) são um exemplo do referido no parágrafo anterior. Estes, referem a importância, neste contexto, do uso da gestão estratégica e da gestão dos recursos da organização, como maneira de auxiliar a determinar a direção e a definir os processos que apoiam a sua estratégia, tendo assim um papel fundamental que, no fundo, pode conferir uma real vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Soriano (2009), um outro exemplo, também aponta para os benefícios da utilização da gestão estratégica no futebol profissional, aludindo a benefícios como: consistência da ação, gestão proativa e maior envolvimento do pessoal; sendo o objetivo final da gestão estratégica obter vantagem competitiva da organização sobre os concorrentes.

Pereira et al. (2004), apontam o caminho no sentido da importância do planeamento. Estes afirmam que uma das premissas do planeamento estratégico é que as organizações desportivas desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva no futuro, em que as vantagens estão relacionadas com fatores de desempenho, a competitividade em custos (gastos com salários), a qualidade nos serviços (desempenho em campo) e a velocidade do clube em responder às necessidades do mercado (inovação). Entretanto, os resultados não esperados, como a eliminação nas competições, podem gerar instabilidade financeira, devido a compromissos (obrigações) já assumidos, ou seja, o gasto com salários. Este, além de ser o principal fator que explica o desempenho dos jogadores em campo, é o principal gasto dos clubes, de acordo com os autores. A desclassificação traz consequências económico-financeiras como a diminuição dos fluxos de receitas e pode acarretar um resultado deficitário, o que afeta negativamente o património líquido do clube.

Leocini & Silva (2010), também no seguimento do campo mais prático da gestão no futebol, apontam para um aspeto diferente: o binómio competição-cooperação. Estes defendem que o futebol pode ser definido como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre equipas. Estas duas características básicas deste negócio deram origem a dois tipos básicos de mercado que operam atualmente no futebol — o mercado de jogadores e o de adeptos. Por outro lado, Gaffré, Jorge & Sonaglio (2017), defendem que atualmente os clubes de futebol profissional estão cada vez mais adequados e em desenvolvimento constante no que diz respeito ao negócio futebol e de tudo o que gira em torno deste relevante e apaixonante tema, tornando os clubes cada vez mais parecidos com empresas.

Segundo Leoncini & Silva (2005), a estrutura e a lógica do negócio futebol representam o pano de fundo microeconómico para a atuação dos clubes de futebol e são condicionantes estruturais diferenciadas e mais complexas do que a de outros setores económicos mais tradicionais. Por exemplo, a caracterização da cadeia de produção da indústria de futebol, com os seus vários agentes interdependentes e com interesses muitas vezes conflitantes, representa uma das principais condicionantes dessa indústria. Os autores demonstram-no da seguinte forma: se, por um lado, os adeptos ou o mercado de adeptos, gostariam que alguns jogadores permanecessem no "seu" clube por bastante tempo, por outro, empresários de jogadores lucrariam mais a curto

prazo com a transferência deste mesmo jogador para outro clube. Assim, o estabelecimento de políticas e diretrizes a longo prazo dentro da indústria estará sempre condicionado por tais características. Neste balançar entre empresa e clube, importa compreender a interferência entre lucro e rendimento desportivo, uma vez que ambos podem ser apontados como objetivos estratégicos.

Novamente, Leoncini & Silva (2010), apontam que a eficácia da gestão do negócio futebol para os clubes deve ser medida também em lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo. Nesta nova fase do futebol moderno, o lucro, o desempenho em campo e os salários são os novos fatores críticos inscritos na lógica do negócio, de acordo com os autores. Estes referem, ainda, que o lucro é o resultado esperado por qualquer acionista que investe nos clubes de futebol, já o desempenho em campo, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol, é o resultado esperado pela maioria dos adeptos. O gasto com salários, além de ser o principal fator que explica o desempenho em campo, é o principal motivador dos jogadores e a conta principal do passivo dos clubes. Pereira et al. (2004) corroboram a opinião de Leoncini & Silva (2010), frisando também a lucratividade como fator essencial na eficácia da gestão no negócio do futebol.

Lourdes & Rotermund (2019), tal como grande parte dos autores, defendem que um dos maiores desafios da gestão dos clubes é atingir bons resultados financeiros e desportivos, ter uma boa formação de atletas profissionais e manter uma equipa altamente competitiva.

Focando no caso português, de acordo com a Liga Portugal (2020), os rendimentos das sociedades desportivas da Liga NOS, nas últimas épocas, são mais o menos constantes, isto é, os mecanismos de receita em Portugal são sempre (ou praticamente sempre) os mesmos, porém mediante o desempenho desportivo da equipa no seu todo ou de algum jogador em específico, por exemplo, os direitos de transmissão televisiva, numa determinada época, podem ser ultrapassados pelos prémios de participação nas competições da UEFA, ou até mesmo pelos direitos referentes à alienação dos jogadores. Porém, de uma forma mais global e para a generalidade dos clubes portugueses, por ordem de grandeza do maior até ao mais pequeno, as rubricas são: direitos televisivos, direitos desportivos relacionados com a alienação de jogadores, participação em competições europeias, atividade comercial (incluindo patrocínios e publicidade) e outros rendimentos.

Verificando e analisando os montantes em função de cada sociedade desportiva, recorrendo a dados oficiais da Liga Portugal, assiste-se a algo preocupante. Do total das receitas das sociedades desportivas da Liga NOS, por norma, cerca de 75 %, pertenceram aos três primeiros

classificados, ou seja, o FC Porto, SL Benfica e Sporting CP. Por aqui, já conseguimos ter uma visão do que em grande parte pode explicar o défice de competitividade da Liga NOS. Retirados da equação, os denominados “3 Grandes”, os restantes clubes têm como fundamentais à sua sobrevivência financeira, os direitos televisivos, representando mesmo, esta rubrica, em muitas sociedades desportivas mais de 80 % das receitas da sociedade.

Do outro lado da balança, estão presentes as despesas. De acordo com Soriano (2009), os maiores gastos dos clubes de futebol encontram-se na compra dos direitos desportivos de ativos, quer sejam jogadores ou elementos da equipa técnica, nos salários dos jogadores, *staff* e funcionários e nos gastos operacionais, ou seja, nos custos do dia-a-dia da organização (Ex: alimentação, estágios, inscrições,...).

Pegando, novamente, no caso da Liga NOS, e tendo por base os documentos divulgados pela Liga Portugal, pode-se comprovar que, praticamente metade das despesas (45 %) foram efetuadas em gastos com o pessoal. Daí verificamos a grande importância que tem esta rubrica na vida contabilística das sociedades desportivas.

É de salientar que, nos últimos anos, a gestão tem vindo a complexificar-se, o que obriga os gestores a um esforço adicional para acompanhar este desenvolvimento (Pinto, 2016). De acordo com a autora, esta tendência não foge ao ambiente desportivo e, portanto, a gestão desportiva tem evoluído no ponto de vista da investigação e do ensino, perspetivando novas teorias sobre o assunto. Os gestores desportivos que se encontram no poder, tendo pouca predestinação para a área da gestão ou sendo antigos atletas da modalidade, acabam por ficar na liderança por muitos anos, “alimentando-se” das organizações a que pertencem, dessa forma, verifica-se que existe uma crise na gestão desportiva moderna e que deve ser dada uma oportunidade às novas gerações, que tanto anseiam por uma hipótese (Pinto, 2016).

À semelhança de outros setores, no futebol profissional também é fulcral ter conhecimento do ambiente interno e externo à organização para, posteriormente, serem adotadas estratégias de desenvolvimento de gestão que tenham o máximo de sucesso (Gabriel & Alina, 2014). Os mesmos autores aludem ao facto de que após a utilização de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), uma organização desportiva vai conseguir delimitar estratégias para o seu futuro e, conseqüentemente, irá obter melhorias na sua atividade.

Soriano (2009) afirma que os gestores de um clube de futebol devem refletir de uma forma cuidada e realizar análises bem sustentadas para, posteriormente, definir uma estratégia. O autor ainda sugere que a estratégia escolhida tem de ser implementada com o máximo

comprometimento de todos os colaboradores.

Os autores Pereira, Rezende, Corrar & Lima (2004) também concordam com a opinião de Soriano (2009) e acrescentam que, para se realizar um planeamento estratégico, é necessária uma investigação aprofundada e séria de todo o ambiente interno e externo. Com isso, afirmam que vai ser possível conhecer o clube de uma forma detalhada a todos os níveis, o que, após a implementação da estratégia, irá proporcionar melhorias a nível operacional, nas tomadas de decisão e na produtividade dos recursos humanos.

As organizações desportivas adotam, cada vez com mais frequência, uma abordagem estratégica na sua administração e, nesse sentido, optam por uma gestão também estratégica de recursos humanos (Leberman, 2010). Note-se que as pessoas, dentro de um tecido empresarial, são a base de eficiência e eficácia dessa organização. Doherty (1998), na mesma linha de pensamento que Leberman (2010), também aporta importância aos recursos humanos, defendendo que uma organização desportiva tem de definir bem as suas estratégias para gerir os seus colaboradores, devendo tomar especial atenção aos seguintes aspetos: satisfação no trabalho, “stress” e esgotamento mental, motivação, comprometimento, conflitos no grupo e coesão do grupo.

Focando-nos no futebol profissional, a gestão e o planeamento estratégico de um clube é primordial e devem ser salvaguardados alguns aspetos, de acordo com Gaffrée, Jorge, & Sonaglio, (2017). Estes apontam aspetos como: a segmentação e estratégia de mercado, a fidelização de sócios/adeptos, o posicionamento, o crescimento sustentável, a importância do estádio e das marcas. Por outro lado, na ótica de Leoncini & Silva (2005), o desempenho desportivo, a exploração eficaz do mercado que envolve os adeptos e o ótimo controlo dos salários são considerados fatores essenciais para a boa gestão de um clube.

Já Foroughi et al. (2014) afirmam que a relação com os adeptos está diretamente relacionada com o desempenho desportivo, ou seja, quanto mais vitoriosa uma equipa for, maior probabilidade terá de os seus adeptos estarem satisfeitos e, conseqüentemente, de estes serem fiéis ao clube. Os mesmos autores também sustentam a ideia de que a qualidade das instalações do recinto desportivo irá contribuir para a satisfação dos clientes/adeptos.

Um outro fator abordado na literatura é o equilíbrio competitivo dos campeonatos de modo a torná-los mais atrativos. Szymanski & Kuypers (1999) defendem que, contrastando com outras indústrias, no futebol a competitividade é fulcral e os clubes que, dentro de campo são adversários, fora deste necessitam de cooperar para o seu sucesso individual, uma vez que

os campeonatos com menor competitividade são menos atrativos para os adeptos, o que não interessa aos responsáveis dos clubes. Soriano (2009) também concorda com a importância de um campeonato forte de modo a catapultar a atratividade, revelando ainda que, no futebol moderno, apesar de os clubes serem tratados como autênticas empresas que possuem mercado, concorrência, clientes e funcionários, não deixam de ser clubes desportivos, que têm obviamente uma grande responsabilidade no desempenho desportivo.

Soriano (2009) afirma que um dos maiores desafios da gestão de um clube de futebol é o equilíbrio económico, ou seja, saber controlar eficientemente as receitas e os gastos, de forma a gerar lucro. Portanto, é de todo pertinente entender de onde provêm as receitas e onde se efetuam as despesas nos clubes de futebol.

Reconhecida a importância do planeamento, da estratégia e da gestão estratégica, o futebol português, assistiu, há uns anos, à entrada no seu mundo do conceito de sociedade desportiva.

Na época desportiva 2013/2014 entrou em vigor o DL 10/2013, de 25 de janeiro, que veio impor a adoção da forma societária dos clubes desportivos que pretendessem competir profissionalmente. De acordo com Vicente (2019), muitas são as causas justificativas desta imposição, nomeadamente os interesses de natureza económica que, na atualidade, gravitam em torno do desporto de alto rendimento e aconselham a criar novas formas jurídicas que esbatam a apontada desigualdade e coloquem todos os participantes nessas competições no mesmo patamar, com obrigações e dever análogos.

Observando o Regulamento de Competições da Liga Portugal, nos termos do seu artigo 9.º, os clubes que pretendam participar nas competições profissionais têm obrigatoriamente de constituir-se sob a forma de sociedade desportiva, ora sociedade anónima desportiva, “SAD”, ora sociedade desportiva unipessoal por quotas, “SDUQ” (Liga Portugal, 2020).

Segundo o DL n.º 10/2013 de 25 de Janeiro, entende-se por sociedade desportiva “a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto” (Portugal, 2013).

De acordo com o Art. 2.º do decreto-lei acima referido, as sociedades desportivas terão como objeto a “participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na

promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades desportivas têm por objeto” (Portugal, 2013).

Contrariamente aos clubes desportivos, as SD têm um fim lucrativo. Aliás, de acordo com Ribeiro (2017), o fim lucrativo é o elemento essencial para a sua qualificação como sociedades comerciais, tendo a sociedade desportiva “(apenas) capacidade para a prática dos atos necessários e convenientes à obtenção ou maximização do lucro”.

Uma outra questão relevante, na esfera das sociedades desportivas, são os dois tipos societários existentes para estas estruturas. De acordo com o DL 10/2013, de 25 de janeiro, a sua entrada em vigor veio permitir a constituição de dois tipos societários: a SAD e a SDUQ, previstas primeiro no n.º 1 do art. 2.º. A regulação destes dois tipos societários é feita a partir das regras existentes nesse decreto, aplicando-se subsidiariamente e com as eventuais adaptações, as regras do CSC. Quer isto dizer que as SAD se regem, subsidiariamente, pelo regime jurídico das Sociedades Anónimas e às SDUQ se aplica o regime jurídico das Sociedades Unipessoais por Quotas (Ribeiro, 2017).

A mesma autora indica que existem múltiplas críticas apontadas ao novo modelo de sociedade desportiva. Nas sociedades unipessoais por quotas, a existência de um conselho fiscal não é obrigatória, sendo apenas exigida a existência de fiscalização a realizar por revisor oficial de contas, e somente quando se excedam os “indicadores de dimensão da empresa societária”. Porém, e dada a verdadeira desigualdade na fiscalização que vinha existindo entre SAD e SDUQ ao longo dos últimos anos, o Regulamento das Competições da Liga Portugal, procurou mitigar essa desigualdade, devendo as SDUQ prever a existência de um órgão fiscal, nos termos do art. 262.º n.º 1 do CSC. Uma outra crítica de acordo com a mesma autora, é o facto de nas SAD os administradores serem obrigados a pagar caução ou a celebrar um contrato de seguro, por forma a salvaguardar a sociedade, credores e terceiros, por eventuais falhas da sua atuação que consubstanciem situação passível de indemnização. Esta é também uma falha das SDUQ, uma vez que não é aplicável o disposto no art. 396.º do CSC, ficando mais uma vez exposta a desigualdade entre os dois regimes societários aplicáveis às sociedades desportivas (Ribeiro, 2017).

Chegado este ponto desta revisão literária, reconhece-se o forte papel e impacto que pode ter uma boa gestão no desempenho desportivo e financeiro de um clube. Fica igualmente salientada a importância que tem a estratégia, enquanto veículo para assegurar o alcance dos objetivos que o clube deverá ter delineado. Em Portugal, os números apresentados pela Liga

Portugal, todos os anos, seja através do seu anuário do futebol profissional, ou através de outros meios, demonstram que o futebol profissional português está num caminho positivo, apesar de ter abrandado o ritmo de crescimento nos últimos meses, devido à pandemia de Covid-19. Apesar de o cenário na globalidade ser positivo, ainda existe uma enorme dependência dos direitos de transmissão televisiva e das receitas com o mercado de transferências, por parte das sociedades desportivas. Mercado de Transferências, o qual será agora abordado no subcapítulo seguinte.

2.3. O mercado de transferências de jogadores de futebol e o caso de Portugal

O mercado de transferências não é dos temas mais abordados na literatura da gestão desportiva. Apesar da sua pertinência e cada vez maior mediatismo, ainda são escassos, em comparação com outros temas, os estudos que abordem o mercado de transferências. O nosso país, Portugal, desde há alguns anos para cá, tem vindo a ser conhecido pela quantidade e qualidade de jogadores que transfere para outros países. Porém, apesar disso, ainda existe um grande défice de literatura que aborde o mercado de transferências em Portugal.

Um dos primeiros estudos a abordar o que hoje chamamos e conhecemos como o mercado de transferências, foi o de Rottenberg (1956). O autor procurou definir uma componente incontornável do mercado de transferências: o preço pago por um jogador. O autor afirmava que o mecanismo que determina o preço de venda de um jogador era o ponto de encontro entre o valor mais alto que está disposto a pagar o clube que compra e o valor mais baixo que está disposto a aceitar o clube que detém o jogador. Passados mais de 50 anos do referido estudo, ainda hoje esta realidade se verifica.

Anos mais tarde, Carmichael & Thomas (1993), definiam o mercado de transferências como o período temporal em que os clubes de futebol podem transferir e movimentar jogadores entre eles. Os mesmos autores alertaram para a importância e o impacto da negociação, defendendo que o poder de negociação dependia das características do jogador, do clube que vende e do clube que compra.

Segundo o regulamento de estatutos de transferências da FIFA, a bíblia das transferências de jogadores de futebol, uma transferência, independentemente do modo de contratação utilizado, fica consumada quando um atleta é inscrito pela equipa que procedeu à sua aquisição junto do órgão federativo responsável pela modalidade no país do clube. Ainda de acordo com

o referido documento, cada federação nacional de futebol tem o poder de selecionar as datas utilizadas para permitir aos clubes, que estão englobados na sua subordinação, fazerem as suas movimentações no mercado de transferências (FIFA, 2019).

Soriano (2009) afirma que, na esmagadora maioria dos países, existem duas janelas temporais para a abertura do mercado de transferências: uma na altura do verão (julho e agosto) e outra na altura do princípio de ano civil (janeiro), vulgarmente apelidadas de janela de verão e inverno, respetivamente. Este autor destaca o muitas vezes esquecido facto, de ser possível vender ou emprestar um jogador depois do mercado de transferências fechar no país onde o clube que cede o jogador compete. Para isso, basta transferir um jogador para um país onde ainda seja possível realizar a inscrição do jogador, ou seja, um país que ainda tenha a janela de transferências aberta (Soriano, 2009). Existem casos destes com alguma regularidade em Portugal.

Ao longo da história futebolística, até à introdução do acordo ou Lei Bosman, as transferências de jogadores apenas se verificavam entre clubes do mesmo país (Soriano, 2009).

O'Leary & Caiger (2000), são alguns dos autores que abordam o Acórdão Bosman. Estes descrevem-no como uma lei que permitiu que os futebolistas, que são também considerados trabalhadores comunitários, não se vissem impedidos de jogar noutra país da União Europeia por normas internas da UEFA e das respetivas Federações Nacionais de Futebol. Este Acórdão foi proferido pelo Tribunal de Justiça da União Europeia em 15 de dezembro de 1995, cinco anos após Jean-Marc Bosman entrar na justiça e pedir que o seu clube, o RFC Liège, o liberasse para que ele pudesse jogar no clube francês Dunkerque (O'Leary & Caiger 2000).

Uma das primeiras consequências do Acórdão Bosman foi, segundo os autores referidos anteriormente, a quebra do poder negocial dos clubes de futebol para com os jogadores. Após a aplicação desta lei, poucos jogadores passaram a carreira toda num clube e, da mesma forma, num só país. Os clubes deixaram de exercer um excessivo controlo sobre as carreiras dos seus jogadores estando, frequentemente, incapazes de resistir aos pedidos do jogador para se transferir. Assim, começou a assistir-se a uma mistura de várias nacionalidades nos diversos campeonatos, o que levou ao aumento da competitividade.

Renneboog & Vanbrabant (2000), na mesma linha de reflexão em relação aos benefícios do acordo Bosman, afirmaram que os clubes de maior dimensão e com maior capacidade económica reagiram à lei Bosman oferecendo maiores contratos aos seus jogadores, com a intenção de os vender antes dos termos dos mesmos, evitando assim uma saída do jogador sem

qualquer contrapartida económica no momento da sua saída. Porém, para obrigarem os jogadores de topo a assinarem contratos de maior duração, tiveram de melhorar os seus salários e, em alguns casos, foi necessária a aplicação de partes variáveis ao salário do jogador em função do seu rendimento e desempenho desportivo. Neste contexto, considera-se que o caso Bosman não criou prejuízos nem lucros para os clubes, uma vez que as receitas das transferências foram contrabalançadas pelo aumento dos custos com pessoal.

Antonioni & Cubbin (2000), afirmam que o mercado inglês foi um dos que mais aumentou o volume de massa salarial com jogadores, usando mesmo o exemplo do caso do Manchester United que cresceu a massa salarial 70 % numa época, logo após o caso Bosman. Hoje, ainda se verifica que o mercado inglês é um dos mercados que possui uma maior capacidade económica de captar jogadores de outros mercados.

Ainda dentro dos efeitos do caso Bosman, Poli, Ravenel & Besson (2017), numa investigação que abrange um período de nove anos, entre 2009 e 2017 e uma amostra composta por 466 equipas participantes em 31 ligas da divisão principal das federações membros da UEFA, a proporção de expatriados em plantéis cresceu de forma constante: de 34,7 % em 2009 para um valor de 39,7 % em 2017. Nesse mesmo ano, a Turquia ultrapassou o Chipre como o país com o campeonato composto pela maior percentagem de jogadores expatriados: 65,5 %. Esta proporção é de pelo menos 50 % em sete ligas, incluindo a Premier League inglesa e a Serie A italiana. Os expatriados representam menos de um quarto dos elencos em apenas dois países: Sérvia e Ucrânia, países historicamente muito fechados ao estrangeiro (Poli, Ravenel & Besson, 2017).

Para Hoyos, Loarte & González (2011), o mercado de transferências evoluiu ao longo dos anos devido a certas contingências e acontecimentos que ocorreram, porém, a Lei Bosman, foi a mais determinante segundo os referidos autores.

De acordo com Carmichael & Thomas (1993), o mercado de transferências tem duas funções fundamentais: facilitar a aquisição e troca de futebolistas pelos clubes para permitir a reconstituição dos plantéis e assim melhorar o desempenho da equipa; e permitir aos futebolistas procurarem novos desafios, melhores salários ou novas oportunidades de carreira. Nesta lógica, os autores distinguem compradores de vendedores. No que toca aos vendedores, afirmam que os poderes do clube advêm das características do jogador, quer financeiras, quer desportivas, combinadas com o estatuto do clube. Do lado do clube comprador, a assistência dos espectadores e o sucesso desportivo do clube, tanto no curto prazo como no longo prazo, exercem uma influência positiva no valor das transferências, implicando maiores receitas de

bilheteira e sucesso desportivo do clube comprador, mas também um maior gasto com a transferência.

Quando conversamos de mercado de transferências falamos de movimentações de jogadores, surgindo daí dois conceitos económicos: um bem, o jogador, e um mecanismo de troca, dinheiro, normalmente. (Oliveira, 2020).

Hoyos, Loarte & González (2011), afirmam que para se poder explicar porque se paga um determinado valor por um qualquer jogador, devem ser considerados fatores que influenciam a decisão de se efetuar uma transferência. Esses fatores são: a idade do jogador, a equipa que compra, a equipa que vende, a posição em que o jogador atua, a definição de rendimento esperado pelo jogador, a experiência do jogador em campeonatos competitivos e o número de internacionalizações do jogador. Daqui se verifica o grande impacto que tem a observação e escolha dos jogadores no mercado de transferências.

Olhando numa primeira fase para a observação, o denominado processo de *scouting* tem ganho cada vez mais adeptos na esfera futebolística. Sem aprofundar em pormenor o tema, hoje o *scouting* tem uma enorme importância, revelando-se como uma ferramenta vantajosa em todos os clubes. De acordo com Mendes (2016), o *scouting* é uma ferramenta de trabalho, que tem na sua base a análise dos diferentes intervenientes do jogo. As informações recolhidas através do mesmo permitem conhecer os jogadores e as equipas, de modo a poder ter dados que facilitem a tomada de decisão. O mesmo autor aborda a importância deste processo, defendendo que se antes apenas os maiores clubes tinham uma equipa ou departamento de *scouting* hoje, todos os clubes, independentemente do seu tamanho, usam o *scouting* como ferramenta de trabalho, ajustando-a às suas possibilidades. Acrescenta, ainda, que a realização do *scouting* só é rentável quando os seus objetivos estão definidos, de modo a que se possa constituir como um mecanismo útil na obtenção das informações pretendidas (procura de jogadores com características específicas, sejam físicas, psicológicas, sociais, etc.).

Pinilla (2020), dissertando e usando o método de trabalho de um dos mais mediáticos diretores desportivos mundiais, Ramón Rodríguez Verdejo (Monchi), aporta também destaque ao *scouting*. Este defende que o *scouting* é usado por todos os clubes, independente do seu nível competitivo, isto é, se por um lado os clubes de maior dimensão conseguem estabelecer uma profunda rede de *scouting* em grande parte do globo, os clubes de menor dimensão têm de usar estratégias que lhes permitam, igualmente, ter impacto. Seguindo nesta dicotomia apresentada pelo autor, os maiores clubes têm capacidade de colocar funcionários (*Scouts*) onde querem, de modo a recolher o máximo de informação de jogadores talentosos e de montar equipas de

analistas de modo a interpretar e selecionarem os melhores jogadores. Porém, os clubes de menor dimensão, não obstante não terem capacidade para utilizarem tantos recursos humanos, podem ter como aliado os mecanismos virtuais de análise de jogadores (Ex: plataformas de análise de jogadores). O autor afirma mesmo que hoje assistimos a um nascimento de uma nova forma de *scouting* — o *scouting* através de plataformas virtuais e a análise de dados de modo a selecionar jogadores.

Pantuso & Hvattum (2020) aportam igualmente destaque à metamorfose que tem vindo a verificar-se na observação e escolha de jogadores, o processo de *scouting*. Estes afirmam que a decisão de escolha dos jogadores no mercado de transferências tem vindo a ser modificada no sentido de otimizar as decisões. O papel dos *scouts* ou observadores tem vindo a ser declinado, para dar lugar à análise de dados e modelos de otimização. Os autores defendem que estes novos sistemas de classificação são capazes de medir numericamente o desempenho em campo dos jogadores de futebol, defendendo que esta medida é necessária a fim de chegar a uma avaliação objetiva dos jogadores de futebol e, assim, ultrapassar o papel subjetivo dos *scouts*.

Urrutia & Martín (2014) defendem que dentro da enorme teoria de criação e gestão de plantéis de futebol, após o processo de *scouting*, o mais importante é saber detetar o talento, diferenciar o bom do mau, motivá-lo e tirar o máximo proveito dele. Os autores afirmam que, para saber detetar e recrutar adequadamente, é imprescindível conhecer o mercado, a sua própria dinâmica e os seus intervenientes, compradores, vendedores, preços praticados. Desta forma, surge o processo de decisão e escolha.

Mendes (2016) afirma que depois de recolhidos os dados pelo *scouting* é necessário fazer escolhas, visto que é impossível contratar todos os jogadores. Hoyos, Loarte & Gonzáles (2011) juntam o processo de escolha ao processo de recrutamento, uma vez que os intervenientes nos dois processos são os mesmos, na generalidade dos clubes. Estes defendem que no processo de escolha e recrutamento devem ser incluídos: presidente, diretor desportivo, diretor de *marketing*, diretor financeiro, treinador e equipa técnica e diretor de *scouting* (também vulgarmente conhecido como *chief scout*).

Fűrész & Rappai (2020) defendem que o sucesso desportivo dos clubes de futebol depende principalmente da habilidade dos jogadores de futebol, daí a grande importância do mercado de transferência e da capacidade de recrutar os melhores talentos. No caso dos melhores clubes europeus, há uma tendência clara para adquirir jogadores dominantes no mercado de transferência ao invés de jogadores locais. Os mesmos autores referem que o mercado de transferências está globalizado, apontando três formas de as transferências afetarem a lucratividade

dos clubes: a diferença no equilíbrio das transferências em receitas e despesas tem um impacto direto no resultado financeiro do clube, a melhoria contínua da equipa e o sucesso desportivo pode aumentar a receita de outras fontes, aumentando assim os lucros e as expectativas de fãs e investidores, como resultado de anúncios sobre transferências, podem afetar (aumentar) o preço do clube, podendo resultar num lucro.

Ainda os mesmos autores, defendem igualmente que o mercado de transferências também pode representar prejuízos aos clubes, na medida em que, muitas vezes, os clubes adquirem jogadores e depois não conseguem realizar vendas, de modo a equilibrar a balança entre compras e vendas. Também a escolha não acertada de um jogador pode representar um prejuízo para um clube.

Por outro lado, Urrutia & Martín (2014) abordam o mercado de transferências do ponto de vista mais negocial, procurando clarificar os dois tipos de negócios que existem no mercado de transferências e as respetivas vantagens. Os autores começam por abordar uma transferência a título definitivo, vulgarmente conhecida como uma venda ou compra. Neste tipo de negócio, o jogador é movimentado a título definitivo para outra entidade patronal, a troco de dinheiro, na esmagadora maioria das vezes, que é pago ao clube que liberta o jogador. Outro tipo de negócio apontado pelos autores é o empréstimo. Este visa, como o próprio nome indica, emprestar um jogador a outra entidade patronal, por um período estabelecido. Muitas vezes associado a este tipo de negócio, é colocada uma chamada opção de compra, que corresponde ao valor que o clube que recebeu por empréstimo o jogador, tem de pagar ao clube cedente do jogador, caso queira adquirir o jogador no final do período de empréstimo. No que toca a vantagens de cada um dos negócios, a transferência a título definitivo permite adquirir os direitos de negociação do atleta no imediato momento do negócio, já o empréstimo permite receber o jogador e, por exemplo, verificar se este se adapta ao novo clube, e só posteriormente adquirir o jogador, com a opção de compra (Urrutia & Martín, 2014).

Um outro aspeto a destacar nesta revisão literária é a distinção efetuada por Hoyos, Loarte & González (2011). Os autores dão importância a uma distinção entre dois tipos de clubes, que têm atuações e comportamentos diferentes no mercado de transferências. Estes dividem os clubes em dois tipos: os clubes compradores e os clubes vendedores, resultando esta distinção do comportamento que o clube tem no mercado de transferências. Assim, de um lado temos os clubes compradores, normalmente clubes de maior dimensão social e económica nos seus países e dos maiores campeonatos europeus (Alemanha, Inglaterra, França, Itália e Espanha), que visam a conquista de todas as competições em que participam. Este tipo de clubes

procuram recrutar jogadores, dando primazia à qualidade e capacidade dos jogadores, e assim conseguirem destacar-se dos restantes e conquistarem as competições em que participam, deixando para segundo plano a preocupação com o custo do jogador. Já os clubes vendedores, segundo os autores, são clubes normalmente de menor dimensão, ou de campeonatos fora dos principais campeonatos europeus, que têm como objetivo adquirir jogadores tendo em vista a sua valorização desportiva e económica, de modo a rentabilizar o seu investimento e procurar uma mais-valia futura com a sua transferência (Hoyos, Loarte & González, 2011).

Até há bem pouco mais de um ano, era inimaginável acrescentar conteúdos, numa revisão da literatura, que visassem os impactos que uma pandemia global poderia ter no futebol profissional. A pandemia de Covid-19, que chegou à Europa, por altura de janeiro de 2020, instalou-se rapidamente, levando muitas áreas da economia ao colapso. Porém, o futebol profissional, suportado pelo não cancelamento dos campeonatos, conseguiu ir resistindo e ainda resiste, mesmo com as portas dos estádios vedadas aos adeptos, havendo, contudo, e mesmo assim, impactos negativos e conseqüente abrandamento no crescimento que até aí se vinha materializando.

De acordo com Lourinho (2020), os efeitos da pandemia reduziram muitos os negócios de transferências que ficaram ao valor mais baixo dos últimos anos. Sem público, com menos receitas e mais contenção nos negócios, os clubes viram-se obrigados a adaptar as suas políticas de construção dos plantéis.

Ainda de acordo com o autor referido anteriormente, desde o momento em que surgiu a pandemia e os campeonatos foram interrompidos, numa primeira fase da pandemia, rapidamente se observaram quebras no valor de mercado dos jogadores. Inclusive algumas sociedades desportivas chegaram mesmo a recorrer ao *Lay-off*, na segunda metade da época desportiva 2019/2020. Verificou-se ainda uma estagnação no mercado de transferências sustentado pela paragem e cancelamento de alguns campeonatos (Sartori, 2020).

Segundo a *Exame* (2020), espera-se uma quebra na ordem dos 28 % nas receitas com transferências de jogadores, o que significará uma “perda” de 86 milhões de euros. Isto, num país historicamente vendedor como Portugal, e exportador de imensos jogadores para o estrangeiro, terá um enorme impacto negativo nas sociedades desportivas. Rodrigues (2020) defende que a abordagem ao mercado de transferências na época 2020/2021 foi muito cirúrgica, no sentido dos grandes clubes nacionais, à exceção de um ou outro caso muito específico, terem localizado os seus alvos no mercado interno, coisa que em épocas passadas não se verificou com tanta evidência.

O CIES Football Observatory prevê que a desvalorização do valor dos jogadores fique balizada entre os 15 % e os 30 % e prevê ainda que o mercado de transferências recue 28 % nas cinco maiores ligas europeias (*Exame*, 2020). Esta desvalorização nas BIG FIVE (maiores campeonatos europeus) afeta também Portugal, enquanto grande exportador de jogadores para estas ligas (*Jornal Económico*, 2020).

De acordo com Casimiro (2020), no ano de 2020, verificou-se uma diminuição de 5,4 % no número de transferências internacionais realizadas em relação ao ano anterior — a maior queda em 10 anos. No futebol masculino, foram realizadas 17 077 transferências internacionais em 2020, sendo que em 2019 tinham sido realizadas 18 047. Ainda de acordo com a mesma fonte, na maioria dos casos de transferências internacionais, 14 804 (86,7 %) não se efetuaram pagamentos entre clubes, enquanto nas 2273 transferências com compensação, mais da metade (55,7 %) se pagara, valores inferiores a 500 mil dólares (413 mil euros). Por outro lado, as dez transferências mais caras representaram 15 % do dinheiro total investido em transferências.

De acordo com a FIFA (2020), no seu relatório anual sobre o mercado de transferências, o principal motivo apontado para a queda nas mesmas, é o efeito da pandemia de Covid-19, que, segundo a FIFA, causou uma quebra generalizada nas receitas operacionais dos clubes e, conseqüentemente, nas contratações.

Neves (2020) defende que as sociedades desportivas portuguesas, como são historicamente vendedoras, procuram proteger-se desta potente desvalorização, recorrendo muito aos empréstimos em vez das vendas imediatas, isto é, optaram por colocar os jogadores por empréstimo nos clubes de maior dimensão, incluindo uma opção de compra, para tentarem alcançar os valores de venda pré-pandemia, num momento futuro.

De acordo com Sartori (2020), os clubes que tenham desenhado a sua estratégia e modelo de negócio com base na dependência de transferências serão muito afetados. O mesmo autor defende, igualmente, que os clubes de menores dimensões sentirão mais impacto, uma vez que têm uma menor capacidade económica.

Apesar de a pandemia global abrandar o mercado de transferências, o investimento médio, por jogador, em 2020, foi semelhante ao de 2019, mas a receita proveniente das vendas diminuiu. Relativamente aos empréstimos, verificou-se um aumento da procura por esta tipologia, logo após o eclodir da pandemia na Europa, devido à menor capacidade financeira dos clubes, procurando assim os clubes proteger-se dos efeitos da pandemia de Covid-19 (Bolas, 2020).

Segundo Neves (2020), nesta última janela de mercado de verão, assistiu-se ao aparecimento de algumas novas tendências no mercado de transferências. São elas: o crescente parcelamento de pagamentos das transferências num maior número de épocas; a maior recorrência às cedências de créditos; e uma feroz negociação dos custos associados a essas cedências de créditos. O autor refere ainda que a especulação da criação da Superliga Europeia, pretendida pelos maiores clubes europeus, afeta o modelo de negócio da UEFA que, todas as épocas, distribui cerca de 2 mil milhões de euros entre os clubes participantes nas suas competições.

O mesmo Neves (2020) defende que a ausência de equipas portuguesas nesta competição será catastrófica para Portugal, uma vez que deixaria de ter representantes na maior competição de clubes da UEFA. Ao mesmo tempo, o autor defende que, quanto mais competitividade houver em Portugal, mais competitividade vamos ter lá fora e que todos os clubes têm obrigação de tornar a nossa Liga cada vez mais atrativa para captar cada vez mais receitas.

Ainda em relação à especulação e dúvida que paira em torno da nova Superliga Europeia, Proença (2020), manifesta a sua total oposição à nova competição, acrescentando que deve ser dado espaço ao mérito desportivo e não mérito económico. O mesmo autor defende que deve existir uma cadeia na qual o futebol amador e não profissional são fundamentais como alimento ao futebol profissional (*Público*, 2020).

De acordo com dados da KPMG, os montantes gastos em transferências nas cinco maiores ligas europeias diminuiram este ano. Desde 2012 que o mercado vinha crescendo (exceto 2018) e agora quebrou cerca de 40 % em valores totais de Transferências (*Tribuna Expresso*, 2020).

Segundo Neves (2020), muitos foram os clubes que nesta última janela de transferências recorreram a contratações a custo zero e às cedências a título temporário, libertando assim despesas no imediato, de modo a cumprir com os seus compromissos financeiros.

Segundo a *Exame* (2020), os clubes compradores têm dificuldade na tomada de decisão e, como tal, preferem as cedências de modo a proteger a sua política de recrutamento. Já os clubes vendedores pretendem balizar muito bem os moldes em que um contrato de cedência passa a contrato definitivo pois, cientes que não conseguem vender como querem, pretendem emprestar com opções de compra.

Neves (2020) afirma que iremos assistir cada vez mais ao parcelamento do pagamento da transferência ao longo do período de vida útil do jogador e à discussão da possibilidade de adiantamentos das verbas monetárias. O mesmo autor afirma que, na era pré-pandemia, numa

negociação, os temas mais delicados eram os casos de incumprimento, mecanismo de solidariedade, *timing* de emissão do certificado internacional enquanto agora, e com a pandemia, ganham também destaque aspetos como a concordância da parte de quem compra para a cedência do crédito a quem vende, assim como quem irá suportar os custos financeiros da cedência do crédito (Neves, 2020).

De acordo com Mioduski (2021), os gestores com maior criatividade em encontrar estratégias para ultrapassar a condição atual do mundo sem comprometerem o negócio serão fundamentais.

De acordo com previsões da Liga Portugal, espera-se que as sociedades desportivas, agora e no futuro, estejam mais dispostas a facilitar novos moldes negociais e que o mercado de janeiro passe a desempenhar um papel de maior impacto, visto que até então era apenas visto como um mercado de correções para pequenos ajustes pontuais nos plantéis. Igualmente espera-se que à medida que a crise pandémica vá aliviando, o futebol venha a recuperar a sua rota, e que o mercado de transferências retorne aos valores pré-pandemia.

3. Metodologia

No decorrer deste capítulo passarão a ser evidenciados os aspetos operacionais que sustentam a viabilidade deste estudo, possibilitando uma maior indulgência do trabalho realizado, e facilitando a abordagem ao problema formulado e aos objetivos apresentados.

Assim, a conceptualização do modelo de análise a seguir, bem como os métodos utilizados na elaboração do instrumento de pesquisa, recolha de dados e tratamento estatístico utilizado são o foco de uma descrição mais detalhada nesta secção.

A finalidade do presente estudo é analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas do principal escalão do futebol português (Liga NOS), sendo que se pretende igualmente descrever o comportamento do mercado de transferências quanto às receitas e despesas das sociedades desportivas da Liga NOS e averiguar as diferentes tipologias de negócios utilizadas no mercado de transferências da Liga NOS .

3.1. Tipo de pesquisa, população e amostra

Os tipos de pesquisa utilizados neste estudo são a pesquisa exploratória e a descritiva, uma vez que são utilizados dados da literatura científica e dados quantitativos sobre o mercado de transferências. Além disso, foi utilizado um questionário, que procurou inferir mais em pormenor a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas. Na pesquisa descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registo e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador, sendo que neste tipo de pesquisa não pode haver interferência do investigador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenómeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. Assim, o processo descritivo visa à identificação, registo e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenómeno ou processo (Barros & Lehfeld, 2007). De acordo com Dulock (1993), uma pesquisa descritiva é definida como sendo uma pesquisa cujo propósito primordial passa por descrever de forma pormenorizada, eficaz e sistemática algum fenómeno, evento, característica, indivíduo ou um grupo deles. Sendo que usualmente se foca numa determinada variável ou procurando encontrar relações de influência entre mais do que uma.

Não obstante o estudo ser de natureza descritiva, podemos afirmar que terá também uma componente exploratória, presente especialmente na consulta da bibliografia existente, na análise de documentos eletrónicos e na construção do questionário. A pesquisa exploratória procura

explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (Cervo, Bervian & Silva, 2012).

De acordo com Theodorson & Theodorson (1969), na pesquisa exploratória é feito um estudo preliminar sobre os conceitos e estudos existentes, com o objetivo de aumentar a precisão dos parâmetros e a compreensão do investigador sobre o tema, que conseqüentemente leva a tomadas de decisão mais informadas, tais como a da definição do problema, formulação de hipóteses e a escolha das ferramentas. Pese embora seja rara a sua utilização dessa forma, como descrevem Piovesan & Temporini (1995), a pesquisa exploratória como base primária para um outro tipo de estudo habilita o investigador de um conhecimento mais aprofundado e de uma perspectiva da área de estudo mais próxima da realidade. Em complemento, Gonçalves (2005), afirma que a pesquisa exploratória visa a descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes, assim pode-se afirmar que a exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo quanto à concorrência.

No que toca à abordagem metodológica do presente estudo, esta é de natureza quantitativa, devido ao facto de procurar analisar e compreender a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS, através da aplicação de um questionário, aos representantes das dezoito sociedades desportivas, com o objetivo de obter dados sobre de que forma o mercado de transferências, influencia ou pode influenciar, os objetivos estratégicos das sociedades desportivas.

Segundo Perovano (2016), por meio da utilização da pesquisa quantitativa é possível mensurar e quantificar as respostas e obter dados que vão confirmar ou contestar as hipóteses iniciais. Desta forma, o trabalho pode chegar a uma resposta mais apropriada para os objetivos da pesquisa/estudo e problemas que esta, visa responder. Também é importante atentar-se para o facto de que, na pesquisa quantitativa, o investigador se limita apenas à descrição factual dos resultados coletados ou recolhidos.

No que diz respeito à população estudada, a mesma corresponde às dezoito sociedades desportivas que na época desportiva 2020/2021 participaram na Liga NOS. Na construção e análise do instrumento de pesquisa “formulários” foi possível utilizar todos os constituintes da população, ou seja as dezoito sociedades desportivas, uma vez que a fonte utilizada é livre e de acesso imediato, porém no instrumento de pesquisa “questionário”, o mesmo pressupõe a

aceitação da sociedade desportiva em participar no estudo, daí ter de ser constituída uma amostra, que se baseou nas sociedades desportivas que aceitaram, concordaram e participaram na resposta ao questionário. Podemos então afirmar que a amostra do questionário foi selecionada mediante as sociedades desportivas que enviaram as suas respostas, logo podemos afirmar que a amostra foi selecionada por conveniência. Podemos igualmente afirmar que, mesmo não sendo representativa da população estudada, possui as seguintes características:

- Representa cerca de 61 % da população, logo mais de metade da população selecionada para o estudo;
- Possui sociedades desportivas de todas as regiões do país (Norte, Centro, Sul e Regiões Autónomas);
- Possui representantes do país nas competições da UEFA na presente época e em épocas anteriores.

3.1. Instrumentos utilizados e procedimentos

Existem várias ferramentas possíveis de se utilizar, a fim de fazer uma recolha de dados de uma determinada amostra, porém, para a execução do estudo, como já evidenciado anteriormente, utilizaram-se dois instrumentos de pesquisa: um conjunto de formulários e um questionário.

3.2.1. Formulários

Para a recolha e categorização dos dados do mercado de transferências, foram utilizados dois formulários, tendo como base para a recolha de dados e análise documental a plataforma *online* Transfermarkt (Transfermarkt, 2021). Esta necessidade surgiu da carência de estudo do mercado de transferências em Portugal nas últimas 3 épocas desportivas (2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021). A escolha da plataforma *online* *Transfermarkt* prendeu-se com o facto de ser gratuita e de livre acesso, com uma enorme reputação no mundo futebolístico e económico e utilizada por milhares de agentes desportivos, desde treinadores, directores desportivos, analistas, intermediários, em todo o mundo (Cancela, 2017). Além disso, os dados apresentados e compilados automaticamente pela plataforma permitem ter um acesso rápido e organizado a tudo o conteúdo necessário, a qualquer instante.

Assim, por meio dos formulários, foram inicialmente escolhidos alguns dados passíveis de recolha, que seriam os necessários de modo a poder ir ao encontro dos objetivos do

estudo, tais como:

- Valor total de receitas e despesas com o mercado de transferências em cada sociedade desportiva e, em cada uma das três épocas desportivas em análise, de modo a poder estudar o comportamento das sociedades desportivas no mercado de transferências;
- Número de entradas e saídas de jogadores e respetivo método utilizado na operação, em cada sociedade desportiva nas três épocas desportivas em análise, de modo a poder estudar as diferentes tipologias de negócio utilizadas pelas sociedades desportivas.

Após esta primeira definição e escolha dos dados a utilizar e a extrair da fonte, foi decidido agrupá-los em dois formulários, um primeiro no qual fossem colocados os dados relativos aos valores, correspondentes a receitas ou despesas com o mercado de transferências, e um segundo formulário, no qual fossem colocados discriminadamente, o número de entradas e saídas do plantel de cada sociedade desportiva e a respetiva tipologia de negócio utilizada em cada operação. Os dados dos formulários, foram recolhidos e organizados entre o mês de Dezembro de 2020 e o início de mês de Fevereiro, que culminou com o encerramento da janela de inverno da época 2020/2021, de modo a utilizar-se os dados referentes aos negócios efetuados em Janeiro de 2021, na janela de inverno.

3.2.2. Questionário

Este instrumento de pesquisa foi utilizado com o objetivo de recolher informações junto das sociedades desportivas sobre os objetivos estratégicos destas e inferir de que forma o mercado de transferências influencia esses mesmos objetivos.

O principal objetivo com a escolha deste instrumento de pesquisa prende-se com a necessidade de chegar à totalidade da população selecionada para o estudo e, além disso, o questionário permite que as repostas sejam mais rápidas, o que num estudo com limitação temporal, como o presente, é bastante importante.

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009).

Oliveira et al. (2013), definem-no como um instrumento composto por um conjunto de séries de perguntas, claras, objetivas e de vocabulário corrente, enviadas para resposta, sem a presença do investigador, que deve ser acompanhado de um texto informativo, que apele à resposta do questionário. Algumas das vantagens enunciadas são: a economia de tempo,

recursos humanos e financeiros, maior abrangência, maior celeridade e precisão, inexistência de influência do investigador, entre outras. A forma de aplicação do questionário pode ser feita através de diferentes meios comunicacionais, como o telefone, correio ou *internet*, sendo que a escolha deve recair sob a consideração do tipo de estudo, características demográficas dos respondentes e recursos ao dispor.

Para a aplicação do questionário, como população alocada ao mesmo, foi selecionada a panóplia de sociedades desportivas que na época desportiva 2020/2021, época inerente ao desenlace do presente estudo, participaram na Liga NOS.

A ideia e desafio inicial, era alcançar a totalidade das dezoito sociedades desportivas, porém, numa primeira fase de contatos exploratórios, no sentido de averiguar a disponibilidade das sociedades desportivas em participar, obtivemos a disponibilidade de quinze sociedades desportivas, no universo das dezoito. Foi decidido igualmente numa fase prematura, que as pessoas que deveriam responder ao questionário nas sociedades desportivas, deveriam imperativamente ter proximidade ao processo de abordagem do mercado de transferências dentro da sociedade desportiva e que deveriam estar em funções nas sociedades desportivas na época em que o estudo se desenrola. Assim, definiu-se que os alvos seriam: diretores desportivos, presidentes, administradores da sociedade desportiva, diretores gerais ou executivos para o futebol profissional da sociedade desportiva ou outra pessoa desde que na sociedade desportiva que representa tivesse ligação direta ao mercado de transferências.

Assim, a população afeta ao questionário, utilizada para este estudo, corresponde às 18 sociedades desportivas que participaram na Liga NOS, na época desportiva 2020/2021, sendo elas, as presentes na tabela 1:

Tabela 1 - Sociedades desportivas que participaram na Liga NOS 2020/2021

<u>Sociedade desportiva</u>	<u>Localização</u>
Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD	Lisboa
Santa Clara Açores – Futebol, SAD	Ponta Delgada
Marítimo da Madeira, Futebol, SAD	Funchal
Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD	Porto
Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD	Lisboa
Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD	Funchal
Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD	Moreira de Cónegos
Vitória Sport Clube – Futebol, SAD	Guimarães
Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, Lda	Barcelos
Futebol Clube de Famalicão – Futebol, SAD	Famalicão
Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	Lisboa
Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD	Braga
Rio Ave Futebol Clube, Futebol, SDUQ, Lda	Vila do Conde
Boavista Futebol Clube, Futebol, SAD	Porto
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda	Paços de Ferreira
Portimonense Futebol, SAD	Portimão
CD Tondela – Futebol, SAD	Tondela
Sporting Clube Farense – Algarve Futebol, SAD	Faro

Fonte: Liga Portugal

De entre esta população de dezoito sociedades desportivas que correspondem à população selecionada para o estudo, tal como referido anteriormente, 15 sociedades desportivas, manifestaram interesse e disponibilidade para participar, aquando do contacto exploratório. Das restantes três sociedades desportivas não obtivemos qualquer resposta aquando do contacto exploratório, sendo que foram automaticamente excluídas da amostra do estudo.

Averiguada a disponibilidade e receptividade da população, foi necessário perceber se o questionário construído estava nas condições ótimas, sendo imperial obter uma validação do mesmo. Para isto, foi contactado um profissional com experiência académica na área da gestão desportiva, com o objetivo de ser aplicado nele um teste piloto. Esta aplicação do teste piloto revelou-se fundamental, uma vez que o profissional contactado não se limitou a validar o instrumento de pesquisa, como deu sugestões para a sua melhoria, e que se vieram a revelar de grande utilidade. As sugestões de melhoria do questionário, apresentadas corresponderam a melhorias na estrutura das perguntas de modo a reduzir o tempo de resposta do questionário, tendo sido transformadas 2 questões do mesmo, até então perguntas abertas, em perguntas de

escolha múltipla ou de seleção de hipóteses. Estas alterações permitiram reduzir o tempo de resposta de 7 minutos, para apenas 5 minutos.

Após as alterações sugeridas pelo profissional académico serem efetuadas, o questionário foi aplicado a um elemento da amostra de modo a verificarmos a sua validade numa pessoa que estivesse incluída na amostra do estudo. Após este segundo teste piloto, receber luz verde do elemento da amostra, o questionário foi enviado aos restantes elementos.

Focando na estrutura e conteúdo do questionário, este corresponde ao principal instrumento de pesquisa selecionado para este estudo. Foi construído de forma a recolher dados que correspondessem aos objetivos deste estudo. Assim o questionário divide-se em 3 secções. A primeira secção corresponde a dados de identificação do inquirido, de modo aos investigadores saberem a quem pertence cada resposta. A segunda secção corresponde a perguntas sobre os objetivos das sociedades desportivas, nas quais estas são convidadas a apresentar os seus objetivos desportivos, financeiros, comerciais ou outros e são ainda convidadas a indicarem a ordem de prioridade dos mesmos. Na terceira secção, a última do questionário, é abordado o mercado de transferências. Nesta secção, as sociedades desportivas são chamadas a apresentar a forma como atuam no mercado de transferências. Esta secção possui questões fechadas, em que são abordados, por exemplo, os tipos de negócio mais utilizados, e questões abertas, nas quais se procura retirar as razões que levam a sociedade desportiva a optar por aquelas decisões em detrimento de outras.

No total, o questionário comporta 17 questões, 3 na primeira secção, 7 na segunda secção (não incluindo as alíneas de uma ou outra questão) e 7 na terceira secção. Teve um tempo médio de resposta de cerca de 5 minutos. O método de aplicação do questionário foi através da *internet*, a partir de um *link* Google Forms, que foi enviado por *email* junto ao convite e ao termo de consentimento informado. O questionário pode ser consultado no anexo 1.

Estando o questionário validado e pronto a ser aplicado, estando igualmente a amostra do estudo definida, procedeu-se ao envio do convite formal (anexo 2) e do termo de consentimento informado (anexo 3), via *emails* institucionais, de modo ao participante ficar com toda a documentação antes de iniciar a sua participação.

O processo de recolha de questionários iniciou-se em 10 de fevereiro de 2021 e terminou em 14 de março de 2021, com onze respostas obtidas. Após o envio do questionário, duas sociedades desportivas optaram por se retirar do estudo, alegando que “preferiam não divulgar

as informações que algumas questões do questionário poderiam dar”. Devido ao caráter temporal associado ao presente estudo, o mesmo não permitiu que se aguardasse mais tempo pelas respostas das duas sociedades desportivas que mostraram interesse em participar e não submeteram o questionário em tempo útil. Assim, a amostra de onze sociedades desportivas que submeteram a resposta ao questionário, e que serviu como amostra para o presente estudo, corresponde às seguintes sociedades desportivas presentes na tabela 2:

Tabela 2 - Sociedades desportivas que constituem a amostra do questionário para o estudo

Sociedade desportiva	Localização
Santa Clara Açores – Futebol, SAD	Ponta Delgada
Marítimo da Madeira, Futebol, SAD	Funchal
Vitória Sport Clube – Futebol, SAD	Guimarães
Futebol Clube de Famalicão – Futebol, SAD	Famalicão
Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	Lisboa
Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD	Braga
Boavista Futebol Clube, Futebol, SAD	Porto
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda	Paços de Ferreira
Portimonense Futebol, SAD	Portimão
CD Tondela – Futebol, SAD	Tondela
Sporting Clube Farense – Algarve Futebol, SAD	Faro

3.3. Tratamento e análise dos dados

Pode-se caracterizar o modelo de análise como sendo o prolongamento natural do problema formulado, uma vez que nos permite definir, de forma detalhada e rigorosa, o caminho a seguir na procura das respostas às questões levantadas. Este modelo tem como objetivo fundamental identificar todas as vertentes da análise a seguir, a partir do seu núcleo.

Posto isto, é possível caracterizar o mercado de transferências como um dos principais ambientes negociais em que as sociedades desportivas operam, a partir do qual são estabelecidos três vetores fundamentais de aperfeiçoamento da investigação, tendo como foco primário o grande objetivo de nos elucidar sobre relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS. Estes vetores de análise abaixo referidos derivam, essencialmente, dos objetivos específicos que são referidas na definição do problema desta investigação. São eles:

- Quais o comportamento das sociedades desportivas da Liga NOS quanto às receitas e despesas?
- Quais as tipologias de negócio utilizadas pelas sociedades desportivas da Liga NOS?
- Qual a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS?

Assim, as análises foram divididas em duas partes. Na primeira, foi aplicada estatística descritiva com análise de medidas de tendência central e de dispersão, nos formulários contruídos, com base em dados do mercado de transferências das últimas três épocas, de modo a puder descrever e resumir os dados compilados. Dados esses: Receitas, despesas, balanços vinculados ao mercado de transferências de jogadores. Para comparar o comportamento do mercado de transferência nas três épocas estudadas (2018/2018, 2019/2020, 2020/2021), quanto ao seu aumento ou diminuição, foi realizado o teste T de student para amostras com variâncias diferentes para as receitas e para amostras com variâncias similares para as despesas. Neste sentido foram comparadas as médias de receitas e também de despesas sempre aos pares, isto é, E1 x E2; E2 x E3; e, E1 x E3.

Ainda no que aos formulários diz respeito, foi igualmente necessário estabelecer um critério válido metodologicamente, que permitisse agrupar as dezoito sociedades desportivas em dois grupos: Grupo A e Grupo B. O critério escolhido foi utilizado nos dois formulários, e teve por base, o cálculo do volume total de transferências de cada uma das sociedades desportivas nas três épocas em análise. Definiu-se o valor de 20 000 000 € (vinte milhões de euros), para efetuar a divisão, sendo que as sociedades desportivas que nas três épocas em análise movimentaram mais de 20 000 000 € ficaram no Grupo A, e as que movimentaram menos de 20 000 000 €, ficaram no grupo B. Esta divisão permitiu organizar os dados e transmitir uma maior clareza aos gráficos, tabelas e quadros do capítulo seguinte.

Posteriormente, foi decidido efetuar, dentro deste formulário, o cálculo do balanço entre receitas e despesas, de modo a aferir a positivamente ou negatividade do somatório das operações no mercado de transferências em cada época.

Já no que diz respeito ao segundo formulário, usando novamente a mesma fonte e critério, compilaram-se os dados relativos a entradas e saídas de jogadores do plantel de cada sociedade desportiva, de acordo com a natureza da operação, ou seja, foram recolhidos para cada uma das épocas, o número de entradas e saídas de jogadores no plantel, e feita posteriormente a sua categorização de acordo com a natureza da operação utilizada em cada

movimentação. Ainda dentro deste formulário importa clarificar:

- No que toca ao parâmetro “entradas e saídas de jogadores” foram consideradas e contabilizadas todas as movimentações de jogadores, divididas entre entradas no plantel e saídas no plantel, e posteriormente divididas de acordo com a natureza do método utilizado na operação, de acordo com a fonte.
- As movimentações classificadas como entradas no plantel foram decompostas em: a aquisição de jogadores a título definitivo (compras), as aquisições temporárias de jogadores com recurso a empréstimo com ou sem opções de compra (empréstimos), as transferências nas quais o método não era descrito na fonte (tipologia desconhecida), os regressos ao plantel após período de empréstimo a outras entidades desportivas, a inclusão de jogadores provenientes das equipas de formação da sociedade desportiva e as entradas no plantel com recurso ao chamado “Custo Zero”¹, seja através de jogadores livres ou através de pré-contrato.
- No que toca as movimentações, classificadas como saídas do plantel, foram decompostas em: saídas (venda) a título definitivo, empréstimos com ou sem opções de compra (Inclui os jogadores emprestados com taxa de empréstimo), as transferências nas quais o método não era descrito na fonte (tipologia desconhecida), as saídas de jogadores que terminaram o prazo de empréstimo na sociedade desportiva (inclui os jogadores para os quais não foram acionadas as opções de compra existentes), os jogadores que terminaram a sua carreira desportiva e os jogadores que abandonaram a sociedade desportiva a “Custo Zero”, seja através da rescisão atempada dos seus contratos, seja por caducidade do seu prazo contratual que ligava as partes;

Com a construção destes formulários foi possível estabelecer um padrão comparativo entre os três períodos temporais, de modo a poder alcançar os objetivos de estudar diferentes comportamentos e tipologias de operações no mercado de transferências.

Ainda no que toca aos dois formulários, importa clarificar os seguintes aspetos:

- Estes foram compilados com recurso a tabelas Excel numa primeira fase de recolha de dados, e posteriormente transformados em gráficos ou tabelas, conforme a natureza do seu conteúdo, sendo segmentadas por diferentes épocas, de modo a facilitar a análise e consulta no capítulo dos resultados;
- Foram retiradas desta análise as sociedades desportivas do Vitória de Setúbal, CD Aves,

¹ A utilização do termo “Custo Zero”, apesar da não concordância dos autores do estudo no uso do termo, a mesma pretende-se com o facto de utilizar a nomenclatura praticada no léxico do futebol de modo a facilitar a compreensão do leitor.

GD Chaves e CD Feirense, visto que à data de realização deste estudo já não se encontram a competir na Liga NOS;

- Todos os dados recolhidos nas épocas em análise referem-se à janela de transferências de verão e de inverno;
- Na época desportiva 2020/2021, tal como já referido anteriormente, a recolha de dados para os formulários encerrou no final do mercado de inverno em Portugal (2 de fevereiro de 2021), devido à natureza temporal do presente estudo, que inviabiliza a atualização permanente de entradas e saídas nos plantéis até ao final da época desportiva 2020/2021.

Por sua vez, no que diz respeito ao questionário, nomeadamente à categorização dos dados do questionário, os mesmos foram agrupados e organizados de acordo com as três secções do questionário: a secção de identificação do participante (apenas a sociedade desportiva que o participante representa e a função que desempenha são divulgadas no estudo, o nome do participante apenas foi utilizado pelos investigadores de forma a associar cada resposta do questionário), a secção dos objetivos estratégicos das sociedades desportivas (divididos em: Objetivos desportivos, financeiros e com fins comerciais/*marketing*) e a secção que aborda o mercado de transferências.

Para análise dos dados obtidos pelos questionários, foi realizada estatística descritiva por meio da frequência relativa e absoluta das respostas das sociedades desportivas estudadas. Para aferir a relação entre os objetivos das sociedades desportivas e o comportamento do mercado de transferências, foram utilizados dois fatores, que através da literatura, foram classificados como imperativos. São eles:

- O uso do mercado de transferências como mecanismo/veículo de concretização dos objetivos estratégicos;
- Uso do mercado de transferências como mecanismo/veículo de valorização/expansão do nome e marca da sociedade desportiva (Ex: contratação de jogadores de mercado periféricos).

4. Resultados

Com o objetivo de estudar as receitas e despesas inerentes ao mercado de transferências e igualmente averiguar as tipologias de negócio utilizadas nas diferentes sociedades desportivas, foram analisados, os valores das receitas, despesas e balanço, das épocas desportivas 2018/2019 (Época 1), 2019/2020 (Época 2) e 2020/2021 (Época 3). Adicionalmente, foi estudado o número de movimentações, decompostas em entradas e saídas de jogadores, nas sociedades desportivas da Liga NOS.

Numa segunda parte, os objetivos estratégicos foram tratados, fruto da recolha de dados junto dos responsáveis das sociedades desportivas que na atual época desportiva desempenharam cargos de relevância para o estudo nos quadros das sociedades desportivas, através do questionário, com o objetivo de analisar o comportamento no mercado de transferências em função dos objetivos estratégicos da sociedade desportiva.

Os resultados estão apresentados de forma estruturada para descrever e analisar cada sociedade desportiva e cada época desportiva.

Assim, os resultados estão apresentados em três partes:

1. As receitas, despesas e balanço das sociedades desportivas;
2. O número de entradas e saídas nos plantéis e a respetiva tipologia de negócio utilizada em cada movimentação;
3. Os objetivos estratégicos das sociedades desportivas e o mercado de transferências.

4.1. Receitas, Despesas e respetivo balanço no Mercado de Transferências

4.1.1. Receitas e Despesas no mercado de transferências

No caso das receitas e despesas no mercado de transferências, tal como referido na metodologia, foram agrupadas as sociedades desportivas em dois grupos. Os grupos foram organizados em grupo A e grupo B, utilizando o critério do volume de transferências. Assim, nas três épocas em análise, foi calculado o valor total de transferências classificadas tanto em receitas como em despesas, de acordo com os dados disponíveis na fonte utilizada. As sociedades desportivas que movimentaram mais de 20 000 000 € em transferências nas três épocas em análise, ficaram no grupo A, e as restantes sociedades desportivas (as que movimentaram menos de 20 000 000 €) ficaram no grupo B. Assim, na tabela 3, estão plasmados os valores

totais de transferências, nas três épocas em análise, das 18 sociedades desportivas que participaram na Liga NOS na época 2020/2021:

Tabela 3 - Valores totais de transferências (Cálculo realizado em 8/02/2021)

Sociedade Desportiva	Valor Total de Transferências
SL Benfica	587 200 000 €
FC Porto	351 260 000 €
Sporting CP	326 300 000 €
SC Braga	123 710 000 €
Portimonense	54 220 000 €
Vitória SC	46 930 000 €
Rio Ave FC	27 450 000 €
Moreirense FC	12 540 000 €
FC Famalicão	11 500 000 €
Boavista FC	11 050 000 €
Santa Clara	10 740 000 €
FC P. Ferreira	5 650 000 €
CD Nacional	4 200 000 €
CD Tondela	3 835 000 €
Belenenses SAD	3 300 000 €
Gil Vicente FC	1 403 000 €
Marítimo M.	1 250 000 €
SC Farense	0* €

*Dados não disponíveis na fonte

Fonte: Transfermarkt (2021)

De acordo com o critério referido anteriormente e tendo por base os valores apresentados na tabela anterior, tabela 3, a constituição do grupo A e B são:

Tabela 4 – Constituição dos grupos A e B

Grupo A (> 20 000 000 €)	Grupo B (< 20 000 000 €)
SL Benfica	Moreirense FC
FC Porto	FC Famalicão
Sporting CP	Boavista FC
SC Braga	Santa Clara
Portimonense	FC P. Ferreira
Vitória SC	CD Nacional
Rio Ave FC	CD Tondela
	Belenenses SAD
	Gil Vicente FC
	Marítimo M.
	SC Farense

Da divisão em grupos, acima efetuada, verifica-se que apenas um grupo de 7 sociedades desportivas no conjunto das últimas três épocas desportivas conseguiu movimentar mais de 20 000 000 € em transferências, sendo que as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto e Sporting CP suportam cerca de 79 % do valor total de transferências.

Nos cálculos estatísticos apresentados ao longo desta secção (receitas e despesas), não foram incluídas as sociedades desportivas que não competiam na Liga NOS na respetiva época em análise, as sociedades desportivas que não tinham os dados disponíveis na fonte (tanto receitas como despesas) e as sociedades desportivas que nessa rubrica (receita ou despesa) não tinham um valor igual ou superior a 1 €.

De uma forma geral, de modo a introduzir e demonstrar o cenário no que toca a mercado de transferências em Portugal, nas últimas três épocas desportivas, as sociedades desportivas movimentaram cerca de 1 582 538 000 € em transferências (entradas e saídas de jogadores). Nota para o facto de estes números representarem apenas as sociedades desportivas da Liga NOS e apenas o movimento gerado por estas, sendo que nos casos em que ocorreram promoções à segunda liga (atual Liga Portugal 2 SABSEG), apenas se consideram os valores gerados aquando das participações na Liga NOS. Refira-se ainda que cerca de 1 121 270 000 € (cerca de 70 %) representam receitas, e 461 268 000 € (cerca de 30 %) demonstram despesas, o que indica a clara e evidente tendência vendedora das sociedades desportivas portuguesas. De forma mais detalhada, o quadro 1, apresenta os valores discriminados por época desportiva:

Quadro 1 – Valores referentes a receitas e despesas no mercado de transferências nas últimas três épocas desportivas na Liga NOS

Época Desportiva	Receitas	Despesas	Volume*
E1: 2018/2019	323 580 000 €	109 130 000 €	432 710 000 €
E2: 2019/2020	506 820 000 €	172 553 000 €	679 373 000 €
E3: 2020/2021	290 870 000 €	179 585 000 €	470 455 000 €
Total	1 121 270 000 €	461 268 000 €	1 582 538 000 €

*Representa o somatório das receitas e das despesas, de modo, a expor o volume aplicado em transferências

Discriminando as épocas desportivas 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021, no quadro seguinte, quadro 2, quanto às médias e desvio-padrão de receitas e despesas, o cenário é o seguinte:

Quadro 2 – Médias e desvio-padrão das receitas e despesas das sociedades desportivas nas três épocas

Época Desportiva	Média (desvio-padrão)	
	Receitas	Despesas
E1: 2018/2019	26 965 000 € (30 297 118 €)	12 125 556 € (13 548 457 €)
E2: 2019/2020	38 986 154 € (66 754 669 €)	15 686 636 € (24 372 632 €)
E3: 2020/2021	20 776 429 € (17 958 500 €)	27 701 965 € (30 290 662 €)

No quadros 3 e 4 são apresentados os resultados do teste T para comparar as médias de receitas das sociedades desportivas, no qual não foi encontrada diferença estatística significativa.

Quadro 3 – Teste T para comparar as médias de receitas das sociedades desportivas nas três épocas analisadas

Teste T (Receitas)	F	Sig (p-valor)
E1 x E2	0,014	0,25
E2 x E3	0,011	0,21
E1 x E3	0,928	0,38

* foram excluídos da análise as sociedades desportivas do Marítimo M., CD Nacional, Belenenses SAD, Gil Vicente FC, FC Famalicão, FC P. Ferreira e SC Farense, por não terem participado na Liga NOS em uma ou mais épocas ou por não terem o valor das receitas disponível

Quadro 4 – Teste T para comparar as médias das despesas das sociedades desportivas nas três épocas analisadas

Teste T (Despesas)	F	Sig (p-valor)
E1 x E2	0,068	0,25
E2 x E3	0,546	0,069
E1 x E3	0,017	0,28

* foram excluídos da análise as sociedades desportivas do Marítimo M., CD Nacional, Belenenses SAD, Gil Vicente FC, FC Famalicão, FC P. Ferreira e SC Farense por não terem participado na Liga NOS em uma ou mais épocas ou por não terem o valor das receitas disponível

Em relação às receitas, na média, verifica-se um aumento da época 1 para a época 2, porém, no período de 2020/201 (época 3), regista-se uma diminuição. Já nas despesas, verifica-se um aumento gradual ao longo dos três períodos de análise, acompanhado igualmente pelo aumento do desvio-padrão. Mais em pormenor, na análise dos elementos visuais anteriores, quadros 1 e 2, verifica-se que da época 1 para a 2 ocorreu um aumento, no valor médio, de cerca de 12 000 000 € nas receitas e de cerca de 3 000 000 € nas despesas. Porém, na época 3, verifica-se um abrandamento a rondar os 18 000 000 € nas receitas em relação à época anterior, a época 2. Já no que toca às despesas, verificou-se um aumento do valor médio, em cerca de 12 000 000 €, sendo que só a sociedade desportiva do SL Benfica, na época 3, suporta cerca de 58 % do valor total de despesas, aplicado pelas sociedades desportivas. Retirando esta sociedade desportiva, verifica-se um claro abrandamento e contenção das restantes sociedades desportivas no que toca à contratação de jogadores na época 3, devido aos efeitos da pandemia de Covid-19.

Época desportiva 1 (2018/2019):

Os gráficos 1 e 2, representam os valores de receitas e despesas no mercado de transferências, na época 1, para cada uma das sociedades desportivas, apresentadas para o Grupo A (Gráfico 1) e Grupo B (Gráfico 2):

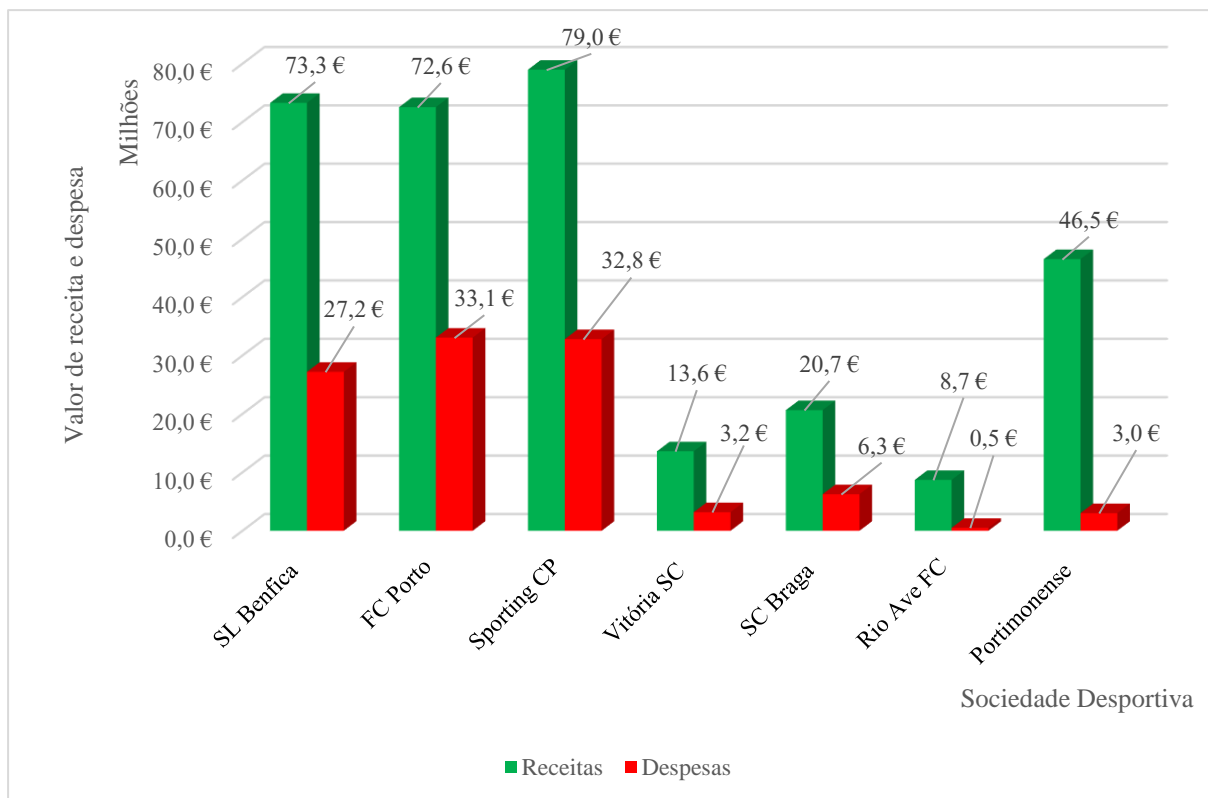


Gráfico 1 - Época 2018/2019 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo A

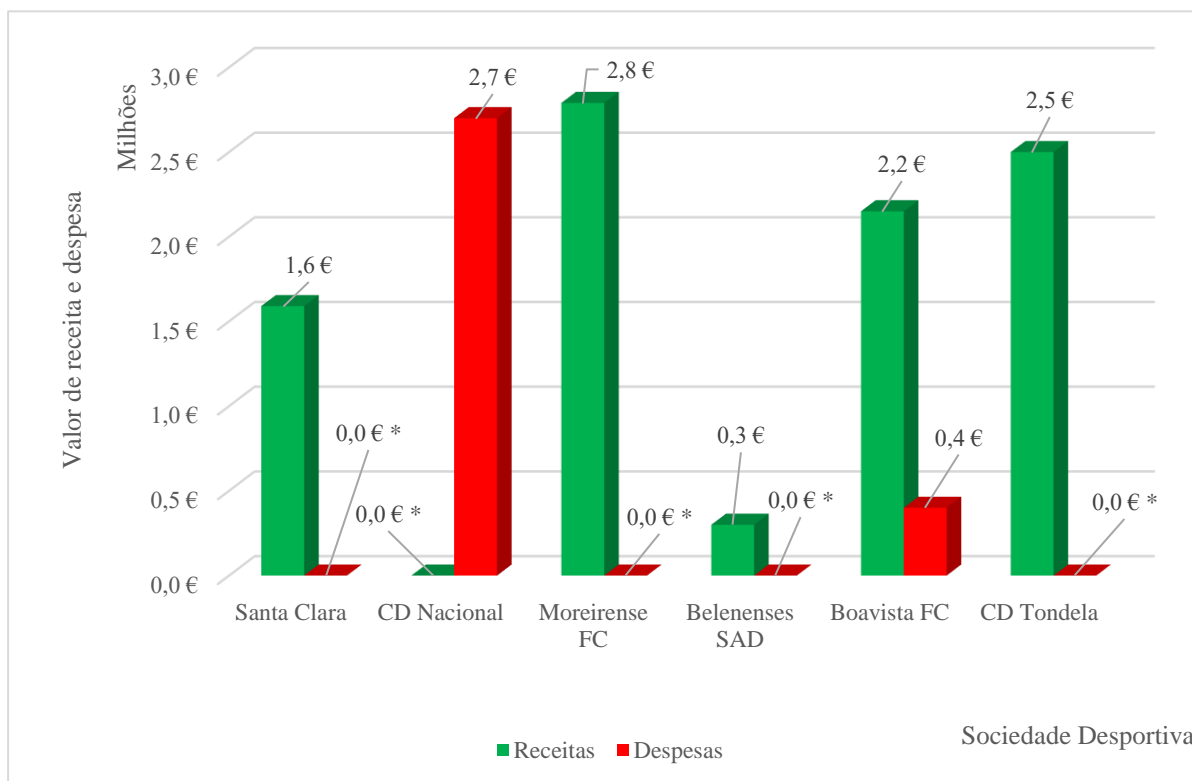


Gráfico 2 - Época 2018/2019 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo B (* Valores indicados na fonte como 0)

As sociedades desportivas do FC Famalicão, Gil Vicente FC, FC P. Ferreira e SC Farense não competiam na Liga NOS, na época desportiva em análise, daí a sua exclusão. Já a sociedade desportiva do Marítimo M., não tem tanto o valor de receita como o de despesas disponíveis na fonte à data de consulta, daí também a sua exclusão do gráfico.

No que toca à época desportiva 2018/2019, verifica-se que o grupo A alberga cerca de 97,12 % do valor total de transferências na época em questão, ficando o grupo B com os cerca de 3 % restantes. Descompostas as receitas e despesas, estas representaram na época em questão, cerca de 323 000 000 € e 109 000 000 €, respetivamente. No total, na época 1, foram movimentados em transferências cerca de 432 000 000 €.

Discriminando as rubricas, no âmbito das receitas, as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto e Sporting CP são as que têm os valores mais elevados, sendo a sociedade desportiva do Sporting CP a que representa maior valor de receitas no mercado de transferências. Destaca-se ainda a sociedade desportiva do Portimonense, que na época em questão, realizou a maior venda da sua história, que contribuiu para um valor estratosférico para os algarvios em receitas. Destacam-se as sociedades desportivas do Moreirense FC, Boavista FC e CD Tondela, que alcançaram verbas na ordem dos 2 000 000 €. Em sentido contrário, a sociedade desportiva do Belenenses SAD foi a sociedade desportiva, das presentes na análise, com menor valor de receita com o mercado de transferências, cerca de 300 000 €.

Em sentido oposto, no que toca às despesas com o mercado de transferências na época desportiva 2018/2019, observa-se que SL Benfica, FC Porto e Sporting CP são as sociedades desportivas que têm os valores mais elevados no que toca a gastos, cerca de 30 000 000 €, cada. As sociedades desportivas do SC Braga, Vitória SC, Portimonense e CD Nacional, foram as sociedades desportivas que seguiram o conjunto mais gastador. Do outro lado do plano, quanto aos menos gastadores, refiram-se as sociedades desportivas do Boavista FC e do Rio Ave FC, que aplicaram cerca de 400 000 € e 500 000 €, respetivamente.

Refira-se ainda que na época desportiva em questão, existem inúmeras sociedades desportivas em que pelo menos uma das rubricas (receitas ou despesas) não estão apresentadas na fonte, o que dificulta a análise. Acrescenta-se ainda que as despesas são os valores nos quais a ausência é mais notória, como se pode verificar nos gráficos 1 e 2.

Época desportiva 2 (2019/2020):

Os gráficos 3 e 4, representam os valores de receitas e despesas no mercado de

transferências, na época 2, para cada uma das sociedades desportivas, apresentadas para o Grupo A (Gráfico 3) e Grupo B (Gráfico 4):

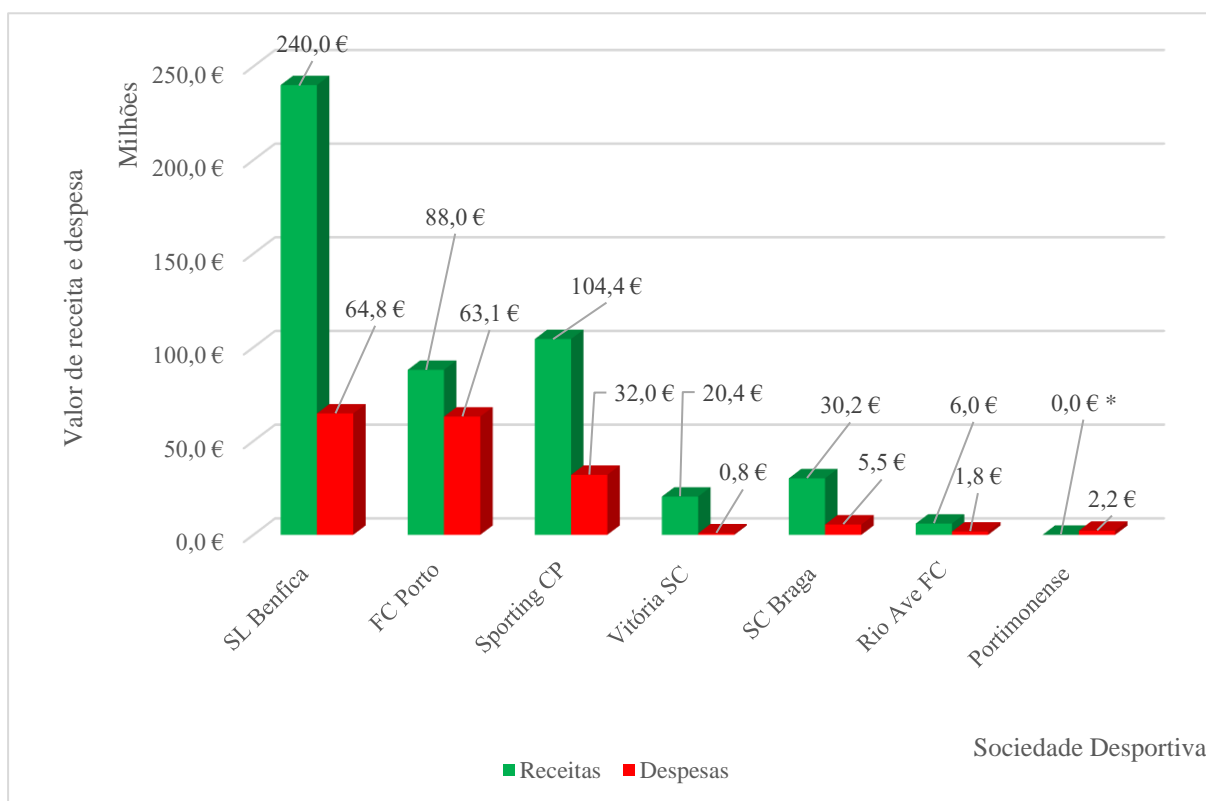


Gráfico 3 - Época 2019/2020 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo A (* Valores indicados na fonte como 0)

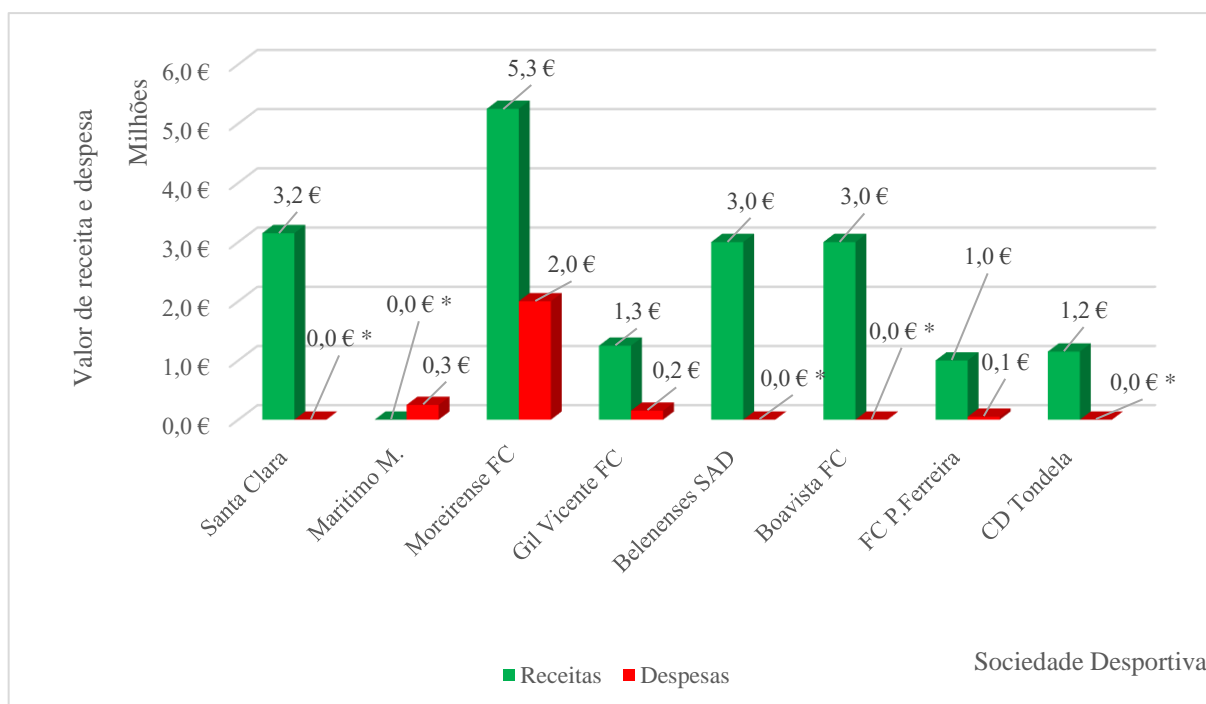


Gráfico 4 - Época 2019/2020 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo B (* Valores indicados na fonte como 0)

As sociedades desportivas do SC Farense e CD Nacional não constam uma vez que à data não competiam na Liga NOS. Já a sociedade desportiva do FC Famalicão, não tem os dados disponíveis na fonte, à data de consulta.

Da época 1 para a época 2, verificou-se um aumento de cerca de 246 000 000 € no valor total de transferências efetuados na época. O grupo A foi, novamente, responsável por mais de 97 % do valor movimentado em transferências. Foram movimentados cerca de 506 820 000 € em receitas com mercado de transferências, e foram gastos cerca de 172 000 000 €, na época 2. No total entre receitas e despesas, na época 2, foram movimentados cerca de 679 000 000 €, em transferências de jogadores.

Mais pormenorizado, no que toca à época desportiva 2019/2020, no âmbito das receitas, verifica-se que o SL Benfica foi a sociedade desportiva que teve o valor mais elevado de receitas, em grande parte, apoiada pela transferência de João Félix para o Atlético de Madrid, por 125 000 000 €. Nesta época desportiva, também é notório, o destaque em relação as demais sociedades desportivas, excetuando as maiores, do SC Braga e do Vitória SC, que obtiveram receitas na ordem dos 30 000 000 € e 20 000 000 €, respetivamente. Esta tendência de “perseguição” e tentativa de aproximar às maiores sociedades desportivas tem vindo a ser mais acentuada e evidente nos últimos anos. Já as sociedades desportivas do CD Tondela, FC P. Ferreira e Gil Vicente FC foram as que menos receitas obtiveram com o mercado de transferências. Destaque-se ainda a sociedade desportiva do Moreirense FC, que na época em questão conseguiu duplicar as receitas com o mercado de transferências, passando de uma tendência de receitas de cerca de 2 000 000 € para 5 000 000 €, na época desportiva 2019/2020, devido à transferência do jogador Chiquinho para o SL Benfica.

Em sentido oposto, no que toca às despesas com o mercado de transferências na época desportiva 2019/2020, observa-se que as sociedades desportivas do FC Porto e SL Benfica foram as sociedades desportivas mais gastadoras. As restantes sociedades desportivas, de forma generalizada (exceto o SC Braga e o Sporting CP), tiveram um valor mais reduzido em relação à época passada. Destaque ainda para as sociedades desportivas do Portimonense e Rio Ave FC, que aumentaram significativamente as suas despesas no mercado de transferências em relação à época passada. Outro ponto de destaque prende-se com o facto de tal como na época desportiva anterior, grande parte das sociedades desportivas não terem os valores despendidos no mercado disponíveis, de acordo com a fonte utilizada para o estudo.

Época desportiva 3 (2020/2021):

O gráfico seguinte representa os valores de receitas e despesas no mercado de transferências, na época desportiva 2020/2021, para o Grupo A (Gráfico 5) e Grupo B (Gráfico 6):

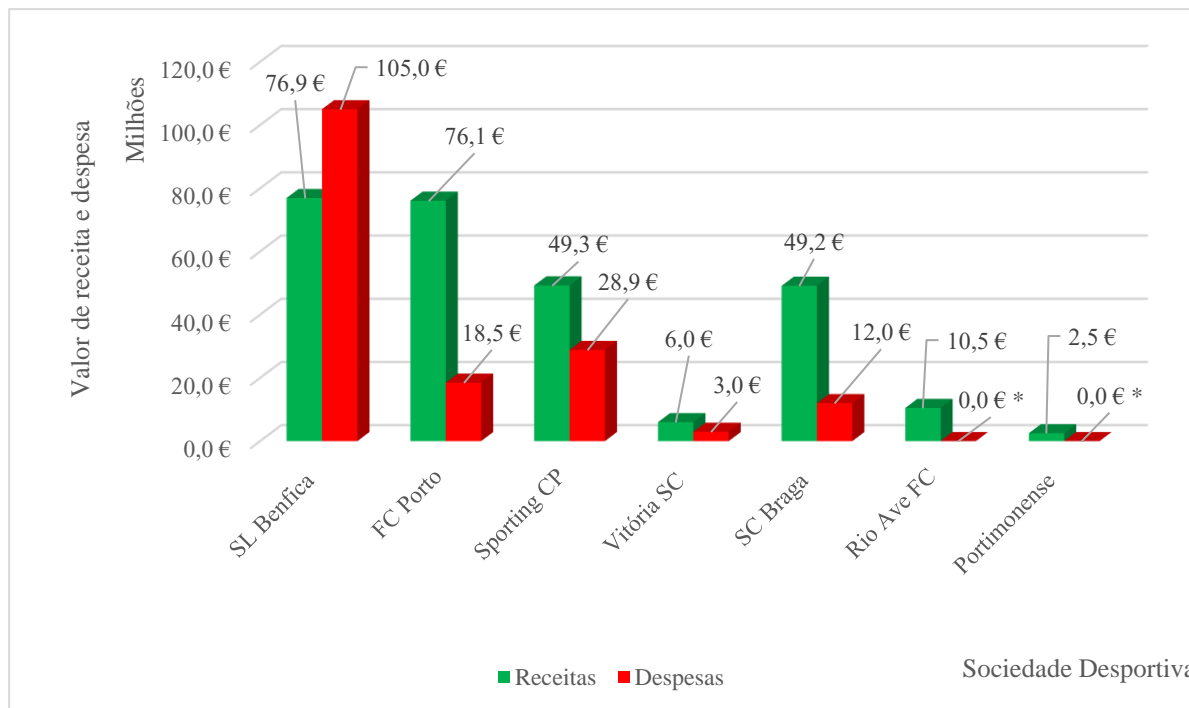


Gráfico 5 - Época 2020/2021 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo A (* Valores indicados na fonte como 0)

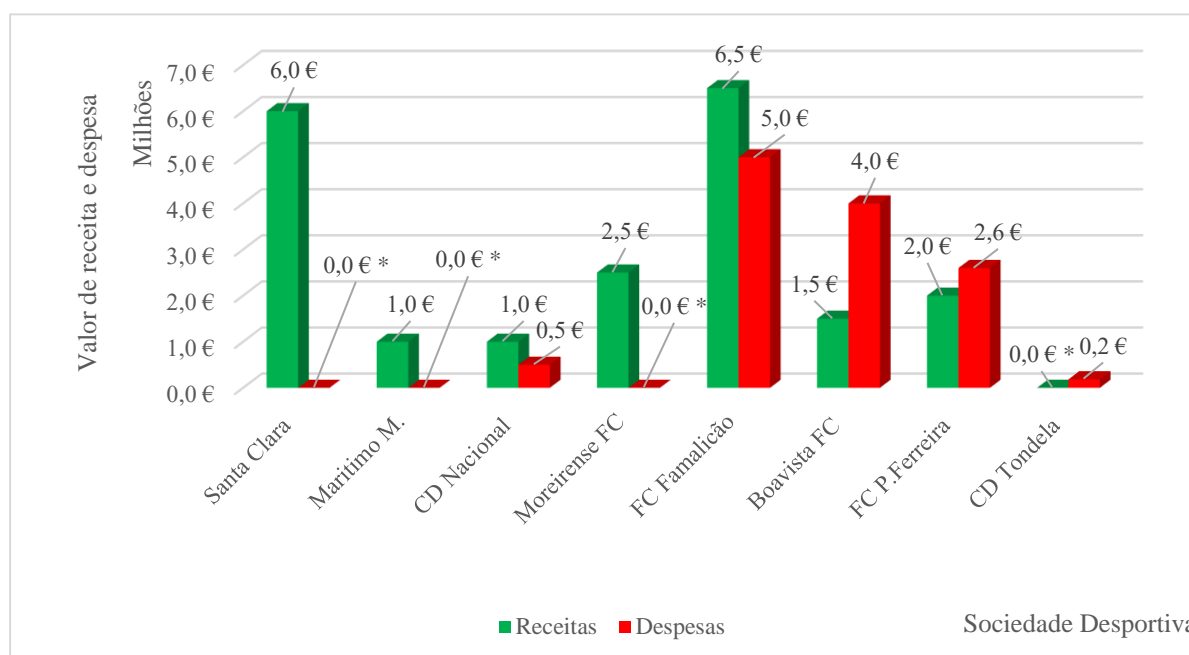


Gráfico 6 - Época 2020/2021 - Valores de receitas e despesas no mercado de transferências do grupo B (* Valores indicados na fonte como 0)

As sociedades desportivas do Gil Vicente FC, Belenenses SAD e SC Farense não constam, na época em questão, no gráfico do grupo B, uma vez que a fonte, à data de consulta, não indicava tanto o valor de receita como a despesa, daí a sua exclusão do gráfico.

Da época 2 para a época 3, verificou-se um abrandamento na ordem dos 208 000 000 € no valor movimentado em transferências. Ainda assim, a tendência do grupo A ser esmagador na percentagem de transferências total da época manteve-se, representando na época 3, cerca de 93 %. Foram movimentos cerca de 290 000 000 € em receitas com mercado de transferências, e foram gastos cerca de 179 000 000 €, na época 2. No total entre receitas e despesas, na época 3, foram movimentados cerca de 470 000 000 €, em transferências de jogadores.

No que toca à época desportiva 2020/2021, no âmbito das receitas, verifica-se um abrandamento geral em todas as sociedades desportivas, escapando só as que tinham negócios já finalizados e oficializados antes do eclodir da pandemia na Europa (início de 2020). A sociedade desportiva do SC Braga, em sentido contrário a esta tendência, é uma das que se destaca, tendo conseguido realizar um dos melhores desempenhos da sua história na época em questão quanto às receitas. A sociedade desportiva do Rio Ave, teve igualmente um desempenho a destacar, muito por fruto do desempenho desportivo na época passada, que levou à venda de muitos dos jogadores do plantel nesta época. Em relação às receitas, ressalva-se o facto de que em alguns casos, apesar de os negócios só serem consumados em julho de 2020, estes foram finalizados e oficializados em janeiro de 2020 (mercado de inverno), antes do eclodir da pandemia na Europa.

Em sentido oposto, no que toca às despesas com o mercado de transferências na época desportiva 2020/2021, em contrassenso com a política adotada pela generalidade das sociedades desportivas, de contenção de despesas, devido à pandemia, a sociedade desportiva do SL Benfica, realizou o maior investimento da sua história, cerca de 105 000 000 € aplicados no mercado de transferência, nesta época. Nas restantes sociedades desportivas observa-se uma grande contenção de despesas, levando só a gastos cirúrgicos e imperativos, de modo a não prejudicar e comprometer as contas numa altura de tamanha incerteza.

4.1.2. Balanço no mercado de transferências

No somatório das três épocas desportivas em análise, as sociedades desportivas apresentam um valor médio positivo de cerca de 38 823 647 € (\pm 57 132 964 €).

O quadro seguinte, quadro 5, representa os valores do balanço de transferências de

cada sociedade desportivas nas três épocas em análise, E1 (2018/2019), E2 (2019/2020) e E3 (2020/2021). Já no quadro 6, apresenta-se a média e desvio-padrão dos balanços referentes ao mercado de transferências das sociedades desportivas.

Quadro 5 –Balanço das sociedades desportivas nas épocas 1,2 e 3, considerando os recursos financeiros no mercado de transferências

Sociedade Desportiva	Balanço E1	Balanço E2	Balanço E3
SL Benfica	46 070 000 €	175 290 000 €	-28 080 000 €
Santa Clara	1 590 000 €	3 150 000 €	6 000 000 €
Marítimo M.	0 € *	-250 000 €	1 000 000 €
FC Porto	39 490 000 €	24 900 000 €	57 550 000 €
Sporting CP	46 170 000 €	72 430 000 €	20 400 000 €
CD Nacional	-2 700 000 €	0 € * ₁	500 000 €
Moreirense FC	2 790 000 €	3 250 000 €	2 500 000 €
Vitória SC	10 420 000 €	19 600 000 €	3 050 000 €
Gil Vicente FC	0 € * ₁	1 097 000 €	0 € *
FC Famalicão	0 € * ₁	0 € *	1 500 000 €
Belenenses SAD	300 000 €	3 000 000 €	0 € *
SC Braga	14 390 000 €	24 650 000 €	37 150 000 €
Rio Ave FC	8 200 000 €	4 250 000 €	10 500 000 €
Boavista FC	1 750 000 €	3 000 000 €	-2 500 000 €
FC P. Ferreira	0 € * ₁	950 000 €	-600 000 €
Portimonense	43 480 000 €	-2 200 000 €	2 500 000 €
CD Tondela	2 500 000 €	1 150 000 €	-185 000 €
SC Farense	0 € * ₁	0 € * ₁	0 € *

*Dados não disponíveis no Transfermarkt à data de consulta

*1 Não competiu na Liga NOS

De uma forma geral, as sociedades desportivas apresentam balanços positivos (Balanço > 0), sendo que no total das três épocas em análise, apenas existem 7 balanços negativos contra 36 balanços positivos. Mais se destaca que em nenhuma das sociedades desportivas em que ocorreu um balanço negativo, o mesmo ocorreu em duas épocas consecutivas.

A tendência é de valorização da época 1 para época 2, com a generalidade das sociedades desportivas a valorizarem o seu valor de balanço, porém, da época 2 para a época 3, existe uma considerável parte das sociedades desportivas que inverte a tendência de crescimento, havendo mesmo casos de balanço negativo (Balanço < 0) na época 3. Quanto às médias, o cenário é o evidenciado no quadro 6.

Quadro 6 – Média e desvio-padrão dos balanços do mercado de transferência nas três épocas em análise

Época Desportiva	Média (Desvio-Padrão)
E1	16 496 154 € (18 762 437 €)
E2	22 284 467 € (44 870 479 €)
E3	7 419 000 € (18 707 119 €)

Em relação ao balanço das sociedades desportivas, na época 2018/2019, apenas a sociedade desportiva do CD Nacional apresenta um valor negativo na época em análise, cerca de 2 700 000 €. As restantes sociedades desportivas apresentam valores positivos no balanço, sendo as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto, Sporting CP, SC Braga, Vitória SC e Portimonense SC, aquelas que apresentam melhores desempenhos em relação às restantes, na época em análise. Nas maiores sociedades desportivas (SL Benfica, FC Porto e Sporting CP), apesar das despesas no mercado de transferências serem elevadas, em comparação com as restantes sociedades desportivas, estas conseguem que as receitas, compensem o valor das despesas.

Em relação ao balanço das sociedades desportivas, na época 2019/2020, as sociedades desportivas do Marítimo M. e do Portimonense apresentam, na época em questão, um valor negativo no balanço, cerca de 250 000 € e 2 200 000 €, respetivamente. Já a sociedade desportiva do SL Benfica apresenta um valor positivo de cerca de 175 290 000 €, mais do que as restantes sociedades desportivas todas juntas na época em questão. Tal como na época anterior, praticamente a totalidade das sociedades desportivas apresenta valores positivos no balanço, que demonstram o cuidado das organizações para que as despesas não ultrapassem as receitas.

Em relação ao balanço das sociedades desportivas, na época 2020/2021, as sociedades desportivas do CD Tondela, FC P. Ferreira, Boavista FC e SL Benfica apresentam valores negativos no balanço. A sociedade desportiva do FC Porto é a que tem melhor desempenho no balanço, seguida pelo Sporting CP e pelo SC Braga. Nota de destaque para as sociedades desportivas do Rio Ave FC e do Santa Clara, que tiveram um desempenho muito superior às épocas

anteriores, em grande parte devido às receitas que tiveram nesta época desportiva.

4.2. Movimentação de jogadores nas sociedades desportivas

O quadro seguinte, quadro 7, representa o número de movimentos (entradas e saídas) nos plantéis das sociedades desportivas em cada uma das três épocas em análise.

Quadro 7 – Total de movimentos das sociedades desportivas na época 1,2 e 3

Sociedade Desportiva	Época 1			Época 2			Época 3		
	Entra-das	Saí-das	Total	Entra-das	Saí-das	Total	Entra-das	Saí-das	Total
SL Benfica	23	32	55	13	23	36	17	23	40
Santa Clara	22	23	45	13	24	37	13	16	29
Marítimo M.	12	19	31	12	14	26	17	12	29
FC Porto	22	26	48	16	23	39	12	19	31
Sporting CP	31	43	74	20	33	53	19	29	48
CD Nacional	16	10	26	0*	0*	0	20	15	35
Moreirense FC	14	16	30	18	16	34	19	22	41
Vitória SC	18	18	36	18	13	31	20	23	43
Gil Vicente FC	0*	0*	0	26	33	59	23	16	39
FC Famalicão	0*	0*	0	22	21	43	31	15	46
Belenenses SAD	23	23	46	23	29	52	17	13	30
SC Braga	15	16	31	19	27	46	14	17	31
Rio Ave FC	23	16	39	14	13	27	16	12	28
Boavista FC	21	16	37	16	21	37	21	14	35
FC P. Ferreira	0*	0*	0	22	27	49	18	20	38
Portimonense	16	21	37	21	22	43	23	16	39
CD Tondela	12	19	31	20	18	38	15	15	30
SC Farense	0*	0*	0	0*	0*	0	18	12	30
TOTAIS	268	298	566	293	357	650	333	309	642

*Na época em questão a sociedade desportiva não competia na Liga NOS

Nas três épocas em análise foram movimentados pelas sociedades desportivas um total de 1858 jogadores, sendo decompostos em 566 jogadores na E1, 650 jogadores na E2 e 642 jogadores na E3. Observa-se ainda no total das três épocas em análise, 894 movimentações relativas a entradas de jogadores e 964 movimentações relativas a saídas de jogadores, o que evidencia desde já uma tendência descrita na literatura, de maior número de saídas de jogadores

em relação a entradas, demonstrando a tendência “vendedora” e de exportação do mercado de transferências em Portugal.

Verifica-se um aumento de cerca de 15 % no número de jogadores movimentados da E1 para a E2. Já da E2 para a E3, a tendência de aumento inverte-se, verificando-se assim uma ligeira diminuição na ordem dos 1 %. Em parâmetros médios, no que a entradas e saídas diz respeito e excluído os casos que a sociedade desportiva não competiu na Liga NOS, o cenário é o apresentado no quadro 8.

Quadro 8 - Média e desvio-padrão dos movimentos de jogadores nas épocas 1,2,3

Época Desportiva	Média (Desvio-Padrão)	
	Entradas	Saídas
E1	19 (5,15)	21 (7,91)
E2	18 (3,93)	22 (6,25)
E3	19 (4,26)	17 (4,52)

Nota: Números arredondados às unidades no cálculo da média, devido á natureza dos dados

Em relação aos movimentos efetuados pelas sociedades desportivas, na época 1, referentes a jogadores, pode afirmar-se que em grande parte das sociedades desportivas se verifica um equilíbrio entre entradas e saídas, como seria de esperar, uma vez que o número de jogadores que constitui um plantel normalmente tem o valor mínimo e máximo. Além disso, a Liga Portugal estabelece em regulamento um número máximo de jogadores a inscrever por plantel. No caso das sociedades desportivas do Vitória SC e Belenenses SAD, o número de entradas chega mesmo a ser o exato número de saídas, na época em análise. Em 2018/2019, as sociedades desportivas do SL Benfica, Sporting CP e FC Porto são as que mais movimentam jogadores, muito devido ao carácter negocial que a sua dimensão económica e financeira permite ao ter um maior número de jogadores disponíveis no plantel. A sociedade desportiva do Sporting CP foi a que mais jogadores movimentou na época em questão, 74 jogadores, aspeto que pode ser explicado pelo assumir de funções da atual direção, liderada pelo Exmo. Sr. Dr. Federico Varandas. Em sentido contrário, as sociedades desportivas do Moreirense FC, CD Nacional, CD Tondela, Marítimo M. e SC Braga foram as que menos movimentaram jogadores na época em questão, sendo o CD Nacional a sociedade desportiva com menor número de jogadores movimentados, 27 jogadores, entre entradas e saídas.

Avançando para a época 2 (2019/2020), em relação aos movimentos efetuados pelas sociedades desportivas, referentes a jogadores, pode-se afirmar que tal como na época anterior, em grande parte das sociedades desportivas se verifica um equilíbrio entre entradas e saídas.

As sociedades desportivas do FC P. Ferreira e Gil Vicente são as que mais movimentam jogadores, sendo que ambas regressaram à Liga NOS na época em questão, daí o volume anormal de jogadores movimentando devido à necessidade de reconstrução do plantel. Em sentido contrário, as sociedades desportivas do Marítimo M. e Rio Ave FC foram as que menos movimentaram jogadores na época em questão, 26 e 27 jogadores, respetivamente.

Finalmente, na época 3 (2020/2021), até ao fecho da recolha de dados, a sociedade desportiva do FC Famalicão foi a que mais movimentou entradas de jogadores, tendo 31 entradas. Em sentido contrário, a sociedade desportiva do Sporting CP foi a que mais viu jogadores abandonar o seu plantel, 29 jogadores, seguida pelo SL Benfica e Vitória SC, ambas com 23 saídas, cada uma.

4.2.1. Tipologias de negócio utilizadas pelas sociedades desportivas para a movimentação de jogadores

No caso deste formulário, foi necessário, tal como referido na metodologia, agrupar igualmente as sociedades desportivas em dois grupos. Para isso, foram utilizados os mesmos grupos A e B, utilizados até então, aquando da verificação das receitas e despesas das sociedades desportivas.

Igualmente, e tal como já referido aquando da metodologia, as entradas foram divididas em 6 tipologias diferentes, sendo elas:

- **Compras:** Referentes a aquisições de jogadores através do pagamento de um valor de transferência ao clube que liberta o jogador;
- **Empréstimos:** Referentes a operações em que o jogador é cedido por uma organização desportiva a outra. São incluídas neste grupo as operações em que: ocorre um empréstimo apenas por um período temporal previamente definido pelas organizações envolvidas, empréstimos que contemplam uma taxa de empréstimo a pagar pelo clube que recebe o jogador ao clube que liberta o jogador, empréstimos que incluem uma opção de compra opcional a ser ativada pelo clube que recebe o jogador caso este opte por garantir o jogador a título definitivo e empréstimos que contemplem uma opção de compra obrigatória a ativar no período definido pelos dois clubes envolvidos (normalmente no final do período de empréstimo);
- **Retorno ao plantel após período de empréstimo:** Referem-se a jogadores que regressam ao plantel da sociedade desportiva, após na época ou épocas anteriores estarem

cedidos a outras organizações desportivas;

- **Inclusão no plantel de jogador da formação:** Refere-se a jogadores que terminam o seu período formativo e são incluídos no plantel principal da sociedade desportiva;
- **Tipologia desconhecida:** Refere-se a movimentos em que não está indicada na fonte o tipo de negócio utilizado;
- **“Custo Zero”:** Refere-se a jogadores que chegam à sociedade desportiva como jogadores livres (jogadores que estavam desempregados) ou jogadores que terminaram contrato com outras organizações e assinam pela sociedade desportiva sem que esta tenha de pagar qualquer valor à organização que o jogador representou anteriormente.

Já no que a saídas diz respeito, as mesmas foram agrupadas em 6 tipos diferentes, sendo elas:

- **Título Definitivo:** Referem-se a vendas de jogadores, sendo que a sociedade desportiva que liberta o jogador recebe em troca uma compensação/contrapartida monetária. Inclui ainda os jogadores que abandonaram a sociedade desportiva por resolução da cláusula de rescisão;
- **Título de Empréstimo:** Refere-se à situação em que a sociedade desportiva empresta um jogador a outra organização desportiva. Tal como nas entradas de jogadores, inclui todas as variantes de empréstimo referidas anteriormente.
- **Tipologia desconhecida:** Refere-se a movimentos em que não está indicada na fonte o tipo de negócio utilizado;
- **Fim do período de empréstimo:** Refere-se a jogadores que terminam o seu período de empréstimo à sociedade desportiva. Inclui, igualmente, os jogadores para os quais a sociedade desportiva não ativou as possíveis opções de compra existentes;
- **Fim de Carreira:** Refere-se a jogadores que terminaram a sua carreira desportiva na época em questão naquela sociedade desportiva;
- **“Custo Zero”:** Refere-se a jogadores que abandonam a sociedade desportiva por ter chegado ao final o seu contrato, não recebendo a sociedade desportiva qualquer contrapartida. Inclui também jogadores com os quais a sociedade desportiva chegou a acordo para a rescisão antecipada do contrato que ligava as partes;

Assim, nos quadros seguintes, quadros 9, 10, 11 e 12, estão apresentados os movimentos, entre entradas e saídas das sociedades desportivas:

Quadro 9 – Número de Entradas de Jogadores das sociedades desportivas do Grupo A

		SL Benfica	FC Porto	Sporting CP	SC Braga	Vitória SC	Rio Ave FC	Portimonense	<u>TOTAL</u>
Compras	18/19	6	10	10	4	4	1	2	37
	19/20	5	8	5	4	2	2	1	27
	20/21	8	4	5	3	4	0	0	24
Empréstimos	18/19	1	3	3	2	4	8	9	30
	19/20	1	0	3	3	5	5	9	26
	20/21	1	3	3	2	4	5	6	24
Regresso ao plantel após Período de Empréstimo	18/19	6	4	7	3	0	0	0	20
	19/20	2	1	3	4	1	1	1	13
	20/21	5	1	4	2	2	0	5	19
Inclusão no Plantel de Jogador da Formação	18/19	7	3	8	4	4	0	0	26
	19/20	3	7	8	3	4	1	1	27
	20/21	2	1	4	1	2	0	3	13
Tipologia Desconhecida	18/19	0	1	1	1	4	7	5	19
	19/20	0	0	0	1	2	3	5	11
	20/21	0	1	0	1	2	5	3	12
"Custo Zero"	18/19	3	1	2	1	2	7	0	16
	19/20	2	0	1	4	4	2	4	17
	20/21	1	2	3	5	6	6	6	29
<u>TOTAIS</u>	18/19	23	22	31	15	18	23	16	148
	19/20	13	16	20	19	18	14	21	121
	20/21	17	12	19	14	20	16	23	121
	3 Épocas	53	50	70	48	56	53	60	390

Quadro 10 – Número de Entradas de Jogadores das sociedades desportivas do Grupo B (* Sociedade desportiva não competia na Liga Nos na época em questão)

		Moreirense FC	FC Fama- licão	Boavista FC	Santa Clara	FC P. Ferreira	CD Na- cional	CD Tondela	Belenenses SAD	Gil Vi- cente FC	Marítimo M.	SC Fa- rense	<i>TOTAL</i>
Compras	18/19	0	*	1	0	*	2	0	0	*	0	*	3
	19/20	2	0	0	0	1	*	0	0	1	1	*	5
	20/21	0	4	3	0	2	1	1	0	0	0	0	11
Empréstimos	18/19	3	*	3	6	*	5	4	3	*	0	*	24
	19/20	4	12	5	0	7	*	3	6	7	4	*	48
	20/21	5	15	12	0	5	5	5	3	6	2	2	60
Regresso ao plantel após Em- préstimo	18/19	0	*	0	1	*	0	0	1	*	0	*	2
	19/20	1	1	0	1	1	*	0	3	0	1	*	8
	20/21	0	0	0	1	2	2	1	1	1	0	0	8
Inclusão no plan- tel de Jogador Formação	18/19	1	*	2	1	*	0	0	3	*	2	*	9
	19/20	1	0	3	0	4	*	3	5	2	1	*	19
	20/21	0	4	0	0	2	1	3	6	0	2	0	18
Tipologia Desco- nhecida	18/19	2	*	6	3	*	5	4	6	*	5	*	31
	19/20	3	4	3	4	6	*	4	2	5	1	*	32
	20/21	11	2	4	3	4	4	0	2	6	7	7	50
"Custo Zero"	18/19	8	*	9	11	*	4	4	10	*	5	*	51
	19/20	7	5	5	8	3	*	10	7	11	4	*	60
	20/21	3	6	2	9	3	7	5	5	10	6	9	65
<i>TOTAIS</i>	18/19	14	*	21	22	*	16	12	23	*	12	*	120
	19/20	18	22	16	13	22	0	20	23	26	12	*	172
	20/21	19	31	21	13	18	20	15	17	23	17	18	212
	3 Épocas	51	53	58	48	40	36	47	63	49	41	18	504

Quadro 11 – Número de Saídas de Jogadores das sociedades desportivas do Grupo A

		SL Benfica	FC Porto	Sporting CP	SC Braga	Vitória SC	Rio Ave FC	Portimonense	<u>TOTAL</u>
Título Definitivo	18/19	7	9	9	3	5	2	5	40
	19/20	9	5	8	6	2	1	0	31
	20/21	3	7	5	4	4	3	1	27
Título Empréstimo	18/19	14	10	21	10	8	4	5	72
	19/20	12	10	14	15	7	6	10	74
	20/21	14	7	13	8	4	1	9	56
Tipologia Desconhecida	18/19	0	2	0	0	2	0	4	8
	19/20	1	1	2	1	0	4	3	12
	20/21	1	0	5	3	5	6	2	22
Fim do Período de Empréstimo	18/19	0	2	1	0	0	2	4	9
	19/20	0	0	3	1	1	1	5	11
	20/21	2	0	0	0	1	2	1	6
Fim de Carreira	18/19	3	0	0	1	2	0	1	7
	19/20	1	1	0	1	0	0	1	4
	20/21	0	1	1	0	1	0	1	4
"Custo Zero"	18/19	8	3	12	2	1	8	2	36
	19/20	0	6	6	3	3	1	3	22
	20/21	3	4	5	2	8	0	2	24
<u>TOTAIS</u>	18/19	32	26	43	16	18	16	21	172
	19/20	23	23	33	27	13	13	22	154
	20/21	23	19	29	17	23	12	16	139
	3 Épocas	78	68	105	60	54	41	59	465

Quadro 12 – Número de Saídas de jogadores das sociedades desportivas do Grupo B (* Sociedade desportiva não competia na Liga Nos na época em questão)

		Moreirense FC	FC Famalicão	Boavista FC	Santa Clara	FC P. Ferreira	CD Nacional	CD Ton-dela	Belenenses SAD	Gil Vicente FC	Marítimo M.	SC Farense	TOTAL
Título Definitivo	18/19	2	*	3	1	*	0	2	1	*	0	*	9
	19/20	1	0	1	1	1	*	2	1	1	0	*	8
	20/21	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	0	8
Título Empréstimo	18/19	3	*	2	6	*	3	2	8	*	4	*	28
	19/20	4	3	2	12	9	*	5	6	0	7	*	48
	20/21	5	3	0	3	6	5	3	3	3	2	2	35
Tipologia Desconhecida	18/19	4	*	3	5	*	0	3	6	*	5	*	26
	19/20	2	0	4	1	5	*	2	7	6	2	*	29
	20/21	2	7	4	6	3	1	3	2	3	2	3	36
Fim do Período de Empréstimo	18/19	0	*	0	2	*	2	0	0	*	0	*	4
	19/20	0	2	2	2	3	*	2	2	0	0	*	13
	20/21	1	3	2	0	2	0	0	1	3	1	1	14
Fim de Carreira	18/19	0	*	0	0	*	0	0	1	*	1	*	2
	19/20	0	0	0	3	0	*	0	0	0	0	*	3
	20/21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
"Custo Zero"	18/19	7	*	8	9	*	5	12	7	*	9	*	57
	19/20	9	16	12	5	9	*	7	13	26	5	*	102
	20/21	13	1	6	5	8	8	9	7	7	6	6	76
<i>TOTAIS</i>	18/19	16	*	16	23	*	10	19	23	*	19	*	126
	19/20	16	21	21	24	27	*	18	29	33	14	*	203
	20/21	22	15	14	16	20	15	15	13	16	12	12	170
	3 Épocas	54	36	51	63	47	25	52	65	49	45	12	499

Quanto ao comportamento das sociedades desportivas no mercado de transferências, em complemento aos quadros anteriores, e de forma a apurar as tipologias mais e menos utilizadas, está descrito nos quadros 13 e 14, o número de vezes que as sociedades desportivas recorrem a cada tipologia, estando parceladas em entradas (quadro 13) e saídas (quadro 14).

Quadro 13 – Número de vezes que as sociedades desportivas recorrem a cada tipologia de negócio, no que a entradas diz respeito

Tipologia	E1		E2		E3		Total 3 Épocas	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Compras	40	15	32	12	35	11	107	12
Empréstimos	54	20	74	24	84	25	212	23
Regresso após empréstimo	22	8	21	7	27	8	70	8
Inclusão de jogador da formação	35	13	46	16	31	9	112	13
Tipologia desconhecida	50	19	43	15	62	19	155	17
“Custo Zero”	67	25	77	26	94	28	238	27

Quadro 14 – Número de vezes que as sociedades desportivas recorrem a cada tipologia de negócio, no que a saídas diz respeito

Tipologia	E1		E2		E3		Total 3 Épocas	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Título Definitivo	49	16	39	11	35	11	123	13
Título de Empréstimo	100	34	122	34	91	29	313	32
Tipologia Desconhecida	34	11	41	12	58	20	133	14
Fim do período de empréstimo	13	5	24	6	20	6	57	6
Fim de Carreira	9	3	7	2	5	2	21	2
“Custo Zero”	93	31	124	35	100	32	317	33

Na globalidade dos dois grupos, a tipologia mais utilizada, no que a entradas diz respeito, foi o “Custo Zero” (n=238 e %=27 %). Já no que a saídas do plantel diz respeito, a tipologia mais recorrente foi o “Custo Zero” (n=317 e %=33 %), porém a tipologia a “título de empréstimo” está muito próxima, apresentando os seguintes dados: (n=313 e %=32 %).

Em concreto, no que a entradas de jogadores diz respeito pode-se afirmar que as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto, Sporting CP, SC Braga e Vitória SC são as sociedades desportivas que realizam e optam com maior recorrência às compras de jogadores. As restantes sociedades desportivas optam com grande recorrência pela contratação a “Custo Zero”, devido a sua menor capacidade financeira. Verifica-se que nas sociedades desportivas de menor dimensão há uma grande percentagem de negócios em que a tipologia utilizada não é divulgada na fonte. Razão esta que pode estar relacionada com o pouco mediatismo que

essas sociedades desportivas têm. Verifica-se, igualmente, que as sociedades desportivas têm vindo a utilizar cada vez mais a inclusão de jogadores das suas formações nos planteis das equipas principais. Observa-se ainda que apesar da limitação de empréstimos de jogadores entre sociedades desportivas da mesma divisão, as sociedades desportivas, recorrem muito aos empréstimos através do mercado fora do país, o que faz com o empréstimo seja a segunda tipologia mais utilizada (n=212 e %=23 %).

No que a saídas diz respeito, pode-se afirmar que as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto, Sporting CP, SC Braga e Vitória SC são as que mais jogadores transferem para outros clubes e sociedades desportivas. Verifica-se um elevado número de empréstimos nas sociedades desportivas abordadas anteriormente, o que demonstram que estas, devido à sua capacidade financeira, procuram contratar jogadores antecipadamente e depois colocá-los a rodar noutras entidades, de modo a estes se adaptarem de forma mais rápida e ao mesmo tempo ganharem ritmo competitivo. Verifica-se também uma pequena percentagem de jogadores a acabar a carreira nas sociedades desportivas em Portugal, o que demonstra que a Liga NOS é um campeonato com uma média etária baixa. Observa-se ainda, tal como nas entradas, uma grande percentagem de movimentos na qual a tipologia não é conhecida.

Em suma, podemos afirmar, perante os resultados apurados até aqui, no que ao comportamento no mercado de transferências diz respeito, o seguinte:

- As sociedades desportivas da Liga NOS, procuram que na globalidade as receitas com o mercado de transferências cubram as despesas, de modo a contribuir positivamente para a saúde financeira da organização. Facto sustentado pela quantidade de balanços de transferências positivos apresentados (n=36) perante balanços de transferências negativos (n=7);
- Verifica-se que no mercado de transferências na Liga NOS existe uma maior quantidade de jogadores a saírem das sociedades desportivas (n=964) do que a entrarem (n=894);
- Existe uma grande percentagem de negócios em que a tipologia é desconhecida, 17 % nas entradas e 14 % nas saídas, o que não contribui de todo para um clima de transparência;
- Na época mais recente (2020/2021), verifica-se uma grande tendência de recurso aos empréstimos, tanto em entradas como em saídas;
- A Liga NOS, possui um índice de jogadores jovens, uma vez que o número de jogadores a acabar a carreira em sociedades desportivas da competição, foi de apenas 21

jogadores, nas três épocas em análise.

4.3. Objetivos estratégicos das sociedades desportivas

A utilização e aplicação do questionário teve como objetivo ir ao encontro do objetivo específico: analisar o comportamento no mercado de transferências em função dos objetivos estratégicos da sociedade desportiva. Considerando as dezoito sociedades desportivas da época 2020/2021 na Liga NOS, a amostra final, desta parte do estudo, inclui 11 (61,1 %) sociedades desportivas respondentes (Tabela 2) sem omissões a qualquer umas das respostas fechadas de carácter obrigatório, existindo apenas respostas omissas nas perguntas abertas que eram de carácter facultativo.

Ainda assim, importa referir os resultados obtidos junto dos restantes 38,9 % , ou seja, as sete sociedades desportivas que não se incluem nesta parte do estudo, decompondo-se como: duas sociedades desportivas que “aceitaram participar no estudo, porém não submeteram o questionário em tempo útil”, duas sociedades desportivas que “optaram por retirar-se do estudo depois de receberem o questionário” e três sociedades desportivas das quais “não obtivemos qualquer resposta ao convite nem ao questionário”.

Quanto à função dentro da sociedade desportiva que desempenham os indivíduos que responderam ao questionário, verifica-se uma predominância dos diretores desportivos (46 %). Os restantes constituintes da amostra, 27 % são responsáveis pelo departamento de futebol profissional da sociedade desportiva que representam, 18 % são administradores da sociedade desportiva que representam e 9 % são secretários técnicos.

Avançando para a primeira secção do questionário, a mesma corresponde aos objetivos das sociedades desportivas (Quadro 15). Foram agrupados os objetivos em três tipos: os desportivos, os financeiros e os objetivos com fins comerciais ou de *marketing*. Verificou-se uma maior predominância e capacidade de resposta nos objetivos desportivos e financeiros, em que a maior parte das sociedades desportivas procura com maior prioridade aumentar as receitas e alcançar os objetivos desportivos na principal competição: a Liga NOS.

Quadro 15 - Objetivos das Sociedades Desportivas, de acordo com o questionário

<u>Tipo de Objeto</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Frequência</u>	<u>%</u>
<u>Desportivos</u>	Manutenção/Permanência na Liga NOS	5	46 %
	Melhor classificação possível	2	18 %
	Conquista de um dos quatro primeiros lugares	2	18 %
	Meio da Tabela	1	9 %
	Superar a classificação das épocas anteriores	1	9 %
	<u>Total</u>	11	100 %
<u>Financeiros</u>	Aumentar Receita	9	47 %
	Aumentar Lucro	2	11 %
	Eliminar Dívida/Passivo	5	26 %
	Reduzir Custos	3	16 %
	<u>Total</u>	19	100 %
<u>Fins Comerciais ou de Marketing</u>	Objetivos Com Fins Comerciais ou de <i>Marketing</i>	5	33 %
	Expansão e Fidelização da Marca	1	7 %
	Expansão da marca através da <i>performance</i> desportiva da equipa	2	13 %
	Apoio/Auxílio na Transferência de Direitos Económicos de Jogadores	2	13 %
	Angariar Receita	2	13 %
	Aumento das vendas <i>online</i>	1	7 %
	Melhorar os resultados anteriores	1	7 %
	Dificuldade de resposta devido ao atual contexto de pandemia	1	7 %
<u>Total</u>	15	100 %	

Relativamente aos objetivos financeiros das sociedades desportivas, importa referir que estas foram desafiadas a selecionar, de entre quatro opções, as que consideravam ser objetivos financeiros das mesmas. Verificou-se uma maior predominância da opção “Aumentar Receita”, apesar da possibilidade do participante poder selecionar mais do que uma opção.

Já no diz respeito aos objetivos desportivos das sociedades desportivas, devido ao caráter muito subjetivo da resposta, torna-se complicado apresentar opções de resposta, assim sendo, optou-se por deixar esta pergunta com resposta aberta, sendo que a esmagadora maioria da amostra aponta como primeiro objetivo desportivo o desempenho na Liga NOS. Não obstante, de apresentarem outras competições como a Taça de Portugal Placard, em que seis sociedades desportivas referem objetivos na prova, sendo que cerca de 50 % das sociedades desportivas apontam que têm como objetivo “alcançar a melhor classificação possível”, cerca de 34 % apontam como objetivo “os quartos de final da prova” e cerca de 16 % aponta como objetivo “vencer a prova”. Já no que diz respeito à AllianzCup, três sociedades desportivas

apontam objetivos na prova, 33 % aponta como objetivo “vencer a prova” e 67 % aponta “alcançar a Final-Four da competição”. Por fim, como uma das sociedades desportivas da amostra, é um representante português nas competições da UEFA, nomeadamente na UEFA Europa League, essa sociedade desportiva aponta como objetivo na prova “alcançar a melhor classificação possível”.

Por fim, no diz respeito aos objetivos com fins comerciais ou de *marketing*, as respostas são variadas e o participante teve a possibilidade de apresentar, em questão aberta, os diversos objetivos, porém podem agrupar-se, as respostas nas categorias apresentadas no quadro 15.

Quando questionadas as sociedades desportivas sobre a existência de outros objetivos no seio das mesmas, 81,8 % delas refere que “SIM” têm outros objetivos além dos enunciados anteriormente, enquanto 18,2 % refere que “NÃO”. Sendo que, nas que responderam “SIM”, os objetivos apresentados são:

Quadro 16 – Existência de outros objetivos, de acordo com o questionário

<i>Categoria</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Desenvolvimento/Evolução e Promoção de Ativos (Jogadores)	4	45 %
Aumento do património da sociedade desportiva	1	11 %
Promover a integração e adaptação de jogadores das equipas de formação	2	22 %
Melhoramento e Expansão das infraestruturas desportivas	1	11 %
Objetivos Sociais	1	11 %
<i>Total</i>	9	100 %

No que se refere a uma possível constituição de uma ordem de prioridades nos diferentes objetivos, 72,7 % das sociedades desportivas afirmam que “estabelecem uma ordem de prioridade”, sendo que 27,3 % referem que “não estabelecem nenhuma ordem de prioridade”. Do universo que estabelece ordem de prioridade, cerca de 98 % aponta, como os mais prioritários os objetivos de índole desportiva, sendo que os restantes 2 % aponta baterias aos objetivos de valorização e promoção de jogadores, que apesar de não ser um claro objetivo desportivo, é claramente associado a esse. No campo oposto, os menos prioritários, são os objetivos com fins comerciais ou de *marketing*, na totalidade das sociedades desportivas da amostra.

Ainda nesta secção, as sociedades desportivas foram convidadas a falar sobre a existência de objetivos relacionados com *marketing* e imagem, aquando de uma nova contratação, numa questão aberta, tendência que tem vindo a aparecer no mercado de transferências, conforme evidenciado na literatura.

Em relação a este aspeto, obtiveram-se quatro cenários que nos permitiram agrupar em quatro categorias: as que “SIM” fazem essa consideração, as que “NÃO” fazem essa consideração, as que “NÃO, mas pretendem fazer no futuro” e as que “Fazem dependendo dos casos”. De um universo de 11 respostas, as que referem que “SIM” representam cerca de 55 %, as que referem “NÃO” representam cerca de 27 %, as que representam “NÃO, mas pretendem fazer no futuro” são cerca de 9 %, tal como as que “Fazem dependendo dos casos”. Numa segunda parte da questão, as sociedades desportivas são convidadas a dar exemplos (jogadores) nos quais utilizaram esta estratégia. Como cenários de resposta, foram visíveis, jogadores oriundos de países asiáticos à cabeça com o Japão e a China, países sul e norte americanos, como o Uruguai, a Argentina, o Brasil e os EUA. São igualmente visíveis exemplos de jogadores internacionais pelos seus países, jogadores internacionais pelas seleções jovens dos seus países e jogadores que estão em final de carreira, mas com enorme poder mediático ancorado ao seu nome e carreira.

Numa questão subsequente, e no seguimento da questão anterior, as sociedades desportivas foram convidadas a falar em concreto da internalização da marca através da contratação de um jogador desses países, onde a sociedade desportiva pretende apostar (Ex: Médio Oriente, mercado norte e sul americano e mercado asiático). A totalidade da amostra refere que é uma estratégia que fará sentido em sociedades desportivas que tenham os seus projetos desportivos estabilizados, sendo que cerca de 90 % assumiu já o ter feito no passado e que ainda procura fazê-lo no presente. Os jogadores apontados pelas sociedades desportivas referem-se aos mercados referidos anteriormente (ex: asiático e americano), sendo que há uma sociedade desportiva que refere jogadores, oriundos do mercado iraniano e iraquiano, e aponta ainda que pretende avançar para outros países do norte de África (nomeadamente Marrocos, Tunísia e Egipto) no futuro próximo.

Avançando para a terceira e última secção do questionário, a secção referente ao mercado de transferências, na primeira questão, os participantes são desafiados a apresentar os objetivos mais importantes para uma sociedade desportiva, no que toca ao mercado de transferências. Os cenários de resposta, são curiosos, porém, de uma forma generalizada, apontam uma maior frequência no sentido da promoção e valorização de ativos (jogadores). Não

obstante da maioria apontar baterias à promoção e valorização de ativos, existem outros cenários de repostas, tais como:

Quadro 17 – Objetivos mais importantes para as sociedades desportivas, de acordo com o questionário

<i>Objetivo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Deteção de jovens atletas com qualidade e <i>pedigree</i> formativo, para desenvolver e promover	4	30 %
Potenciar os nossos atletas	2	14 %
Procurar as melhores oportunidades de negócio (vender e comprar)	3	21 %
Dotar o plantel com as melhores soluções possíveis para a época desportiva	3	21 %
Negócios com custo baixo ou nenhum envolvimento financeiro na transferência	2	14 %

Em seguida, os participantes foram convidados a dar a sua visão sobre a forma como um comportamento no mercado de transferências pode comprometer os objetivos da sociedade desportiva. As repostas foram variadas quanto aos argumentos, porém a totalidade dos que reponderam a esta questão opcional, refere que um diverso comportamento no mercado pode afetar os objetivos da organização. Assim sendo, na panóplia de respostas temos: a questão do ADN do projeto desportivo, “no momento em que o comportamento no mercado de transferências não se coadune com o ADN e as características essenciais do projeto, este pode não funcionar a favor”, a questão da importância da escolha acertada das contratações e do equilíbrio financeiro “uma gestão pouco rigorosa das contratações, bem como da recusa constante de vender ativos, pode trazer falta de equilíbrio nas conta”, a percepção das reais necessidades do plantel “uma má percepção das necessidades da equipa e contratações erradas levam a um mau desempenho desportivo e ao aumento dos custos originando a não obtenção dos objetivos definidos, comprometendo a época da sociedade desportiva”, ainda o facto do mercado de transferências ser o conector de construção e formação do plantel “formação do plantel é essencial para atingir os objetivos a que cada clube se propõe” e “o mercado pode comprometer tudo. Na construção da equipa começa 75% do sucesso da época.”

Na questão seguinte, o participante é convidado, de acordo com a sua percepção e experiência, a definir numa escala de *likert* de 5 valores, o nível de impacto do mercado de transferências na estratégia da sociedade desportiva que representa, em que o 1 representava “pouco ou nenhum impacto” e 5 representava “muito ou forte impacto”. Os resultados apontam apenas para o nível 3, 4 e 5, sendo as frequências, 2, 4 e 5, respetivamente.

Focando e explanando sobre o momento de contratação de um novo jogador, as sociedades desportivas são questionadas sobre o rendimento desportivo, sendo que se pretendeu verificar se o rendimento desportivo do jogador era o único objetivo da contratação. Como reposta, 81,8 % das sociedades desportiva referem que “NÃO” o rendimento desportivo não é o único objetivo da contratação, e 18,2 % referem que “SIM” o rendimento desportivo é o único objetivo.

Avançando para os parâmetros mais relevantes aquando da aquisição/inclusão de um jogador no plantel, em questão fechada, na qual o inquirido, deveria selecionar os parâmetros que mais se ajustavam à realidade da sociedade desportiva que representa, os resultados de acordo com as opções disponibilizadas (não foi utilizado o campo” OUTRO” por nenhum participante) são:

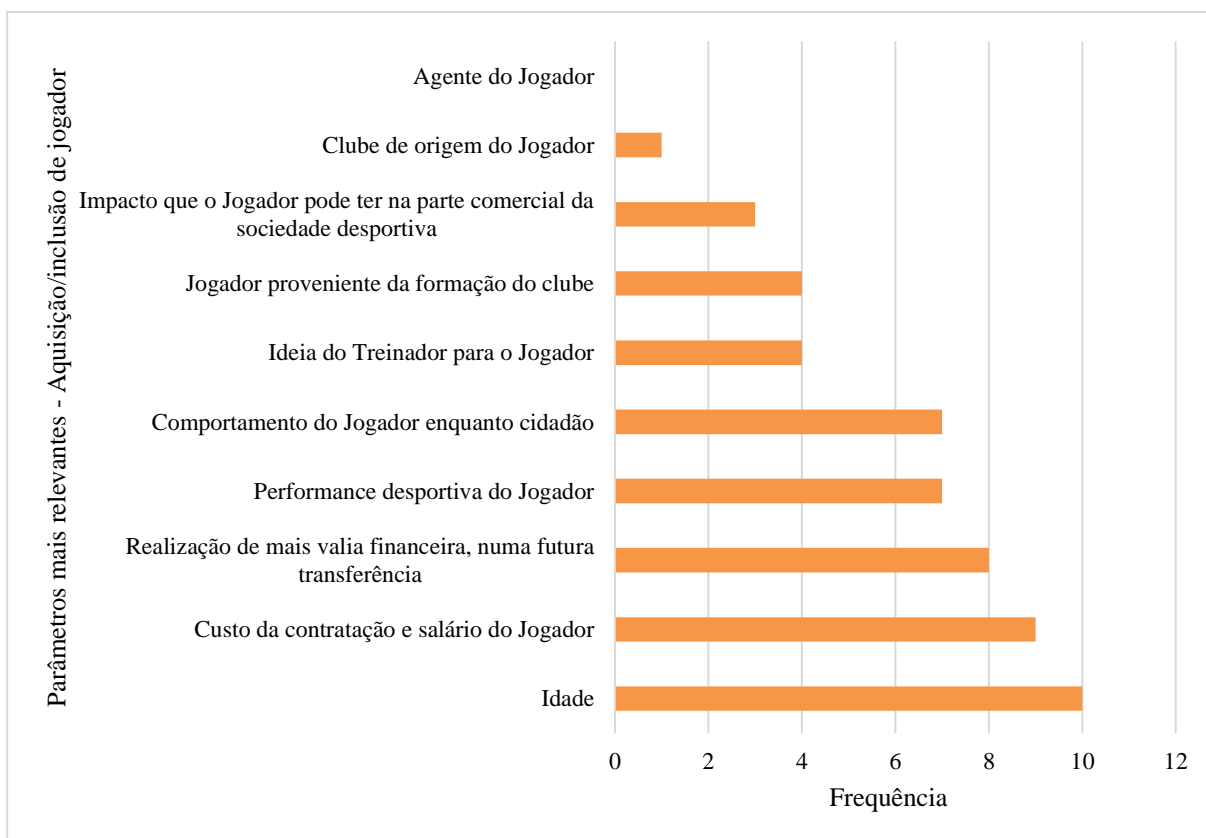


Gráfico 7 – Parâmetros mais relevantes aquando da aquisição/inclusão de um novo jogador no plantel

Já no que diz respeito ao momento de venda de um jogador, os parâmetros mais relevantes apontados pelas sociedades desportivas (mais uma vez não foi utilizado o campo “OUTRO” por nenhum participante) são:

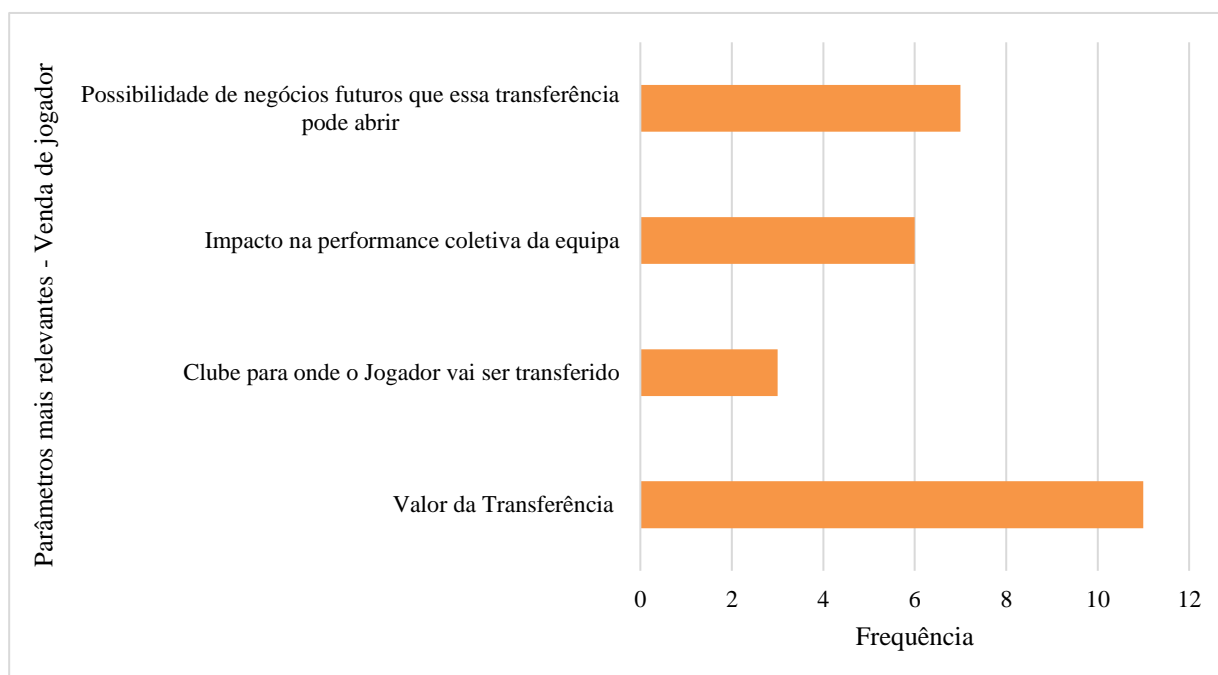


Gráfico 8 – Parâmetros mais relevantes no momento de libertação de um jogador do plantel

Focando na importância das mais-valias financeiras, o participante foi convidado a responder se a sociedade desportiva que representa procura retirar mais-valias financeiras em todas as compras e vendas. 90,9 % dos inquiridos refere que” SIM” procuram retirar mais-valias em todas as transferências e apenas os restantes 9,1 % referem que “NÃO” procuram retirar mais-valias em todas as transferências.

A questão seguinte refere-se ao método/tipologia de negócio mais utilizada pela sociedade desportiva. Estas, através de uma pergunta fechada de seleção, têm de selecionar a tipologia mais utilizada de entre as seguintes: Contratação a título definitivo, Contratação a título de empréstimo, Contratação a título de empréstimo com opção de compra obrigatória, Contratação a título de empréstimo com opção de compra não obrigatória. Existe ainda o campo “OUTRA” que teve uma resposta, sendo descrito, pelo inquirido, que no caso da sociedade desportiva que ele representa “Não consegue fazer a distinção entre duas (Contratação a título definitivo e Contratação a título de empréstimo com opção de compra não obrigatória), visto que usam as duas com praticamente a mesma regularidade. Os resultados são que 10 dos inquiridos referem a contratação a título definido e apenas o inquirido referido anteriormente refere outra opção, a opção “OUTRA”.

No seguimento da questão anterior, às sociedades desportivas é solicitado que justifiquem a razão ou razões que levam a que seja essa tipologia a mais utilizada. De entre o universo de razões para o uso da contratação a título definitivo, destacam-se: “O jogador/ativo ser do clube e não promoção de um jogador/ativo de outro clube”, “Permite ter jogadores próprios”, “Ativos próprios”, “Como a contratação é um processo pensado e devidamente ponderado, tem menor risco do ponto de vista de uma possível perda de um atleta que potenciamos numa época, por exemplo, de empréstimo”, “Permite um maior compromisso com a sociedade desportiva e com os seus objetivos; abre uma maior possibilidade de mais-valias financeiras futuras; origina a criação de uma base e "espinha-dorsal" no plantel e estabilidade”, “Permite vendas futuras”, “Melhor forma de ajustar o binómio *performance*/resultado financeiro”.

Por fim, na última questão do questionário, são referidas as abordagens específicas ao mercado. É questionado às sociedades se usam alguma abordagem específica (ex: deixar para o final do mercado as movimentações, jogar com o fecho da janela de mercado em diferentes países...). Cerca de 40 % dos inquiridos referem que não usam nenhuma abordagem, apenas procuram o melhor para a situação atual do mercado. Os restantes 60 % separaram-se em sociedades desportivas que abordam o mercado com antecedência e um planeamento e alvos definidos previamente e as restantes que apenas estudam as necessidades do plantel e depois na altura no mercado procuram as melhores opções disponíveis de acordo com as suas necessidades. No seguimento e em complemento da questão anterior, é solicitado que justifiquem a razão que as levam a utilizar essa metodologia de trabalho. Destacam-se as seguintes justificações: a necessidade do planeamento e acompanhamento permanente no mercado, a necessidade de construir o plantel com tempo “Quanto mais cedo se conseguir ter a maioria do plantel que pretendemos para a época que se avizinha mais tempo trabalham juntos e melhor o treinador pode preparar as dinâmicas da equipa e as suas ideias. O ideal é tentar ter 80 % do plantel fechado o quanto antes deixando acertos finais para os últimos dias onde por vezes aparecem negócios atrativos.”, “Tentamos detectar com antecedência os potenciais ativos que possam fortalecer a nossa organização, tendo como base a conjuntura desportiva do projecto. Quando não existe a garantia da competição, ou competições, que se vai disputar na época seguinte, a abordagem ao mercado pode sofrer alteração ou adiamento”, a necessidade de tentar antecipar a concorrência devido à baixa capacidade financeira “Sem dinheiro para contratações temos de antecipar a concorrência pela contratação dos nossos alvos prioritários”. Porém, todos apontam importância no sentido do padrão

temporal e da conjuntura momentânea da *performance* desportiva da equipa.

Chegado este momento, e de forma a analisar a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas, importa referir através dos resultados apresentados, o seguinte:

- As sociedades desportivas pretendem que o mercado de transferências funcione e seja como um aliado na concretização dos objetivos estratégicos;
- As sociedades desportivas utilizam o mercado de transferências como veículo para a promoção e contribuição do sucesso global da organização, seja através de receita, seja através de mediatismo;
- As sociedades desportivas procuram com o mercado de transferências realizar as melhores movimentações possíveis, de modo a alcançarem os melhores negócios de saídas de jogadores e posteriormente os melhores negócios de entradas, de modo a alcançar as melhores mais-valias possíveis com cada operação;
- As sociedades desportivas confirmam a influência e impacto que o mercado de transferências tem na estratégia das mesmas.

5. Discussão

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS. No âmbito internacional, o mercado de transferências tem vindo a ser abordado em diversos estudos e ocasiões (Cancela, 2017), porém, no caso particular de Portugal, um dos maiores viveiros de talento desportivo europeu, o mercado de transferências, ainda não é muito abordado na literatura. Segundo O’Leary & Caiger (2000) e Soriano (2009), o caso Bosman, foi o grande catalisador do mercado de transferências global, uma vez que este permitiu, que os jogadores pudessem a partir daí olhar para outras oportunidades fora de portas, o que permitiu uma maior diversidade de talentos, culturas, competências e dinâmicas nos diferentes campeonatos e países. Portugal, na sua própria dimensão, logicamente, foi igualmente afetado.

Sobre o mercado de transferências em Portugal, foco do presente estudo, destacam-se os estudos de Saraiva (2011) e Lopes (2017). O primeiro aborda o mercado de transferências no sentido da evolução do mesmo ao longo dos anos e os impactos e mudanças que estas trouxeram. O autor, no seu estudo, concluiu através da análise efetuada que, os valores de transferências podem ser influenciados por fatores dos jogadores, *performance*, características, ou por fatores financeiros dos clubes (Saraiva, 2011). Assim, quer na ótica do jogador, quer na ótica

financeira do clube, os valores do mercado das transferências tendem a aumentar. Contudo, as novas barreiras financeiras impostas pela UEFA, deverão impelir os clubes a tomar decisões de investimento mais racionais económica e financeiramente. Já o segundo estudo, aborda o mercado de transferências no sentido do impacto que as transferências mediáticas têm no seio e valor dos clubes. O autor, define “transferência mediática” como sendo, aquelas que aparecem nas capas principais dos jornais desportivos e se concluí que as mesmas têm significância estatística e explicam as oscilações verificadas nas ações dos diferentes clubes (Lopes, 2017). O estudo lhe permitiu concluir que estas transferências são as mais rentáveis ao clubes, porém, muitas vezes, são as que têm maiores custos associados, daí a importância de medir o real custo e proveito da transferências, de modo a aferir sobre a sua rentabilidade.

Utilizando estes referidos estudos, e fazendo a conexão ao presente estudo, podemos afirmar que as sociedades desportivas da Liga NOS procuram o máximo de jogadores das tais “transferências mediáticas”, abordadas por Lopes (2017), uma vez que através destas podem retirar mais-valias na expansão da marca e nome além-fronteiras, e não apenas do rendimento desportivo do jogador. Já o estudo de Saraiva (2011), relaciona-se na medida em que as sociedades desportivas procuram de facto uns dos aspetos apontados por este, aquando do momento de aquisição ou libertação de um jogador do plantel, conforme comprovados pelos resultados da pergunta 12 e 13 do questionário.

Apesar de existirem outros estudos abordando o mercado de transferências em Portugal, optamos por não os mencionar, devido ao padrão temporal dos mesmos e ao facto de não poderem ser conectados ao presente estudo. Numa área do mundo do futebol profissional, como o mercado de transferências, que tem mutações constantes com o período temporal muito reduzido, importa compreender a complexidade atual de modo a poder de melhor forma preparar o futebol das estruturas desportivas. Assim, o presente estudo, através da conexão entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas, procurou aferir de que forma estas duas variáveis se interligam. Além disso, este estudo torna-se relevante, na medida em que, talvez em caso único na história futebolística, contempla análises que refletem um período de análise no qual uma pandemia global, afetou a economia mundial e o mundo do futebol.

Quanto às receitas, a literatura, em concreto Soriano (2009), Almeida (2015) e Rodrigues (2017), indica-nos que os clubes e sociedades desportivas procuram levar ao limite a sua maximização, através de qualquer tipo de receitas presentes na génese das mesmas (alienação de jogadores, prémios de participação nas competições europeias, direitos de transmissão

televisiva, *merchandising*, bilheteira, ...). Em sentido contrário, aproveitando os autores referidos anteriormente, as despesas são as rubricas que as sociedades desportivas procuram controlar, minimizar e se possível eliminar, a literatura aponta exemplos como: salários com jogadores, treinadores e pessoal, compras/aquisições de jogadores, estágios e deslocações para participações em competições. O balanço corresponde ao resultado da diferença entre receitas e despesas, valor que as sociedades desportivas procuram que seja sempre que possível positivo, de modo, a garantir a sua rentabilidade e sobrevivência enquanto estrutura societária.

Focando em concreto no que ao mercado de transferências diz respeito, de acordo com Hoyos, Loarte & González (2011) e Soriano (2009), uma dos pontos basilares do equilíbrio entre receitas e despesas é o mercado de transferências, no qual as receitas devem ser as maiores possíveis, procurando que se consiga através da capacidade e engenho negocial de todos os agentes desportivos envolvidos alcançar a melhor opção possível para o momento. Nas despesas, a ótica negocial é a mesma, porém o foco, em vez de ser a maximização, passa a ser a minimização.

A partir das análises das receitas, despesas e balanço das sociedades desportivas, construídas no presente estudo, verificou-se que apenas sete das dezoito sociedades desportivas conseguiram em três anos movimentar mais de 20 000 000 € em transferências, aqui já se observa um dos factos que leva a apontar ao fosso económico e desportivo entre as diferentes sociedades desportivas da Liga NOS. Complemento a esta afirmação, é o facto das sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto e Sporting CP representarem cerca de 79 % do valor total de transferências nas três épocas analisadas, o que demonstra a representatividade e peso destas três sociedades desportivas.

Por outro lado, através do presente estudo, após se verificar a variação dos montantes das receitas e despesas e, depois, em concreto, através dos dados obtidos pelo questionário, podemos acreditar no crescimento das sociedades desportivas de menor capacidade económica, que podem vir a melhorar as suas *performances* financeiras num futuro próximo, uma vez que têm vindo cada vez mais a procurar jogadores que possam valorizar e com isso tirar mais-valias desportivas numa primeira fase e posteriormente mais-valias económicas. Refira-se o caso das sociedades desportivas do Moreirense FC, Santa Clara, Rio Ave FC e FC Famalicão. Aliado a isto, o facto de o Governo Português e Liga Portugal terem já anunciado a comercialização centralizada dos direitos televisivos num futuro próximo (no limite, na época desportiva 2028/2029) em Portugal (*Sapo Desporto*, 2021) permite-nos afirmar que as sociedades desportivas com menor capacidade financeira poderão ser as principais beneficiadas, na medida em

que terão acesso a uma maior quantidade monetária, restando saber se os seus dirigentes desportivos, saberão utilizá-las corretamente na promoção e aumento competitivo da sociedade desportiva.

Partindo para o pormenor de cada uma das três épocas desportivas em análise, e falando inicialmente na globalidade das sociedades desportivas, verifica-se que existe um maior valor de receitas em relação às despesas na época 1, circunstância que é condizente com a necessidade geral das sociedades desportivas da Liga NOS, em realizar mais-valias financeiras com as operações no mercado de transferências. Outro aspeto é que retirando da equação as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto e Sporting, devido ao seu poder negocial, importa dar destaque ao facto de na época 1 (2018/2019), tanto a sociedade desportiva do SC Braga como a sociedade desportiva do Portimonense representarem valores interessantes no valor da receita, muito devido às vendas de Danilo Barbosa por 10 000 000 € e de Shoya Nakajima por 40 000 000 €, respetivamente.

Já na época 2 (2019/2020), o período que o estudo nos revela ser a época com maior valor de receitas gerado pelas sociedades desportivas no mercado de transferências (560 820 000 €), os holofotes das receitas ficaram voltados para a sociedade desportiva do SL Benfica, que realizou a maior venda da sua história e de todo o futebol português, a transferência de João Félix para o Atlético de Madrid rendeu cerca de 125 000 000 € aos cofres desta sociedade desportiva. Recorrendo à literatura, em concreto ao estudo de Lopes (2017), este tipo de transferências é chamada pelo autor uma “transferência mediática”, visto que, além de contribuir financeiramente através do valor de venda, o impacto mediático que a transferência tem alocado traz igualmente mais-valias financeiras à sociedade desportiva. Deixando a realidade estratosférica, importa ainda referir o positivo desempenho, na época 2, no que a receitas diz respeito, das sociedades desportivas do Santa Clara e do Moreirense FC, com a venda de Kaio por cerca de 3 000 000 € ao Krasnodar e de Chiquinho por cerca de 5 000 000 € para o SL Benfica, respetivamente. Este segundo, apesar de ter sido um negócio em que admitimos que possa ter estado presente a figura de “recompra”, não deixa de merecer destaque. Destaquem-se ainda as sociedades desportivas do Belenenses SAD e do Boavista FC, a primeira com a alienação do Reinildo Mandava ao LOSC Lille por um valor a rondar os 3 000 000 €, e a segunda com alienação do jovem jogador da sua formação Gonçalo Cardoso para o West Ham por um valor idêntico ao de Reinildo.

Por fim, na época 3 (2020/2021), quanto às receitas, importa referir que, devido à pandemia global, todas as sociedades desportivas foram afetadas. Ainda assim, as sociedades

desportivas do SL Benfica e FC Porto conseguiram realizar encaixes da ordem dos 76 000 000 €. A primeira, à cabeça com a transferência de Ruben Dias para o Manchester City, e a segunda com Fábio Silva para o Wolverhampton. Nota de destaque para o facto de estas sociedades desportivas terem optado por emprestar alguns jogadores com mercado, tendo em vista a sua valorização e posterior venda por valores pré- pandemia, vejam-se os casos de Carlos Vinícius para o Tottenham Hotspur e de Danilo Pereira para o PSG. A utilização deste tipo de negócio, tal como evidenciado na literatura por Neves (2020), cifra-se no facto de o clube que recebe o jogador poder, no final do período de empréstimo, exercer a opção de compra e aí consumir a transferência a título definitivo, caso seja do seu interesse. Importa ainda destacar algumas sociedades desportivas que, de acordo com a sua realidade, têm vindo a melhorar o seu desempenho nas receitas, o caso das sociedades desportivas do Santa Clara, Moreirense FC, Rio Ave FC, FC Famalicão e FC P. Ferreira. Estas sociedades desportivas têm vindo a procurar jogadores que possam rentabilizar desportivamente e posteriormente consumir a sua alienação para sociedades desportivas ou clubes de maior dimensão, vejam-se os casos de Zaídu (Santa Clara), Fábio Abreu (Moreirense FC), Taremi e Nuno Santos (Rio Ave FC), Pedro Gonçalves e Toni Martinez (FC Famalicão) e Oleg Reabciuk (FC P. Ferreira). Todos estes jogadores, provavelmente quando chegaram às sociedades desportivas, poucos os conheceriam, porém o seu desempenho desportivo permitiu que as sociedades desportivas tivessem o bom desempenho desportivo e que posteriormente se desenvolvessem e que fossem transferidos para sociedades desportivas ou clubes de maior dimensão. Aqui fica evidenciado o papel crucial que tem o *scouting* e a escolha criteriosa dos ativos a recrutar, tal como exposto na literatura por Mendes (2016) e Fűrész & Rappai (2020). O aparecimento destes jogadores em sociedades desportivas de menor dimensão poderá ser um sinal recente de aumento da competitividade da Liga NOS.

No âmbito das despesas, na época 1, o período de menor valor de despesas geradas pelas sociedades desportivas no mercado de transferências (109 130 000 €), as sociedades desportivas do SL Benfica, FC Porto e Sporting CP foram as mais gastadoras, facto que é transversal às restantes épocas de análise. Como evidenciado na literatura por Soriano (2009), as sociedades desportivas com maior poder económico têm a capacidade de adquirir jogadores por um maior valor financeiro e com maior potencial de desenvolvimento, o que depois lhe permite com maior probabilidade retirar mais-valias desportivas no imediato, e posteriormente financeiras. Além disso, este tipo de sociedade desportiva, tal como outras (ex: SC Braga, Marítimo M., Vitória SC...), procuram contratar jogadores tendo em vista o seu potencial após um período de adaptação, ou seja, contratam no imediato, muitas vezes também para economizar no valor a pagar,

porem só contam tirar proveito desportivo no futuro, sendo muitas vezes utilizados numa primeira fase estes jogadores nas equipas B ou Sub-23 e só depois nas equipas principais. Ainda na época 1, as sociedades desportivas do CD Nacional e do Portimonense apresentam valores a destacar. A primeira pode afirmar-se devido à sua promoção à Liga NOS na época em questão, necessitou de reformular o plantel de acordo com nível competitivo do campeonato, o que levou a um investimento superior ao habitual, já a segunda, fruto do extraordinário trabalho em receitas, permitiu-lhe ganhar margem de manobra e investir cerca de 3 000 000 € em jogadores na época em questão, exemplos do médio Paulinho e do extremo Aylton Boa Morte.

No que à época 2 diz respeito, destaque-se a sociedade desportiva do Moreirense FC que realizou um investimento na ordem dos 2 000 000 €, grande parte deste valor aplicado em Filipe Soares, médio proveniente do Estoril-Praia. Um investimento considerável para a dimensão da sociedade desportiva, porém que se relevou um sucesso, uma vez que o atleta se tornou um jogador nuclear, foi chamado à seleção sub-21 e ainda conta com a cobiça de alguns clubes, o que se prevê como mais uma valorização no Moreirense FC, num futuro próximo.

Por sua vez, na época 3, expectável período de contenção e controlo rigoroso de despesas, surge a sociedade desportiva do SL Benfica, com o investimento recorde na história do futebol português na ordem dos 105 000 000 €, apesar dos riscos iminentes desta decisão, a mesma sociedade desportiva estará certamente salvaguarda com os negócios e desempenho em épocas anteriores, uma vez que de forma mais ou mesmo constante tem boas receitas com o mercado de transferências. Verifica-se ainda, apesar do abrandamento devido aos efeitos da pandemia de Covid-19, que sociedades desportivas com menor representatividade e dimensão (ex: Santa Clara, Moreirense FC, FC Famalicão...) têm vindo a aumentar as suas receitas de forma mais ou menos constante ao longo das épocas, o que pode demonstrar numa fase posteriormente maior capacidade de adquirir outro tipo de jogadores. Eventualmente, este facto poderá ser um sinal do aumento da competitividade da Liga NOS, tal como já referido anteriormente. Atente-se ao facto de alguns resultados desportivos destas sociedades desportivas perante outras de maior dimensão na última época desportiva e na presente, em que também a ausência de público nos estádios poderá ter funcionado em algumas ocasiões como catalisador destas sociedades desportivas de menor dimensão.

Na literatura, no que ao balanço diz respeito, a totalidade dos autores, destacando-se Soriano (2009), defende que as receitas deverão superar as despesas de modo a garantir a subsistência das organizações, e no futebol esta regra também se aplica (Soriano, 2009). Porém, existem determinadas ocasiões em que as sociedades desportivas não conseguem fazer com que

as receitas cubram as despesas, isto é, é comum haver sociedades desportivas que numa determinada época tenham o chamado prejuízo. De entre uma panóplia de causas em que pode ocorrer prejuízo, focalizando apenas as relacionadas com o mercado de transferências, destacamos: quando não são conseguidas algumas transferências que se previam acontecer e quando um jogador que tinha vários clubes interessados na sua aquisição tem uma lesão grave e a transferência “fica por terra”. Todavia, de entre os balanços estudados e calculados no presente estudo, e entre um total de 43 balanços calculados nas três épocas em análise, apenas 7 tiveram resultados negativos, sendo que nenhum destes 7 balanços ocorreu na mesma sociedade desportiva.

Aqui fica evidenciada a importância que as sociedades desportivas dispensam ao mercado de transferências, em que na generalidade das janelas de transferência procuram que as despesas nunca ultrapassem as receitas, de modo a garantir a sustentabilidade financeira da organização. Mesmo que numa janela o resultado seja negativo, as sociedades desportivas procuram, na janela seguinte, compensar o resultado. A ter de ocorrer um prejuízo (despesas > receitas), pelos resultados apresentados, podemos indicar que a sociedade desportiva teve a necessidade de realizar um maior ajuste no plantel, seja devido ao défice competitivo do plantel ou por ir participar em competições diferentes, necessitando de um *pedigree* diferente na competitividade do plantel.

No que diz respeito à movimentação de jogadores e às tipologias de negócios, a literatura, nomeadamente Urrutia & Martín (2014), defende que deverá ocorrer um equilíbrio entre entradas e saídas dos plantéis, mesmo que existam campeonatos em que o limite de jogadores por plantel seja grande, a literatura defende que o número de jogadores por plantel deverá ser mais ou menos constante.

De acordo com os resultados obtidos pelo presente estudo, verifica-se o equilíbrio entre entradas e saídas nos plantéis das sociedades desportivas, abordado na literatura. Verifica-se que as sociedades desportivas de maior dimensão, como o FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, têm um volume de contratações maior do que as demais, devido ao facto de estas procurarem jogadores não só para o imediato, mas também como a sua capacidade financeira permite, para o futuro.

Ainda dentro da esfera das sociedades desportivas de maior dimensão, estas, no que a entradas no plantel diz respeito, optam em maior recorrência às contratações a título definitivo através de compra e para as inclusões de jogadores oriundos da formação. Factos que podem ser explicados pelo seu poder financeiro que lhes permite adquirir jogadores com uma qualidade superior e além disso lhes permite recrutar os melhores jovens para as suas equipas de formação,

logo daí facilitar a inclusão de jogadores no plantel principal. Apesar de não serem verificarem estudos académicos sobre este aspeto, o documento oficial da Liga Portugal “Plano B – Reflexão sobre as equipa B” aponta no sentido do afirmado anteriormente.

Já no que às restantes sociedades desportivas diz respeito, no âmbito das entradas, estas procuram utilizar com recorrência os empréstimos com ou sem opções de compra e as contratações a “custo zero”. O recurso ao empréstimo permite que a sociedade desportiva minimize o risco assumido na transferência, caso o jogador não corresponda às expectativas ou não se consiga adaptar à realidade da organização, poder no final do período de empréstimo regressar ao clube de origem, sendo que a única coisa a pagar por parte da sociedade desportiva que recebeu o jogador será o salário e prémios do mesmo e a eventual taxa de empréstimo, que a literatura, em especial Neves (2020) e Lourinho (2020), nos sugere que tem vindo a ganhar destaque nas negociações. Alocado ao empréstimo poderá estar a opção de compra, que a literatura, nomeadamente Urrutia & Martín (2014), defende que deverá sempre estar presente, para o facto de a sociedade desportiva reservar um direito de prioridade sobre o jogador. Já a contratação a custo zero, permite a este tipo de sociedades desportivas poupar no valor a pagar pela transferência, na medida em que na esmagadora maioria dos casos apenas pagará ao atleta um prémio de assinatura que será inferior ao valor a pagar pela transferência ao clube que detinha o jogador.

No que às saídas diz respeito, tal como a literatura sugere, a saída mais rentável é a venda/alienação do jogador, porém nem sempre esta opção é possível. Nas sociedades desportivas de maior dimensão, verifica-se que a saída a título definitivo tem um grande destaque, porém os empréstimos têm uma expressão superior. A razão que pode explicar esta existência de um número muito grande de empréstimos é a necessidade de estas sociedades desportivas terem de libertar as vagas nos seus plantéis, e como não conseguem vender todos os jogadores, seja por não terem interessados nas condições desejáveis pelas mesmas, seja por verem potencial futuro no jogador, optam por emprestar os jogadores. Um outro aspeto está relacionado com a grande exigência competitiva que têm este tipo de sociedades desportivas, em que não têm possibilidade de dar minutos a jogadores de modo a ganharem ritmo competitivo e experiência, assim optam por emprestar este tipo de jogador a outras organizações com objetivos mais modestos, de forma, a capitalizar o seu rendimento desportivo.

Já nas restantes sociedades desportivas, verifica-se uma grande percentagem de negócios em que o método utilizado não é divulgado na fonte, razão que pode ser explicada pela menor capacidade mediática que estas sociedades desportivas têm. Dentro do universo de saídas nas quais a tipologia é conhecida, destaca-se a saída a “Custo Zero”, que julgamos ser o caso

de transferências que ocorrem por valores de transferência tão baixos, que são classificadas como custo zero, também aliado a isso, pode estar o baixo mediatismo associado a estes negócios.

Na segunda parte deste trabalho, o estudo dos objetivos estratégicos referentes à amostra das onze sociedades desportivas da Liga NOS que participaram no questionário, de forma similar ao encontrado por Leocini & Silva (2010), comprovou-se que os objetivos desportivos são de grande prioridade para todas as organizações participantes do estudo. Em sentido contrário, os objetivos de *marketing* e comerciais são os menos prioritários. Facto que indica o fraco desenvolvimento comercial e de *marketing* que as sociedades desportivas portuguesas apresentam, comparativamente a outros países, campeonatos e mercados.

Outro facto aliado aos objetivos das sociedades desportivas é a referência ao “desenvolvimento/evolução e promoção de ativos como objetivo”, destacado por 44 % da amostra. Tal achado vai ao encontro do que descreve Soriano (2009), ao destacar a importância da escolha dos melhores jogadores tendo em vista a sua valorização. Outro facto acrescentado por Soriano (2009) é o alcance da marca do clube/sociedade desportiva, através da contratação de um jogador de um determinado país, facto que é comprovado pelo presente estudo através do questionário, em que cada vez mais assistimos a estratégias de contratação de jogadores oriundos de mercados que tradicionalmente não eram observados, esta tendência além de ter a inevitável componente desportiva presente, tem uma componente comercial associada, tal como nos sugere a literatura, nomeadamente Soriano (2009). Questionadas as sociedades desportivas sobre tal facto, 90 % dos participantes apontam já ter recorrido a essa estratégia e procuram fazê-lo no presente e futuro. Sinal que o futebol profissional português começa a caminhar no sentido da internacionalização, tendo com estratégia o mercado de transferências.

Avançando para a parte do mercado de transferências, os participantes apontam como objetivos do mercado de transferências de forma mais recorrentes: deteção de jovens atletas com qualidade e *pedigree* formativo, para desenvolver e promover, optar pelas melhores oportunidades de negócio (vender e comprar) e dotar o plantel com as melhores soluções possíveis para a época desportiva.

Note-se, mais uma vez, que a promoção/desenvolvimento e valorização estão destacadas como fundamentais para as sociedades desportivas. Igualmente, fica evidente, quando os participantes são chamados a medir o impacto que o mercado de transferências pode ter na estratégia da sociedade desportiva, em que cerca de 97 % dos inquiridos apontam para “muito ou forte impacto”. Ainda um outro facto de sustento desta ideia é as sociedades desportivas

apontarem como fatores/parâmetros mais relevantes aquando de uma contração a idade, a possibilidade de realização de mais-valia numa futura transferência e custo da contratação e salário do jogador. Já no que toca ao momento da venda, as baterias estão apontadas ao valor das transferências.

Entendida a importância da valorização e promoção do jogador, importou averiguar os mecanismos que as sociedades desportivas utilizavam para o alcance desse objetivo. Um dos assuntos abordados também por esta segunda parte do questionário aplicado foi o método/tipologia de contratação mais utilizado, sendo que a maioria apontou para a contratação a título definitivo, visto que é a tipologia que lhe permite ir ao encontro do objetivo da valorização. Tal como evidenciado e em conformidade com os formulários, esta é a tipologia mais utilizada.

Portanto, a partir das análises realizadas neste estudo, pode-se afirmar que um dos principais objetivos das sociedades desportivas é a valorização e promoção de jogadores, sendo o mercado de transferências, o veículo/mecanismo para o alcance desse objetivo, podemos também afirmar que o mercado de transferências tem um forte impacto nos objetivos estratégicos das sociedades desportivas e ainda de acordo com a dimensão das sociedades desportivas, estas procuram sempre a melhor tipologia de negócio adequada para cada momento e operação.

Por fim, chegados a este momento do estudo, e mediante os resultados apresentados em relação ao comportamento no mercado de transferências das sociedades desportivas da Liga NOS, podemos afirmar que as sociedades desportivas procuram no mercado de transferências as melhores oportunidades de negócio, mediante a sua génese, projeto e dimensão de cada uma, tendo sempre em vista a valorização e promoção de jogadores para outros mercados, definindo-se assim Portugal, como um mercado exportador de jogadores. Afirmação comprovada pelo presente estudo, nomeadamente pelos valores de receitas a cobrirem e ultrapassarem os de despesa.

6. Conclusão

O estudo procurou, primeiramente, descrever o comportamento do mercado de transferências quanto às receitas e despesas das sociedades desportivas da Liga NOS, o que permitiu obter uma radiografia nas últimas três épocas desportivas, sendo que uma delas corresponde a um período único de pandemia global. Numa segunda parte, procurou-se averiguar as diferentes tipologias de negócios utilizadas no mercado de transferências da Liga NOS, de modo a se obterem dados sobre os tipos de negócio que cada sociedade desportiva utiliza com

mais ou menos recorrência. Por fim, na terceira parte, através do questionário, este permitiu aferir sobre de que forma o mercado de transferência se relaciona com os objetivos estratégicos das sociedades desportivas.

O mercado de transferências em Portugal, nas últimas épocas, no pré-Covid-19, tinha vindo em crescimento em termos absolutos, tanto em receitas como despesas, ou seja, as sociedades desportivas tanto procuram negociar os seus jogadores pelo maior valor possível, como cada vez procuram comprar o melhor possível, de modo a obterem as melhores mais-valias possíveis, numa futura venda. A pandemia, como de seria de esperar, estancou esta tendência, e podemos mesmo afirmar, que num primeiro momento levou a uma contração do mercado, no momento de cancelamento e suspensão dos campeonatos. Porém, ao longo do ano 2021, apesar de não se poder fazer comparação com o período pré-Covid, podemos afirmar que o mercado de transferências tem vindo a recuperar a sua normalidade, com o passar do tempo.

Através dos resultados obtidos com o presente estudo, verificou-se e podem-se indicar as seguintes conclusões:

- Em Portugal, existe uma clara tendência exportadora de jogadores, onde claramente as receitas superam as despesas, praticamente na globalidade das sociedades desportivas e período de transferências. Facto comprovado pelos valores gerados de receita (1 121 270 000 €) e despesa (461 268 000 €) nas três épocas desportivas em análise. Contrariamente, a outros países e campeonatos, nomeadamente Espanha, Itália, Inglaterra, Alemanha e França, onde os clubes apresentam uma tendência importadora de futebolistas, enquanto Portugal demonstra um pendor exportador de futebolistas, atendendo ao saldo de transferências. Isto leva-nos a indicar que para as sociedades desportivas portuguesas os fatores financeiros são importantes, aquando da decisão de aquisição ou de alienação de um jogador, uma vez que estas visam retirar o máximo de rentabilidade das movimentações;
- As sociedades desportivas de menor dimensão, e conseqüente menor dimensão económica, têm grande dificuldade em “segurar” os jogadores, seja os com maior potencial e talento, uma vez que as sociedades desportivas maiores procuram permanentemente recrutar os “destaques”, seja os restantes, devido à variabilidade do desempenho desportivo, isto é, como este tipo de sociedades desportivas batalha por objetivos mais modestos, tem dificuldade em firmar contratos com jogadores por longos períodos de tempo, uma vez que a ameaça de uma possível despromoção e conseqüente

quebra das receitas totais leva a que os seus dirigentes desportivos tenham em atenção o desempenho desportivo coletivo. Havendo este risco, em parte não controlável pela sociedade desportiva, julgamos que estas preferem não arriscar do que ficar com compromissos contratuais que eventualmente não possam ter capacidade económica para suportar no futuro.

Podemos concluir através da aplicação do questionário que o mercado de transferência tem influência nos objetivos estratégicos da sociedade desportiva, sendo que as sociedades desportivas utilizam o mercado de transferências como mecanismo ou ferramenta para o alcance dos respetivos objetivos. Focando em concreto as sociedades desportivas, com o mercado de transferências procuram:

- Rentabilização/Promoção e Valorização de jogadores como objetivo estratégico das sociedades desportivas, facto comprovado através das repostas à pergunta 8 do questionário;
- As sociedades desportivas confessam o forte impacto do mercado de transferências na estratégia da sociedade desportiva, comprovado através das repostas à pergunta 10 do questionário;
- A atuação no mercado de transferências pode comprometer os objetivos estratégicos da sociedade desportiva, uma vez que a má construção do plantel e uma má perceção das necessidades do plantel e projeto pode levar a um défice competitivo do plantel e ao não alcance dos objetivos desportivos, comprovado através do questionário, nomeadamente através das repostas à pergunta 9;
- Cerca de 90 % das sociedades desportivas da amostra procura retirar mais-valias financeiras em todas as transferências, conforme evidencia a pergunta 14;
- Cerca de 90 % das sociedades desportivas da amostra recorre à tipologia “contratação a título definitivo” com mais recorrência, facto que vai ao encontro da necessidade de rentabilização, promoção e valorização de jogadores, conforme evidencia a pergunta 15.

Em suma, as sociedades desportivas e o mercado de transferência estão umbilicalmente ligados como mecanismo para uma melhor gestão de ativos, tendo como foco concreto a procura dos melhores jogadores, de modo a que obtenham o melhor desempenho desportivo individual e coletivo dos mesmos, para uma posterior valorização e promoção do jogador. Através desta dinâmica, as sociedades desportivas alcançam capacidade financeira que poderá ser útil na valorização da organização no seu todo.

Como não poderia deixar de ser, como limitações ao presente estudo, podemos apontar logo à cabeça o facto da fonte utilizada para a construção dos formulários não nos permitir ter uma radiografia total dos valores, uma vez que a mesma não pertence às sociedades desportivas. Uma outra limitação, que apesar de ser alheia ao estudo, pode afetar o mesmo, é o facto de haver uma percentagem considerável de tipologias desconhecidas nos movimentos dos jogadores. Logicamente, teve de haver uma tipologia seleccionada para a operação, porém o facto de não ser pública e não estar descrita na fonte, leva a que a percentagem alocada a esta tipologia não possa ser colocada na tipologia corresponde e assim aumentar a segurança dos dados e diminuir o seu enviesamento. Entretanto, como contribuições que este estudo permite dar, podemos destacar que o mesmo permite ter uma visão organizada sobre os valores gerados em receitas e despesas no mercado de transferências da Liga Nos, nas últimas três épocas desportivas, permite ainda ter uma visão sobre possíveis impactos da pandemia de Covid-19 no mercado de transferências da Liga NOS e permite verificar dados e contribuições referidos por profissionais que desempenham cargos nas sociedades desportivas da Liga NOS, logo profissionais que estão envolvidos em proximidade neste apaixonado ecossistema que é o futebol profissional.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, deixamos o facto de se tentar alcançar a totalidade de representantes da Liga NOS aquando da relação de uma análise sobre os mesmos, e também aplicar o estudo igualmente à outra competição profissional, em formato de campeonato, a Liga Portugal 2 SABSEG, assim como seria interessante verificar a evolução que a pandemia Covid-19 terá no futuro destes dados agora analisados.

7. Referências

- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial* (1st ed.) São Paulo: Atlas.
- Aguiar, N. (2020, Agosto). A Covid-19 Virou o Futebol de Pernas Para o Ar. *Exame*, 436, 18–35.
- Almeida, C. (2011). *O gestor operacional de futebol na organização do grupo FCPorto-estudo de caso do Team Manager do FCPorto-Futebol, SAD* [Master's thesis, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56990/2/Dissertao%20Carlo%20Almeida.pdf>
- Almeida, N. (2015). *Os Direitos Televisivos no Futebol Português – Análise ao modelo atual e proposta de um modelo alternativo*. [Master's thesis, Faculdade de Motricidade Humana]. Repository UTL https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10224/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Nuno_Almeida.pdf
- Andrews, M. & Harrington, P. (2016). *Off pitch: Football's financial integrity weaknesses, and how to strengthen them*. Working Papers Center for International Development at Havard University, 311. https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/cid_wp_311.pdf
- Antonioni, P., & Cubbin, J. (2000). The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent, *European Journal of Law and Economics*, 9, 2 <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1018778718514.pdf>
- Antunes, L. (2016). *Porque somos os melhores do mundo* (1st ed.). Sportnomics.
- Barros, A. & Lehfeld, N. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica* (3rd ed.). Pearson
- Bolas, N. (2020, Outubro 11). MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS 20/21 – QUE IMPACTO TEVE O COVID NOS BIG-5 E EM PORTUGAL? *Football Industry*. <https://football-industry.com/mercado-de-transferencias-20-21-que-impacto-teve-o-covid-nos-big-5-e-em-portugal/>
- Cancela, R. (2017). *Direitos desportivos sobre jogadores profissionais: discussão de metodologias de mensuração alternativas ao custo histórico* [Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/109079/2/232949.pdf>

- Carmichael, F. & Thomas, D. (1993). Bargaining in the Transfer Market, Theory and Evidence. *Applied Economics*, 25, 1467-1476 https://www.researchgate.net/publication/24073325_Bargaining_in_the_Transfer_Market_Theory_and_Evidence/link/0deec53c6354442a44000000/download
- Cardeal, N. (2018). *Pensamento Estratégico* (3rd ed.). Universidade Católica Editora.
- Carvalho, M. J., & Ribeiro, T. (2019). Desporto Profissional: das políticas à governance e ao lucro. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão Do Desporto Compreender para Gerir* (pp. 141–160). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Casimiro, J. T. (2021, Janeiro 19). TRANSFERÊNCIAS NO FUTEBOL DIMINUEM 5,4% EM 2020. É A MAIOR QUEDA EM 10 ANOS. *Jornal A Bola*. <https://www.abola.pt/economia/2021-01-19/transferencias-no-futebol-diminuem-5-4-em-2020-e-a-maior-queda-em-10-anos/689776>
- Cervo, A., Bervian, P. & Silva, R. (2012). *Metodologia Científica* (6th ed.). Pearson.
- Craveiro, T. (2019, August). *A Federation For the Future*. Fc Business, 119.
- Di, J. I., Kich, F., & Pereira, M. F. (2013). *Análise Epistemológica das Obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg*. VI Encontro de Estudos Em Estratégia, (2004), 1–15. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es254.pdf>
- Dias, J. P. (2011). *Por dentro do negócio* (1st ed.). Prime Books.
- Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: a Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, (1), 1–24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144135239870097X>
- Dulock, H. L. (1993). Research Design: Descriptive Research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154–157. <https://doi.org/10.1177/104345429301000406>
- Exame*. (2020). O Futebol de Cabeça Para Baixo. *Revista Exame*, 18–35.
- Expresso*, T. (2020, Maio 15). Covid: Liga NOS desvaloriza 17,3%. Revisão em baixa sobe para 26,4% se os jogos forem cancelados. *Tribuna Expresso*. <https://tribunaexpresso.pt/atualidade/2020-05-13-Covid-Liga-NOS-desvaloriza-173.-Revisao-em-baixa-sobe-para-264-se-os-jogos-forem-cancelados>

- Expresso*, T. (2021, Janeiro 8). Não queremos o dinheiro da ‘bazuca’, não precisamos de verbas a fundo perdido. *Tribuna Expresso*. <https://tribunaexpresso.pt/entrevistas-tribuna/2021-01-08-Nao-queremos-o-dinheiro-da-bazuca-nao-precisamos-de-verbas-a-fundo-perdido>
- Foroughi, B., Mohammad Shah, K. A., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2014). The impact of event quality on fan satisfaction and game attendance in the context of professional soccer in Iran. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(3), 40–56. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-15-03-2014-B005>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação* (1st ed.). Lusodidacta.
- Fűrész, D. I., & Rappai, G. (2020). Information leakage in the football transfer market. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1797847>
- Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the Management of Sports Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 667–670. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.490>
- Gaffrée, J. R. D. L., Jorge, R. L. S., & Sonaglio, C. (2017). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL : UM ESTUDO DE CASO STRATEGIC PLANNING IN PROFESSIONAL SOCCER CLUBS: A CASE STUDY. *REVISTA DA JORNADA DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA-CONGREGA*, 14. <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/rcjpgp/article/view/636/353>
- Gonçalves, H. (2005). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica* (1st ed.). Avercamp.
- Hoyos, I. U. De, Loarte, F. M., & González, G. R. (2011). *Fichajes* (1st ed.). Difusión Jurídica.
- Kucukkocaoğlu, G., Alp, Ö. S., & Sultanoğlu, B. (2018). Match-fixing in Turkish Football Super League: Fenerbahçe Case. *Journal of Business Research - Turk*, 10(4), 646–660. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.541>
- Leberman, S. (2010). Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective. *Sport Management Review*, 13(3), 305–306. 20 <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.09.004>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11–23. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2005000100003>

- Leocini, M. P., & Silva, M. T. da. (2010). *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, 194. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0066.pdf
- Lourdes, M. D., & Rotermund, G. (2019). ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UM CLUBE DE FUTEBOL : Caso Grêmio Foot -Ball Porto Alegrense. *Revista Metodista de Administração Do Sul*, 83–127. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/administracao/article/view/807>
- Lourenço, L., & Guadalupe, T. (2017). *Liderator - A excelência no Desporto* (2nd ed.). Prime Books.
- Lourinho, J. C. (2021, Outubro 16). Jogo Económico. Portugal: ABola TV.
- Mendes, A. (2016). *Scouting o Futebol (RE)NASCE AQUI* (1st ed.). Chiado Editora.
- Mioduski, D. (2020, March). European Football Needs To Change. *Fc Business*, 131.
- Neto, J. (2018). Futebol: Cultura...Vida... E Festa! In *À Flor da Relva* (1st ed.), pp. 120–123). Prime Books.
- Neves, F. R. (2013). *Futebol Europeu. Que Futuro?* (1st ed.). Sportnomics.
- Neves, L. C. (2020). Empréstimos ganham cada vez mais importância no mercado de transferências. *Jornal Record*. <https://www.record.pt/record-mais/detalhe/emprestimos-ganham-cada-vez-mais-importancia-no-mercado-de-transferencias>
- O'Leary, J., e Caiger, J. (2000), Shifting power and control in English football, *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 25, 3
- Oliveira, J. C. P. de, Oliveira, A. L. de, Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. D. (2013). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In editorarealize.com.br (Vol. 3322, Issue 83).
- Oliveira, D. S. (2020, Agosto). “Como se faz um orçamento com tamanha incerteza?” *Exame*, 436, 22.
- Pantuso, G., & Hvattum, L. M. (2020). Maximizing performance with an eye on the finances: a chance-constrained model for football transfer market decisions. *Top*, (2018), 1–36. <https://doi.org/10.1007/s11750-020-00584-9>

- Pereira, C. A., Amaury José Rezende, Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). *A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional*. IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 15. <https://docplayer.com.br/1177078-A-gestao-estrategica-de-clubes-de-futebol-uma-analise-da-correlacao-entre-performance-esportiva-e-resultado-operacional.html>
- Perovano, D. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica* (1st ed.). InterSaberes.
- Pinilla, D. (2020). *El método Monchi 2.0* (1st ed.). Samarcanda.
- Pinto, R. V. (2016). *Para Lá do Relvado* (1st ed.). Tinta da China Edições.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318–325. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101995000400010&script=sci_arttext
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2017). Demographic study of European football (2009-2017) - *CIES Report 29*, November. 19(29), 25–29. <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr29/en/>
- Proença, P. (2020, Dezembro 4). Pedro Proença opõe-se ao projecto da Superliga europeia. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2020/12/04/desporto/noticia/pedro-proenca-opoese-projecto-superliga-europeia-1941869>
- Público*. (2021, Fevereiro 23). Impacto do futebol em Portugal avaliado em 1,672 mil milhões de euros. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2021/02/23/desporto/noticia/impacto-futebol-portugal-avaliado-1672-mil-milhoes-euros-1951683>
- Record*. (2021, Janeiro 20). FC Porto é o único clube português no top-20 do ranking mundial da IFFHS em 2020. *Jornal Record*. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liganos/fc-porto/detalhe/fc-porto-e-o-unico-clube-portugues-no-top-20-do-ranking-mundial-da-iffhs-em-2020>
- Renneboog, L. & Vanbrabant, P. (2000), Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM, *Centre for Economic Research*, No. 2000-19
- Ribeiro, M. de F. (2017). *Sociedades Desportivas* (2nd ed.). Universidade Católica Editora Porto.

- Rodrigues, J. (2016). *O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol - Proposta de Modelo de Formação* [Master's thesis, Faculdade de Motricidade Humana]. Repository UTL. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11989/1/Tese%20Final%20Jo%C3%A3o%20Rodrigues%202.pdf>
- Rodrigues, D. (2017). *OS DIREITOS TELEVISIVOS NO FUTEBOL PROFISSIONAL – UMA NOVA PROPOSTA DE MODELO DE CENTRALIZAÇÃO PARA A I LIGA* [Master's thesis, Universidade de Évora]. Dspace Uevora <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/22951/1/Mestrado%20-%20Dire%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20Desportiva%20-%20Diogo%20Filipe%20Fonseca%20Rodrigues%20-%20Os%20direitos%20televisivos%20no%20futebol%20profissional....pdf>
- Rodrigues, J. V. (2020, Outubro 8). Pandemia “apenas desacelerou inflação” dos valores das transferências, revela Observatório do Futebol. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/pandemia-da-covid-19-apanas-desacelerou-inflacao-dos-valores-das-transferencias-diz-observatorio-do-futebol-646624>
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players labor market. *Journal of Political Economy*, 64, 242-258
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos* (1st ed.). Escolar Editora.
- Santori, A. (2020, Agosto). A Covid-19 Virou o Futebol de Pernas Para o Ar. *Exame*, 436, 27.
- Sapo Desporto*. (2021, Fevereiro 25). Governo aprova centralização dos direitos televisivos do futebol a partir de 2028/2029. *Sapo Desporto*. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/governo-aprova-centralizacao-de-direitos-televisivos-do-futebol-a-partir-de-202829>
- Sérgio, M. (2009). *Filosofia do Futebol* (1st ed.). Prime Books.
- Silva, M. (2013). *AS PRINCIPAIS SOCIEDADES ANÓNIMAS DESPORTIVAS PORTUGUEASAS* [Master's project, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7374/1/Mi-guel%20F%C3%A9lix%20da%20Silva%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Final.pdf>
- Silva, J. (2016). *Futebol: desafios e rumos para vencer* (1st ed.). MEDIApromo.

- Soriano, F. (2009). *La Pelota no Entra por Azar - Ideas de management desde el mundo del fútbol* (1st ed.). El Lector Universal.
- Sprung, S. (2019). Benfica's Develop-And-Sell Strategy Has It Turning Record Profits While Succeeding On The Field. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/shlo-mosprung/2019/12/10/benfica-turning-record-profits-develop-and-sell-strategy/?sh=29adb12d4846>
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers - The Business Strategy of Football* (1st ed.). Viking.
- Teixeira, S. (2014). *Gestão Estratégica* (1st ed.). Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2019). *Gestão das Organizações* (3rd ed.). Escolar Editora.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Crowell.
- Urrutia, I., & Martin, F. (2014). *La gestión estratégica de las plantillas del fútbol profesional* (1st ed.). Rasche.
- Vicente, A. J. (2019). *A Relação do Clube com a Sociedade Desportiva - A Posição do Clube Fundador* [Master's Thesis, Universidade Católica Portuguesa - Escola do Porto] Repositório UCP. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30358/1/A Relação do Clube com a Sociedade Desportiva.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30358/1/A%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20do%20Clube%20com%20a%20Sociedade%20Desportiva.pdf)
- Vicente, L. (2021, Fevereiro). Vamos continuar a crescer. *Executive Digest*, 84–87.
- Wottrich, L., Mazer, D. H., Clara, M., Monteiro, S., Coruja Da Fonseca, P., Teodoro Da Silva, R., & Moralejo Da Costa, S. (2019). *A definição do problema e dos objetivos de pesquisa: reflexões sobre o fazer metodológico na Comunicação 1*.

Outros elementos consultados

- Regulamento Competições Liga Portugal Época 2020/2021:
<https://www.ligaportugal.pt/media/28502/20200930-rc.pdf>
- Estatutos da Liga Portuguesa de Futebol Profissional:
<https://www.ligaportugal.pt/media/7979/estatutos.pdf>
- Anuário do Futebol Profissional Português - 2019/2020 – Liga Portugal:
<https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20202021/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues-2019-20/>
- Regulations on the Status and Transfer of Players – FIFA:
<https://resources.fifa.com/image/upload/regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-october-2020.pdf?cloudid=kg14gp7cl25ut2dbuz7y>
- Global Transfer Market Report 2020:
<https://img.fifa.com/image/upload/ijiz9rtpkfnbhwq70.pdf>
- Transfermarkt – Liga NOS:
<https://www.transfermarkt.pt/primeira-liga/startseite/wettbewerb/PO1>
- Plano B – Reflexão sobre as equipas B:
<https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20202021/publicacoes/plano-b-reflexao-sobre-as-equipas-b/>

Legislação Consultada

Portugal (2013). Decreto Lei 10/2013. Diário da República nº. 18/2013, Série I de 2013-01-25

§ (2013). <https://dre.pt/application/conteudo/256983>

Almedina (2021). Legislação Comercial e das Sociedades Comerciais (12º ed.). Almedina.

8. Anexos

Anexo 1 – Questionário

Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos da sociedade desportiva

O atual trabalho de investigação, intitulado "Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos da sociedade desportiva", insere-se na dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto do Instituto Universitário da Maia – ISMAI, e tem como principal objetivo analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS.

Os investigadores pretendem contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema e, para tal, é necessário a participação de responsáveis das sociedades desportivas participantes na Liga NOS na época 2020/2021, sendo por isso a sua colaboração fundamental. Importa referir que os nomes dos participantes e das sociedades desportivas não serão divulgados publicamente.

O participante ao preencher o questionário pressupõe a aceitação do termo de consentimento informado enviado, via e-mail, junto com convite para participar no estudo.

O tempo de resposta estimado para o preenchimento do questionário é de apenas 5 minutos.

Em caso de alguma dúvida poderão contactar os investigadores através de:
Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliv
Alan de Carvalho Dias Ferreira -

Conteúdo Oculto

Nome *

A sua resposta

Sociedade Desportiva que representa *

- Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD
 - Santa Clara Açores – Futebol, SAD
 - Maritimo da Madeira, Futebol, SAD
 - Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD
 - Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD
 - Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD
 - Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD
 - Vitória Sport Clube – Futebol, SAD
 - Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, Lda
 - Futebol Clube de Famalicão – Futebol, SAD
 - Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD
 - Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD
 - Rio Ave Futebol Clube, Futebol, SDUQ, Lda
 - Boavista Futebol Clube, Futebol, SAD
 - Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda
 - Portimonense Futebol, SAD
 - CD Tondela – Futebol, SAD
-
- Sporting Clube Farense – Algarve Futebol, SAD

Função na Sociedade Desportiva *

A sua resposta

Seguinte

Página 1 de 3

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Secção 1 - Objetivos da Sociedade Desportiva

Pergunta 1 - Quais os objetivos financeiros da Sociedade Desportiva na época 2020/2021? (Pode seleccionar mais do que uma opção/resposta ou acrescentar outra opção de reposta diferente das apresentadas) *

- Aumentar receita
- Aumentar lucro
- Eliminar dívida/passivo
- Reduzir custos
- Outra: _____

Pergunta 2 - Quais os objetivos desportivos da Sociedade Desportiva na época 2020/2021? *

A sua resposta

Pergunta 3 - Quais os objetivos com fins comerciais ou de marketing da Sociedade Desportiva na época 2020/2021?

A sua resposta

Pergunta 4 - A sociedade desportiva possui outro tipo de objetivos, para além dos indicados nas perguntas anteriores?

- Sim
- Não

Pergunta 4.1 - Se respondeu "SIM", na questão anterior, por favor indique quais os objetivos.

A sua resposta

Pergunta 5 - A sociedade desportiva que representa estabelece alguma ordem de prioridade nos objetivos? *

- Sim
- Não

Pergunta 5.1 - Se respondeu "sim", na questão anterior quais os objetivos que considera fundamentais? Justifique, por favor.

A sua resposta

Pergunta 5.2 - Se respondeu "sim", na questão anterior quais os objetivos que considera menos prioritários? Justifique, por favor.

A sua resposta

Pergunta 6 - A sociedade desportiva que representa considera objetivos relacionados com marketing e imagem, aquando de uma nova contratação? Se sim, qual o caso (jogador, treinador,...) mais relevante na SD que representa?

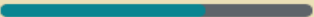
A sua resposta

Pergunta 7 - A sociedade desportiva que representa considera objetivos como a internacionalização da marca ou aposta em novos mercados (ex: Médio Oriente, Mercado Americano, Mercado Asiático, ...), aquando de uma nova Contratação? Se sim, qual o caso (jogador, treinador,...) mais relevante na SD que representa?

A sua resposta

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

 Página 2 de 3

Secção 2 - Mercado de Transferências

Pergunta 8 - No que toca ao MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS, enquanto dirigente desportivo, quais serão os objetivos estratégicos mais importantes da sociedade desportiva que representa? *

A sua resposta _____

Pergunta 9 - Na sua visão, de que forma um comportamento no mercado de transferências pode comprometer os objetivos da sociedade desportiva?

A sua resposta _____

Pergunta 10 - De acordo com a sua perceção e experiência, qual o nível de impacto do mercado de transferências na estratégia da sociedade desportiva que representa? *

1 2 3 4 5

Baixo Impacto Forte Impacto

Pergunta 11 - Quando a sociedade desportiva que representa, contrata um novo jogador, apenas tem como objetivo o seu rendimento desportivo? *

- Sim
- Não

Pergunta 12 - No seu entender, quais os parâmetros mais relevantes aquando da aquisição/inclusão de um jogador no plantel. Por favor, seleccione apenas os mais importantes na sua visão. (Pode seleccionar mais do que uma opção/resposta). *

- Idade
- Custo da contratação e salário do Jogador
- Performance desportiva do Jogador
- Comportamento do Jogador enquanto cidadão
- Agente do Jogador
- Clube de origem do Jogador
- Impacto que o Jogador pode ter na parte comercial da sociedade desportiva
- Realização de mais valia financeira, numa futura transferência
- Ideia do Treinador para o Jogador
- Jogador proveniente da formação do clube
- Outra: _____

Pergunta 13 - No seu entender, quais os parâmetros mais relevantes, aquando da venda de um jogador. Por favor, seleccione apenas os mais importantes na sua visão. (Pode seleccionar mais do que uma opção/resposta). *

- Valor de transferência
- Clube para onde o Jogador vai ser transferido
- Impacto na performance coletiva da equipa
- Possibilidade de negócios futuros que essa transferência pode abrir
- Outra: _____

Pergunta 14 - A sociedade desportiva que representa procura em todas as compras e vendas retirar mais valias financeiras? *

- Sim
- Não

Pergunta 15 - Na sociedade desportiva que representa, qual o método de contratação mais utilizado? *

- Contratação a título definitivo
- Contratação a título de empréstimo
- Contratação a título de empréstimo com opções de compra obrigatória
- Contratação a título de empréstimo com opções de compra não obrigatória
- Outra: _____

Pergunta 16 - Justifique, por favor, a razão ou razões, que o levam a optar por esse método de contratação na sociedade desportiva que representa. *

A sua resposta _____

Pergunta 17 - Na sociedade desportiva que representa, utilizam alguma abordagem específica (ex: deixar para o final do mercado as movimentações, jogar com o fecho da janela de mercado em diferentes países,...), ao mercado de transferências? Se sim qual/quais?


A sua resposta

Pergunta 17.1 - Justifique por favor, a sua resposta à questão anterior.

A sua resposta

[Anterior](#)

Submeter

 Página 3 de 3

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Anexo 2 – Convite Formal participação no questionário

Bom Dia

Exmo. Sr.

Antes de tudo faço votos para que se encontre bem e de saúde.

Venho por este meio convidá-lo a participar num estudo que estou a desenvolver, no âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão do Desporto.

O estudo intitulado “Gestão de ativos no futebol profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos da sociedade desportiva”, tem como principal objetivo analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS. Sendo para tal necessária a colaboração das sociedades desportivas participantes na Liga NOS 2020/2021.

Assim solicito a sua participação, respondendo ao seguinte questionário. O questionário pode ser acedido através do seguinte link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeb8LLLeKIS21hW07pQfwRp2f2FmftAMHhI-Cdeuzrvof6C5xqg/viewform>

Em anexo envio o termo de consentimento informado.

Obrigado pela sua atenção e desejável participação.

Cumprimentos

Álvaro Oliveira

Anexo 3 – Termo de Consentimento Informado Questionário

Termo de Consentimento Informado

O atual trabalho de investigação, intitulado “Gestão de ativos no futebol profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos da sociedade desportiva”, insere-se na dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto do Instituto Universitário da Maia – ISMAI, e tem como principal objetivo analisar a relação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas da Liga NOS. Pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, sendo necessário, para tal, incluir neste estudo a participação de responsáveis das sociedades desportivas participantes na Liga NOS na época 2020/2021, sendo por isso a sua colaboração fundamental. A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa. Ao mesmo tempo os dados recolhidos e utilizados não utilizaram o nome do participante e da sociedade desportiva. A pesquisa poderá comportar os seguintes riscos:

- Ao responder ao questionário, o participante poderá sentir-se inibido ou pressionado. No entanto, uma vez que os questionários serão online, os participantes irão responder no tempo e local que escolherem e sem confrontação direta com os pesquisadores ou com os outros participantes, sendo assim esse risco minimizado.
- O facto de a resposta ao questionário ser feita online poderá trazer riscos associados a software malicioso. Estes riscos serão diminuídos usando um site de questionário online seguro (formulários google). Além disso, os participantes serão sempre contactados através dos emails institucionais do ISMAI. O link deste mesmo questionário segue no corpo do texto via email.
- Qualquer dúvida pode ser esclarecida a qualquer momento pelos investigadores – Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira (Conteúdo Oculto) 7) e Alan de Carvalho Dias Ferreira (Conteúdo Oculto)

Os investigadores, certificam que durante a pesquisa o(a) participante não sofrerá nenhum dano físico ou moral e que é de seu direito se retirar da pesquisa a qualquer momento sem sofrer qualquer prejuízo.

Enfim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor do todo aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do referido estudo, através da resposta e envio deste questionário ao pesquisador manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor económico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira

Alan de Carvalho Dias Ferreira