



Universidades Lusíada

Vicente, Ricardo André Martins, 1997-

Gestão da indústria do futebol : análise do mercado, valorização dos jogadores e a rentabilização dos negócios

<http://hdl.handle.net/11067/6038>

Metadados

Data de Publicação	2021
Resumo	<p>Esta dissertação retrata a contextualização do valor de mercado de um jogador de futebol. Esta contextualização, justifica-se pelo facto de os jogadores de futebol serem o ativo mais valioso de um clube de futebol, sendo necessário valorizá-lo. A problemática da valorização do jogador de futebol, consiste no estudo de vários fatores que possam influenciar este valor, desde todos os fatores que estejam diretamente ligados ao jogador, como a sua idade, a sua posição e a sua performance desportiva...</p> <p>This dissertation portrays the contextualization of a football player's market value. This contextualization is justified by the fact that football players are the most valuable asset of a football club, and it is necessary to value it. The problem of the valorization of the football player, consists of the study of several factors that can influence this value, from all the factors that are directly linked to the player, such as his age, his position and his sports performance, to factors that...</p>
Palavras Chave	Jogadores de futebol - Transferências, Futebol - Aspectos económicos
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T06:45:06Z com informação proveniente do Repositório



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

Gestão da indústria do futebol: análise do mercado, valorização dos jogadores e a rentabilização dos negócios

Realizado por:
Ricardo André Martins Vicente

Orientado por:
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Prof. Doutor Hélder Manuel Gomes dos Reis

Dissertação aprovada em: 18 de outubro de 2021

Lisboa

2021



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Gestão da indústria do futebol:
análise do mercado, valorização dos jogadores
e a rentabilização dos negócios

Ricardo André Martins Vicente

Lisboa

janeiro 2021



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Gestão da indústria do futebol:
análise do mercado, valorização dos jogadores
e a rentabilização dos negócios**

Ricardo André Martins Vicente

Lisboa

janeiro 2021

Ricardo André Martins Vicente

**Gestão da indústria do futebol:
análise do mercado, valorização dos jogadores
e a rentabilização dos negócios**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro
Antão

Lisboa

janeiro 2021

FICHA TÉCNICA

Autor Ricardo André Martins Vicente
Orientador Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Gestão da indústria do futebol: análise do mercado, valorização dos jogadores e a rentabilização dos negócios
Local Lisboa
Ano 2021

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

VICENTE, Ricardo André Martins, 1997-

Gestão da indústria do futebol : análise do mercado, valorização dos jogadores e a rentabilização dos negócios / Ricardo André Martins Vicente ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2021. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Jogadores de futebol - Transferências
2. Futebol - Aspectos económicos
3. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses - Portugal - Lisboa

1. Soccer players - Trading of
2. Soccer - Economic aspects
3. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. GV943.35.V53 2021

Meu trevo de quatro folhas,
Minha estrelinha da sorte,
A minha família.
São-me tudo.

AGRADECIMENTOS

Grato, acima de tudo, á minha família.

Grato, aos meus pais por darem um sentido á minha vida e por fazerem tudo por mim, á minha mana mais velha por no fundo sempre me ajudar, ao meu maninho mais novo por ser a minha fonte de inspiração e motivação, e aos meus avós por me guiarem. São tudo para mim.

Grato á minha namorada, por estar sempre ao meu lado.

Grato, aos meus amigos e a todos os que me apoiam e torcem para que tenha sucesso na vida.

Grato a todos os intervenientes e a todos os que me ajudaram neste capítulo da minha vida, vocês sabem quem são.

Grato, ao meu professor orientador, Mário Antão, pela paciência, disponibilidade e ajuda prestada.

APRESENTAÇÃO

Gestão da Indústria do futebol – Análise do mercado, valorização dos jogadores e a rentabilização dos negócios

Ricardo André Martins Vicente

Esta dissertação retrata a contextualização do valor de mercado de um jogador de futebol. Esta contextualização, justifica-se pelo facto de os jogadores de futebol serem o ativo mais valioso de um clube de futebol, sendo necessário valorizá-lo.

A problemática da valorização do jogador de futebol, consiste no estudo de vários fatores que possam influenciar este valor, desde todos os fatores que estejam diretamente ligados ao jogador, como a sua idade, a sua posição e a sua performance desportiva, até a fatores que possam estar indiretamente ligados ao jogador, dizendo respeito ao clube onde atua, como a sua disponibilidade financeira, quer no seu poder de compra, ou no balanço das vendas e compras, até mesmo na sua classificação no campeonato. Serão ainda abordados outros fatores menos importantes, mas que merecem o devido destaque pois também poderão ter influência na determinação do valor.

Esta abordagem visa assim contribuir para um melhor entendimento do valor de mercado de um jogador de futebol, realizando-se para tal um estudo empírico que avalia a importância relativa de um conjunto de variáveis na explicação desse valor.

Palavras-chave: valor de mercado, futebol, valorização, jogador de futebol, negócios, desporto, mercado de transferências

PRESENTATION

Football industry management- Market analysis, player valuation and business profitability

Ricardo André Martins Vicente

This dissertation portrays the contextualization of a football player's market value. This contextualization is justified by the fact that football players are the most valuable asset of a football club, and it is necessary to value it.

The problem of the valorization of the football player, consists of the study of several factors that can influence this value, from all the factors that are directly linked to the player, such as his age, his position and his sports performance, to factors that may be indirectly linked to the player, with respect to the club where he operates, such as his financial availability, either in his purchasing power, or in the balance of sales and purchases, even in his ranking in the championship. Other less important factors will also be addressed, but which deserve due mention because they may also have an influence on determining the value.

This approach aims to contribute to a better understanding of the market value of a soccer player, by conducting an empirical study that assesses the relative importance of a set of variables in explaining that value.

Keywords: market value, football, valuation, footballer, business, sport, transfer market

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- 5 forças competitivas de M. Porter.....	46
Figura 2 - Representação do Ciclo de Vida do Produto (Adaptado) (Ambrosio & Ambrosio, p. 11).	53
Figura 3 - Variáveis na valorização dos jogadores (CIES Football Observatory, 2020, p. 3)	60
Figura 4 - Correlação entre o valor pago e o valor estimado, sem a força do clube comprador (CIES Football Observatory, 2020)	61
Figura 5 - Correlação entre o valor estimado e pago, com a força do clube comprador (CIES Football Observatory, 2020)	62
Figura 6 - Crescimento do Valor de Empresa do top-32 clubes europeus (bilhões de euros) (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 8)	64
Figura 7 - Correlação entre Enterprise e Squad Value dos 32 melhores clubes por VE (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 16)	67
Figura 8 - Top 15 de nacionalidades representadas nos 32 principais clubes (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 22)	69
Figura 9 - Jogadores com valor superior a 40 milhões de euros por liga em 1 de janeiro de 2019 (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 23)	70
Figura 10 - Importância da “Posição em que atua” numa escala de 0 a 10.....	98
Figura 11 - Importância da “Idade” numa escala de 0 a 10	99
Figura 12 - Importância da “Performance desportiva” numa escala de 0 a 10	100
Figura 13 - Importância da “Internacionalizações (Seleção)” numa escala de 0 a 10	101
Figura 14 - Importância da “Participação em competições Europeias (Clube)” numa escala de 0 a 10	102
Figura 15 - Importância do “Historial de progressão de carreira” numa escala de 0 a 10	102
Figura 16 - Importância do “Suscetibilidade a lesões” numa escala de 0 a 10.....	103
Figura 17 - Importância do “Comportamento disciplinar” numa escala de 0 a 10.....	104
Figura 18 - Importância da “Popularidade” numa escala de 0 a 10	104
Figura 19 - Importância do “Campeonato onde atua (Ranking UEFA)” numa escala de 0 a 10	105
Figura 20 - Importância da “Classificação no campeonato (clube)” numa escala de 0 a 10	106
Figura 21 - Importância do “Nível económico do clube onde atua” numa escala de 0 a 10	106
Figura 22 - Importância da “Inflação (volume de negócios realizados no mercado de transferências)” numa escala de 0 a 10	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balanço Patrimonial	30
Tabela 2 - Demonstração financeira semestral - Sport Lisboa e Benfica (Sport Lisboa e Benfica, 2019).....	32
Tabela 3 - Validação dos critérios de reconhecimento pelos jogadores adquiridos e jogadores formados internamente.....	36
Tabela 4 - Análise SWOT (Humphrey, 1960).....	42
Tabela 5 - Análise SWOT do Futebol Português.....	44
Tabela 6- Representação das estratégias genéricas de M. Porter.....	50
Tabela 7 - Evolução do acumular das transferências e os seus respetivos valores entre 1994-1995/2010-2011 (KEA;CDES, 2013).....	76
Tabela 8 - Jogadores das Big-5 recrutados de clubes externos (CIES Football Observatory, 2020).	86
Tabela 9 - Crescimento em % dos seguidores dos clubes nas redes sociais em 2019 (KPMG Football Benchmark, 2020)	90
Tabela 10 - Análise final do questionário	107
Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica N=249	111
Tabela 12 - Valor de mercado - Liga Portuguesa.....	112
Tabela 13 - Resumo do Modelo	113
Tabela 14 - Anova	113
Tabela 15 - Coeficientes	114
Tabela 16 - Resumo do Modelo.....	115
Tabela 17 - Anova	115
Tabela 18 - Coeficientes	116

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

NCRF – Norma Contabilística e de Relato Financeiro

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

SAD – Sociedades Anónimas Desportivas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

FTL – Follow The Leader

CVP – Ciclo de Vida do Produto

VE – Valor de Empresa

FC - Futebol Clube

CDES - Centre de Droit et d'Économie du Sport

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

UEFA - Union of European Football Associations

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

CCT – Contrato Colectivo de Trabalho

RMMG - Remuneração Mínima Mensal Garantida

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

Capítulo 1 - Introdução.....	23
1.1. Introdução	23
1.2. Enquadramento	23
1.3. Justificação do tema.....	24
1.4. Pergunta de partida.....	25
1.5. Questões Derivadas.....	25
1.6. Objeto da Investigação.....	25
1.7. Objetivos	26
1.8. Hipóteses	26
1.9. Metodologia.....	27
1.10. Modelo Metodológico da Investigação.....	27
1.11. Síntese dos capítulos da tese.....	28
Capítulo 2 – A evolução do processo de valorização dos jogadores de futebol como ativos.....	30
2.1. Introdução.....	30
2.2. Metodologias de valorização de ativos.....	30
2.2.1. Caracterização de ativos no futebol	30
2.2.2. Caracterização de Ativos Intangíveis – Caso dos jogadores de futebol.....	32
2.2.3. Reconhecimento e Mensuração	35
2.2.4. Mensuração após reconhecimento inicial.....	37
2.3. Rentabilização dos negócios – valorização da empresa e dos respetivos ativos – Estratégias competitivas na indústria desportiva.....	38
2.3.1. Estratégias genéricas competitivas empresariais	39
2.3.1.1. FTL: Follow the leader.....	39
2.3.1.2. “Hit and run”	40
2.3.2. Análise SWOT.....	40
2.3.3. Contribuições de m. Porter e a Vantagem competitiva	44
2.3.4. Ciclo de vida do produto.....	52
Capítulo 3 – Mercado de Transferências do jogadores de futebol no mundo.....	54
3.1. Introdução.....	54
3.2. Análise do Mercado de Transferências – Critério de valorização dos jogadores	54
3.2.1. Análise do Mercado de Transferências – Metodologias de avaliação de ativos	55
3.2.2. Análise do Mercado de Transferências – correlação entre valor pago e valor estimado	57
3.2.3. Mercado de jogadores de futebol no mundo – valorização da empresa e dos seus ativos – Análise do mercado mundial.....	64

3.3. A importância dos agentes desportivos.....	70
3.3.1. Contextualização de um agente desportivo.....	71
3.3.2. Prescrições para a realização de um contrato de agenciamento.....	72
3.3.3. O impacto dos agentes desportivos, o acordo de Bosman e a revolução no mercado.....	75
3.3.4. A importância das inter-relações na rentabilização dos negócios.....	79
3.3.5. Agenciamento vs. Intermediação	80
3.4. Contratos de trabalho desportivo – Cláusulas de rescisão indemnizatórias	81
3.5. Contrato de formação	84
3.6. A Importância da Formação, do <i>Scouting</i> e dos respetivos modelos de valorização.....	85
3.7. A Importância do Marketing, a imagem e as redes sociais.....	88
3.8. Inflação do Mercado.....	91
Capítulo 4 – Estudo empírico – Inquérito de opinião	94
4.1. Caracterização da amostra	94
4.2. Instrumento	95
4.3. Procedimentos Metodológicos	96
4.4. Análise Estatística.....	97
Capítulo 5 – Estudo Empírico – Modelo de Valorização de Jogadores de Futebol....	109
5.1. Introdução.....	109
5.2. Critério de Seleção das Amostras	109
5.3. Metodologia	111
5.3.1. Análise Estatística	111
5.3.2. Caracterização da Amostra.....	111
5.3.3. Resultados	112
5.3.3.1. Equipas que participaram nas competições Europeias.....	113
5.3.3.2. Equipas que não participaram das competições Europeias.....	114
5.4. Proposta de Modelo de Valorização.....	116
5.4.1. Jogadores que participam nas competições Europeias.....	116
5.4.2. Jogadores que não participam nas competições Europeias	117
5.5. Eficácia do modelo vs. valor de mercado <i>Transfermarkt</i>	118
5.6. Conclusões	119
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações	121
6.1. Introdução	121
6.2. Verificação das Hipóteses	121
6.3. Confirmação dos objetivos	122
6.4. Validação da pergunta de partida	123
6.5. Validação das perguntas derivadas.....	124

6.6. Conclusões Finais	125
6.7 Limitações da Investigação	126
6.8. Recomendações e Investigações Futuras.....	126
Bibliografia.....	128

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Esta investigação tem por base a análise de várias vertentes do fenómeno da indústria do futebol, entre os quais o mercado transferências e a respetiva valorização dos jogadores.

De facto, além de ser um mercado que cada vez mais movimenta e envolve elevados montantes, levantam-se historicamente duas grandes questões: será que o jogador é tão valioso quanto o preço que é pago pelo mesmo? Nesta perspetiva, será possível avaliar quais os fatores que determinam o referido valor de mercado, detalhando a importância de cada um.

O valor de mercado dos jogadores de futebol, consiste na avaliação dos atletas consoante um conjunto de variáveis, atribuindo-lhe um montante. Muitas das vezes este valor não está associado à quantia paga pelo seu passe, numa transferência entre clubes, podendo algumas vezes ser superior ou inferior, sendo que raramente coincide com o valor estimado.

Assim, é necessário compreender quais os pressupostos que levam a essa negociação do montante.

Deste modo, sendo os jogadores o maior ativo que um clube possa ter, será pertinente analisar o mercado, o valor de mercado do jogador, e todos os potenciais fatores que possam influenciar o mesmo, de forma a averiguar o como e o porque da valorização dos jogadores, para que possam ser cada vez mais rentáveis para os respetivos clubes, e seja negociado um valor mais adequado à sua realidade.

1.2. ENQUADRAMENTO

Esta investigação tem o intuito de se perceber como se define o valor de mercado de um jogador de futebol, concluindo em quanto o mesmo está avaliado, e consequentemente a articulação com o eventual o montante pago pelo comprador, no âmbito de uma transferência.

Para tal, é necessário perceber a importância da valorização dos ativos do clube, elemento essencial para a sua sobrevivência, e o impacto que o mercado de transferências tem neste desporto.

A forte aposta na formação em Portugal, é um dos principais casos de rentabilização dos jogadores, de modo a que sejam valorizados desde cedo, sendo este um dos principais investimentos que originam maior retorno financeiro.

O *Scouting* é outro fator que tem cada vez mais importância na descoberta de jogadores promissores, que futuramente poderão ser uma mais valia para os clubes. Tanto estas como outras vertentes, que muitas vezes passam despercebidas, são uma enorme mais valia no futuro dos clubes.

Abordar-se-á também a importância do agenciamento e da intermediação nos vários negócios no futebol.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O mundo do futebol corresponde a uma das indústrias com mais destaque na atualidade. Este está dependente dos jogadores, e das suas transferências, quer seja para compra e reforço de plantel, quer seja para venda e reforço dos cofres dos clubes.

É então, necessário aprofundar ao máximo a valorização dos jogadores, estudando todas as vertentes que influenciem o mercado desportivo.

Esta paixão pelo futebol já vem de há muitos anos, e após a minha licenciatura em gestão desportiva e recente experiência profissional na área da gestão da formação num clube de futebol, elevou ainda mais as minhas expectativas, que, sem dúvida, me motivam diariamente para que possa prosseguir com uma carreira na área.

1.4. PERGUNTA DE PARTIDA

Com uma análise precisa do mercado e dos jogadores que nele estão inseridos, é possível apurar como os clubes aumentam os seus valores de plantel, assim sendo, existem fatores que determinam o valor de mercado de um jogador.

Fatores como a idade do jogador, equipa, divisão, duração de contrato, interesse de outros clubes, desempenho, entre outros, poderão ser os fatores mais importantes para o aumento do valor de mercado.

A questão que motivou o desenvolvimento da presente dissertação corresponde à seguinte pergunta de partida:

- **Como se define o valor de mercado de um jogador de futebol, quais os fatores que impõem e influenciam esse valor?**

1.5. QUESTÕES DERIVADAS

Nesta análise, será possível aprofundar a importância que cada variável tem na formação do valor de mercado de um jogador de futebol, assim, será também pertinente que possamos averiguar a melhor maneira de projetar algumas destas variáveis através das seguintes questões derivadas:

- Qual a importância que cada fator tem na definição do valor de mercado?
- Como aumentar o valor de plantel e o respetivo valor de mercado de cada jogador?

1.6. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

O alvo desta investigação é o valor de mercado dos jogadores de futebol, e os fatores que o influenciam.

Será feita uma análise dos jogadores que jogam na primeira liga Portuguesa.

Sendo que cada vez mais são movimentados valores astronómicos, elevando a fasquia neste fenómeno do mundo desportivo, sendo o mercado Português um dos mais movimentados da Europa e no Mundo, tendo como principal papel a venda para o

exterior, para campeonatos mais competitivos e com maior poderio financeiro, a aplicação do campo teórico ao caso português mostra-se, em nossa opinião bastante pertinente.

1.7. OBJETIVOS

Será então possível apurar os fatores de valorização do jogador e quais os critérios aplicados, nomeadamente:

- A importância de cada fator na formulação do valor de mercado.
- Averiguar mais aprofundadamente o mercado Português, os seus jogadores e as suas respetivas características.
- Considerar a importância da formação e do *scouting* em Portugal para a rentabilização de ativos e a valorização de jogadores.

Assim, com este estudo, poderemos descobrir como é possível valorizar e rentabilizar os maiores ativos dos clubes, mais concretamente os jogadores.

1.8. HIPÓTESES

As hipóteses evidenciam o sucesso do estudo, podendo ser usadas para benefício deste, ou em contrapartida, caso não sejam obtidos resultados satisfatórios, possam ser usadas como argumento da não verificação das condições consideradas como de partida.

Hipótese 1: Existem, de facto, variáveis que condicionam significativamente o valor de mercado de um jogador de futebol.

Hipótese 2: Há fatores externos e atípicos que provocam muito amplas situações de inflação/deflação no mercado do futebol, sendo impossível definir um valor de mercado para o jogador.

1.9. METODOLOGIA

Usando assim uma metodologia bem estruturada, e tal como recomendado, inicialmente será realizada uma pesquisa para a revisão da literatura, justificando a necessidade e a importância de elaborar uma dissertação com a seguinte temática.

Assim, será possível compreender as perguntas de partida e as questões derivadas, tal como o intuito das hipóteses empíricas, com a realização de um questionário e de um modelo estatístico.

Este questionário será aplicado a indivíduos com atividade na área do desporto e que estejam diretamente ligados ao futebol de alto nível, que nos levará a compreender a importância de algumas das variáveis.

Paralelamente será desenvolvido um modelo estatístico, com a análise dos dados característicos dos jogadores da primeira Liga Portuguesa e do seu respetivo valor de mercado, que irá ditar a importância de cada variável no valor de mercado do atleta.

Posteriormente serão comparados os resultados obtidos com o inquérito e com a aplicação do modelo gerado.

Após esta prática, será realizado o tratamento dos dados, com a respetiva análise, que nos levará às conclusões.

Finalmente, teremos as conclusões e as respostas quer às questões derivadas, quer às hipóteses previamente apresentadas.

1.10. MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação será realizada por etapas. Inicialmente, realizada por uma etapa exploratória do tema, identificando e definindo objetivos gerais, mantendo o foco nas potenciais hipóteses, e para que estas sejam esclarecidas.

Na segunda etapa, a fase analítica e o respetivo desenvolvimento metodológico, sendo realizado um trabalho de campo com uma recolha da amostra, onde posteriormente o

modelo de estudo será posto em prática. Após gerar este modelo iremos obter assim dados suficientes para que possam ser tiradas conclusões pertinentes.

Por fim, na última etapa, a fase conclusiva, onde feitas as conclusões, de modo a que sejam reconhecidas as hipóteses, tal como uma análise e conclusão dos resultados, para que seja possível opinar acerca de desenvolvimentos futuros.

1.11. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA TESE

Inicialmente, no capítulo 1, iremos introduzir o tema, o que será abordado, definiremos objetivos e hipóteses, tal como o intuito do estudo e da metodologia aplicada, sendo toda uma explicação do processo que será desenvolvido.

De seguida, no capítulo 2, damos início á justificação, de um jogador de futebol ser considerado o ativo mais valioso de um clube, tal como a sua importância para a valorização e rentabilização dos negócios, explicando como se poderá pôr em prática nesta indústria, algumas das mais famosas estratégias e métodos de rentabilização.

Já no capítulo 3, este que é referente ao mercado de transferências e á concreta valorização dos jogadores de futebol, será feita uma análise de vários estudos, tal como de metodologias de avaliação de ativos, neste caso, os jogadores. De seguida, demonstraremos algum do trabalho de campo realizado com a objetivo de justificar algumas das potenciais variáveis mais importantes, e a forma de como estas estão associadas ou podem influenciar o valor de mercado do atleta.

No capítulo 4, será realizado a primeira fase da metodologia, com um breve inquérito, que ditará, na opinião dos intervenientes do mundo e da indústria do futebol, a importância de cada uma das variáveis na contextualização do valor de mercado.

Referente ao capítulo 5, será possível a realização de um modelo estatístico, para que possamos comparar estes resultados, com os resultados obtidos no inquérito.

Finalmente, no capítulo 6, realizaremos as conclusões e uma breve análise a todo o trabalho realizado, com o intuito de concluir o enriquecimento do mesmo, dando conta da concretização dos objetivos, ou não.

CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DOS JOGADORES DE FUTEBOL COMO ATIVOS

2.1. INTRODUÇÃO

Avaliar o passe de um jogador de futebol é sem dúvida uma tarefa árdua. Além de que, é necessário compreender as especificidades destes ativos.

Compreendendo que os ativos intangíveis, correspondentes aos passes dos jogadores de futebol, são o ativo mais valioso de um clube são, de facto, utilizadas bastantes metodologias para a valorização de ativos, tal como estratégias competitivas de modo a rentabilizar o seu valor.

2.2. METODOLOGIAS DE VALORIZAÇÃO DE ATIVOS

2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DE ATIVOS NO FUTEBOL

Em todas as empresas, é fundamental perceber e analisar o estado da mesma a nível de saúde financeira, para tal, é importante averiguar o balanço patrimonial.

Assim sendo, é necessário compreender um Balanço Patrimonial, este, que se representa pela seguinte tabela.

Tabela 1 - Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo e Capital Próprio
Ativo Corrente	Passivo Corrente
	Passivo Não-Corrente
Ativo Não-Corrente	Capital Próprio

Segundo a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF), no que confere as normas de um balanço, um ativo deve ser considerado corrente, quando:

- É expectável que seja realizado, vendido ou consumido, no decorrer normal do ciclo operacional da entidade;
- Seja detido para finalidade de ser negociado;
- Seja expectável de ser realizado num período até doze meses após a respetiva data do balanço;
- Corresponde a caixa, ou equivalente, salvo que lhe seja limitada a troca ou seja usado para liquidação de um passivo durante no mínimo de doze meses após a data do referente balanço (NCRF 1, 2016).

Já os restantes ativos, devem ser considerados como não correntes.

Assim, é usada a expressão “não corrente”, de maneira a incluir: ativos tangíveis, ativos intangíveis e financeiros detalhando que a sua natureza seja de longo prazo.

No que diz respeito ao passivo, e de acordo com a NCRF 1, este deve ser designado como corrente quando:

- Seja expectável ser liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade em questão;
- Esteja detido essencialmente com o propósito de ser negociado;
- Seja atempadamente liquidado num período até doze meses após a data do balanço;
- A entidade não tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço (NCRF 1, 2016).

Todos os restantes passivos, devem ser designados como não correntes.

Verifica-se cada vez mais que os ativos mais importantes de um clube são os respetivos jogadores, onde, através da venda do seu passe, se encaixam as maiores receitas.

Considerando deste modo o passe de um jogador como um ativo, segundo (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, p. 281), "*ativos são essencialmente reservas de benefícios futuros*".

Assim, e comparando esta afirmação com a aquisição dos passes de um jogador, podemos considerar este investimento com o objetivo da valorização do passe e torná-lo num benefício futuro. Neste intuito, (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999) referem a necessidade de existência de direito a benefícios futuros, afirmam que "*o direito deve*

produzir um benefício positivo; os direitos com benefícios nulos ou negativos em potencial não são ativos".

Isto é, quando um clube adquire o passe de um jogador, tem como objetivo valorizá-lo para mais tarde lucrar com o mesmo, tendo de se basear por determinados fatores, é necessário saber como rentabilizar este ativo da melhor forma.

Deste modo e concluindo que a posse de um passe de jogador se enquadra nos ativos, resta saber de que tipo de ativo se trata esta aquisição.

2.2.2. CARACTERIZAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS – CASO DOS JOGADORES DE FUTEBOL

Como vimos anteriormente, os ativos de um clube são de tamanha importância que se refletem sempre na saúde financeira do clube de uma forma elevada, sendo que os passes dos jogadores de futebol, representam uma parte substancial dos ativos dos clubes e/ou Sociedade Anónima Desportiva (SAD).

Seguindo as referências do futebol profissional, e das respetivas SAD, iremos averiguar onde os jogadores e os respetivos passes se enquadram na avaliação de bens e nos balanços dos próprios.

Tabela 2 - Demonstração financeira semestral - Sport Lisboa e Benfica (Sport Lisboa e Benfica, 2019)

		milhares de euros	
	Notas	31.12.19	30.06.19
ATIVO			
Ativos tangíveis	3	110.294	34.529
Ativos intangíveis - plantel de futebol	4	117.395	80.426
Outros ativos intangíveis	5	52.480	53.774
Clientes e outros devedores	6	24.562	48.844
Outros ativos	7	103.050	51.309
Impostos diferidos		604	4.317
Total do ativo não corrente		408.385	273.199
Clientes e outros devedores	6	68.674	74.674
Outros ativos	7	33.605	20.387
Caixa e equivalentes de caixa	8	98.041	16.295
Ativos não correntes deidos para venda	7	-	99.297
Total do ativo corrente		200.320	210.653
Total do ativo		608.705	483.852

Como podemos identificar neste relatório de contas, do Sport Lisboa e Benfica - SAD (Sport Lisboa e Benfica, 2019), o plantel de futebol, onde se encontram incluídos os respetivos passes dos jogadores, diz respeito aos ativos intangíveis.

É ainda referido que “*esta rubrica engloba os jogadores sobre os quais a Benfica SAD detém os respetivos direitos de inscrição desportiva.*” (Sport Lisboa e Benfica, 2019), reforçando assim a afirmação de (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999), acerca da importância de obter ativos com direito a benefícios futuros.

Assim, ativo segundo a (NCRF 6, 2016), como um recurso que é controlado por uma empresa, como resultado de acontecimentos passados, para o qual se espera que derivem benefícios económicos futuros para essa mesma entidade. O mesmo parágrafo define ainda ativo intangível como um ativo não monetário identificável sem substância física.

Como tal, e também referido no NCRF 6, distingue-se ativos intangíveis por três características peculiares: identificabilidade, controlo e gerar benefícios económicos futuros.

- **Identificabilidade:** É considerado identificável se: for separável, capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja individualmente ou em conjunto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independentemente da intenção da entidade de o fazer, de outro modo, suceder de direitos contratuais ou de outros direitos legais, independentemente desses direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações. Deve-se destacar de qualquer outro ativo, obtendo uma descrição clara e objetiva (NCRF 6, 2016).
- **Controlo:** Um ativo é controlado por uma determinada organização se esta tiver esse controlo e autoridade para gerar e obter benefícios económicos futuros, limitando o acesso de terceiros a esses benefícios. Não havendo direitos legais, torna mais difícil este controle. Contudo, o cumprimento legal de um direito não é uma condição necessária para o controlo porque uma entidade pode ser capaz de controlar os benefícios económicos futuros de alguma outra maneira. O

próprio mercado e respetivo conhecimento técnico podem dar origem a benefícios económicos futuros (NCRF 6, 2016).

- **Benefícios económicos futuros:** Os benefícios económicos futuros que fluam de um ativo intangível podem incluir direitos da venda de produtos ou serviços, poupanças de custos, ou outros benefícios resultantes do uso do ativo pela entidade. Portanto, quando um jogador, adquirido externamente ou desenvolvido internamente, assina um contrato com um clube, isso significa que este adquire o direito aos benefícios económicos futuros dos serviços desportivos do jogador. O clube detém o controlo dos mesmos, porque o jogador apenas pode vir a representar outro clube, durante a vigência do seu contrato, se for paga uma verba de transferência, ou após o fim do seu contrato. A assinatura do contrato é evidência de que a transação ou evento já ocorreu (NCRF 6, 2016).

Sendo reconhecidos como ativos intangíveis, terão de preencher estes três critérios: identificabilidade (os contratos dos jogadores são identificáveis, isto é, distinguíveis e separáveis), controláveis pela entidade, dado que ativos intangíveis resultam de direitos legais ou contratuais, podendo ser transferidos e valorizados, espera-se que venham a gerar benefícios económicos futuros, nomeadamente, principalmente pelo potencial de valorização do jogador. Assim, os contratos de registo de jogadores devem ser normalmente capitalizados como ativos intangíveis e amortizados pelo período do contrato inicial.

É então expectável e da responsabilidade da organização em causa o dever de avaliar a probabilidade dos benefícios económicos futuros, usando modelos e metodologias sustentáveis de modo a obter uma outra perspetiva na valorização dos seus ativos.

Contudo, podemos concluir se os passes dos jogadores são ou não um ativo intangível, do seguinte modo:

➤ **Intangibilidade?**

- ✓ Sim, tanto as habilidades do jogador, e qualquer ação ou serviço prestado, obviamente não são palpáveis pois não tem corpo;

➤ **Identificável?**

- ✓ Sim, é possível separar qualquer ação do jogador como as suas habilidades, do respetivo clube;

➤ **Controlado?**

- ✓ Sim, o clube tem um contrato legalmente celebrado, o que lhe garante direitos federativos sobre o jogador, sendo como uma ligação de pertença ao clube;

➤ **Capaz de gerar benefícios económicos futuros?**

- ✓ Sim, o jogador e o seu desempenho desportivo têm a capacidade de obter receitas e o potencial lucro gerado, quer seja através de merchandising, publicidade, ou de uma futura transferência;

➤ **Seja provável que os benefícios económicos futuros fiquem no clube?**

- ✓ Sim, com a respetiva celebração de um contrato entre o clube e o jogador, fica assim salvaguardo que a entidade tenha benefícios económicos futuras;

Resumidamente, e como podemos observar, os jogadores de futebol e os respetivos passes satisfazem todos os critérios de reconhecimento, sendo que devem ser considerados ativos intangíveis.

2.2.3. RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO

Como indica no NCRF 6, o respetivo reconhecimento de um elemento como ativo intangível numa determinada entidade, exige que a mesma satisfaça:

- ✓ A definição de ativo intangível (indicado anteriormente);
- ✓ Os critérios de reconhecimento de ativos. Estes critérios estão ligados aos custos incorridos inicialmente de modo a adquirir ou gerar internamente um ativo intangível, tal como para os que se incorreram posteriormente para substituir parte, ou dar auxílio ao mesmo (NCRF 6, 2016).

No que diz respeito ao reconhecimento como ativo intangível deve ser reconhecido se, e somente se:

- ✓ For provável que os benefícios económicos futuros esperados que sejam atribuíveis ao ativo fluam para a entidade;
- ✓ O custo do ativo possa ser assim, fiavelmente mensurado;

Assim sendo, para além do cumprimento da definição de ativo e de que seja identificável, os normativos contabilísticos, acrescentam que, um ativo é reconhecido na demonstração de balanço quando for provável que os benefícios económicos futuros fluam para a empresa e o ativo tenha um custo que possa ser mensurado fiavelmente.

Portanto terá de ser não só reconhecido como ativo intangível, como a entidade tem de o justificar prontamente.

Tabela 3 - Validação dos critérios de reconhecimento pelos jogadores adquiridos e jogadores formados internamente

Contexto	Requisitos	Satisfação dos requisitos
Finalidade	Intenção de concluir o ativo intangível e usá-lo ou vendê-lo;	Formalização de um contrato, ou seja, neste âmbito basta haver a celebração de um contrato de trabalho entre o clube e o jogador;
Mercado	Haver a possibilidade de usar ou vender o ativo intangível;	
Viabilidade	Viabilidade técnica de concluir o ativo intangível a fim de que o mesmo esteja disponível para uso ou venda;	
Benefícios Económicos futuros	Gerar prováveis benefícios económicos futuros. Onde a entidade pode demonstrar a existência de um mercado para a produção do ativo intangível ou para o próprio ativo intangível ou, se for para ser usado	

	internamente, a utilidade do ativo intangível;	
Recursos	Disponibilidade de adequados recursos técnicos, financeiros e outros para concluir o desenvolvimento e usar ou vender o ativo intangível;	Resulta do critério de cada clube, ficando assim dependente do mesmo;
Valorização	Capacidade de avaliar monetariamente de forma fiável o ativo intangível durante a sua fase de desenvolvimento;	Modelo de avaliação e valorização

2.2.4. MENSURAÇÃO APÓS RECONHECIMENTO INICIAL

Na continuação deste fundamento, deparamo-nos, segundo a NCRF 6, da existência de dois modelos essenciais para o reconhecimento inicial dos respetivos ativos intangíveis, que são os seguintes:

- Modelo de custo;
- Modelo de revalorização;

➤ **Modelo de Custo**

Aqui, após o reconhecimento inicial, um constituinte do ativo intangível deve ser registado pelo seu custo conseqüente de qualquer amortização acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas (NCRF 6, 2016).

➤ **Modelo de revalorização**

Já este modelo somente poderá ser utilizado caso exista um mercado ativo que permita a valorização dos ativos intangíveis.

Contudo e observando o conseqüente desta existência, podemos delimitar o mesmo através da definição de mercado ativo onde nos diz conseqüentemente tratar-se de um mercado onde se tem de verificar as seguintes condições:

- Os respetivos itens negociados no mercado são homogéneos;
- Tem potencial de ser encontrados em qualquer momento onde compradores e vendedores estão dispostos a comprar e vender;
- Os preços estão expostos ao público (NCRF 6, 2016).

2.3. RENTABILIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS – VALORIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPETIVOS ATIVOS – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DESPORTIVA

De modo a rentabilizar os negócios, é necessário ter em conta a valorização da empresa e dos respetivos ativos, seja ela em que indústria for. Para tal temos de aplicar uma boa estratégia, de modo a atingirmos o nosso objetivo: liderança no mercado.

Abordando as Estratégias Genéricas Competitivas, vamos ao encontro das 5 estratégias mais importantes e o que cada uma nos pode oferecer. Quais os métodos usados em cada uma, e o que fazer para que esta estratégia, bem planeada, nos possa dar frutos.

Num certo aspeto de análise, iremos observar qual será a melhor, e o porquê, em termos de factos concretos baseados em alguns exemplos dados no livro “Da Economia” - de António Rebelo de Sousa (Sousa, 2017).

Nesta perspetiva de Análise, iremos explorar um pouco da Análise SWOT (Humphrey, 1960) e das contribuições de Michael Porter (Porter, Estratégia Competitiva, 2004) e do respetivo conceito de Vantagem Competitiva.

A importância da liderança, é cada vez mais de salientar numa empresa. Destacando que há várias formas, modelos, análises, teorias, estratégias de uma empresa atingir a liderança no mercado e no fundo ser cada vez mais rentável, e que porventura, há de fato provas e fundamentos que estas são credíveis.

Destacando a eficiência e a eficácia de cada teoria, ou estratégia, vamos basear-nos em alguns factos e de como estas se podem adaptar e aplicar á realidade num sentido prático, ou até mesmo á indústria desportiva.

2.3.1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS EMPRESARIAIS

2.3.1.1. FTL: FOLLOW THE LEADER

Esta estratégia, relacionado ao agente económico de referência, é nada mais nada menos do que um comportamento de imitação.

Esta estratégia comporta diversos riscos, mas através de uma regulação adequada dos mercados, poderão ser minorados (Sousa, 2017, p. 93)

Neste comportamento estratégico, podemos rapidamente definir 3 tipos de FTL: o comportamento FTL com informação incompleta, o comportamento FTL com desfasagem decisional e o comportamento FTL com manipulação.

No primeiro caso, a empresa B (seguidora – “follower”) parte do pressuposto de que a empresa A (“leader”) é bem gerida, dispondo de mais dados, de tecnologia mais adequada ou de melhor gestão do que ela própria, o que leva a considerá-la empresa de referência. Contudo, a empresa B adota um comportamento de seguidor, seguindo todos os passos que a sua empresa de referência, neste caso, a empresa A. Quer em termos de aquisição de matérias primas, quer em termos de investimentos. Até que se apercebe que no fundo, comete vários erros de administração, caindo na inércia da outra empresa, que no fundo estava a ser mal gerida (Sousa, 2017, p. 93).

No segundo caso, no “comportamento FTL” com desfasagem decisional poderá, também, existir uma deficiência de informação, mas, em regra, verifica-se um erro de análise ou de interpretação, o qual induz o “follower” em erro. No caso da uma empresa, neste caso a empresa “leader” investir na compra de terrenos numa certa zona do país, a empresa “follower” acabará por fazer um esforço e ao cabo de 2 ou 3 anos também fazer o mesmo tipo de investimentos, mas, no entanto, fá-lo com algum tempo de atraso, obtendo assim prejuízo. Logo, enquanto A obteve elevados lucros, a B sofreu algum prejuízo e os restantes “seguidores” foram muito mal sucedidos, destacando assim, António Rebelo de Sousa, este exemplo no seu livro (Sousa, 2017, p. 93).

Já no terceiro caso, que designámos de “comportamento FTL com manipulação” (ou com indução em erro), onde a empresa “leader”, induz em erro as empresas seguidoras,

mas desta feita, propositadamente. O “comportamento FTL com manipulação” pode resultar, por exemplo, de uma estratégia de “hit and run” (Sousa, 2017, p. 94).

2.3.1.2. “HIT AND RUN”

A estratégia de “Hit and Run” (“Bate e Foge”) procurando-se induzir em erro as empresas concorrentes, criando assim uma falsa especulação de potenciais alvos.

Partindo do pressuposto que uma marca de referência, no ramo automóvel, tem conhecimento que outra marca concorrente vai investir num mercado atrativo. Rapidamente deixará um alerta, pois não se pode ficar atrás.

Então, essa marca de referência, faz questão que a concorrente, pense que também vão investir num país atrativo. Fazendo assim, com que induza a concorrência em erro, rapidamente chegam a um consenso e nenhuma das marcas vai apostar em nenhum desses mercados.

Contudo, a empresa de referência, criou uma ilusão, conseguindo assim uma operação de “hit and run” (Sousa, 2017, p. 94).

2.3.2. ANÁLISE SWOT

As letras SWOT referem-se a Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), revelando rapidamente do que se trata esta análise.

Esta ferramenta, apelidada de matriz ou análise SWOT, é das mais eficazes no que diz respeito a uma análise profunda de um determinado setor.

Aqui, trata-se de fazer uma análise quer à empresa, como a tudo o que a rodeia.

A análise SWOT é feita a dois níveis: interno e externo. Internamente, são diagnosticados os pontos fortes e fracos. No que diz respeito às oportunidades e as ameaças resultam de uma análise à envolvente externa à empresa.

É assim importante, saber destacar cada uma destas vertentes de modo a tirarmos algum proveito desta análise, para tal, é necessário haver um cruzamento desta matriz, para cada cruzamento é importante saber criar objetivos/estratégias (Humphrey, 1960):

- ✓ **Pontos fortes x Oportunidades** = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- ✓ **Pontos fortes x Ameaças** = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.
- ✓ **Pontos fracos x Oportunidades** = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- ✓ **Pontos fracos x Ameaças** = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger os objetivos da empresa.

Os fatores internos (forças e fraquezas) podem e devem ser controlados e desenvolvidos pela empresa em si, potencializando assim as suas forças e minimizando as fraquezas. Já os fatores externos (oportunidades e ameaças) estão fora do controlo da empresa, contudo acabam por a influenciar. Porém, a análise SWOT permite determinar o que podemos tirar partido deste estudo, de modo a melhorar o desempenho da empresa, e corrigir as lacunas (Humphrey, 1960).

➤ **Fatores Internos:**

- ✓ Pontos Fortes – Desenvolver;
- ✓ Pontos Fracos - Superar;

➤ **Fatores Externos:**

- ✓ Oportunidades – Explorar;
- ✓ Ameaças – Neutralizar;

Para uma melhor análise e organização do estudo, é indispensável a elaboração da seguinte tabela:

Tabela 4 - Análise SWOT (Humphrey, 1960)

Internos	PONTOS FORTES (S) 1... 2... 3...	PONTOS FRACOS (W) 1... 2... 3...
Externos	OPORTUNIDADES (O) 1... 2... 3...	AMEAÇAS (T) 1... 2... 3...

Aplicando o modelo ao objeto de estudo, é de salientar a importância de aprofundar ao máximo o conhecimento do futebol em Portugal e do respetivo mercado.

Analisando primeiramente os fatores internos em consideração, neste caso as forças e as fraquezas, e depois consideraremos os respetivos fatores externos, as oportunidades e ameaças.

- **Forças**

- Grande oferta de talentos, com as mais diversas características;
- Elevada aposta na formação;
- Modelos de formação bem estruturados;
- Iniciativas de criação de torneios nas camadas jovens;
- Iniciativa de criação da Liga Revelação sub-23;
- Corpos técnicos capacitados e devidamente formados;
- Boa capacidade tática das equipas em geral;
- Excelente capacidade dos treinadores portugueses;

- **Fraquezas**

- Pouco tempo de jogo útil;
- Estratégias que priorizam o resultado independentemente da qualidade de jogo;
- Alto investimento no mercado externo ao invés de no mercado interno;
- Relvados em más condições, principalmente nos escalões mais inferiores;

- **Oportunidades**

- Alto foco de campeonatos superiores;
- Mercado muito atrativo sobretudo para clubes com mais poder financeiro;
- Elevado investimento por parte das SAD;
- Aumento no suporte estrutural para o desenvolvimento dos atletas;
- Suporte científico e estatístico para melhor análise do desempenho;

- **Ameaças**

- Campeonatos e mercado mais desenvolvidos financeiramente;
- Alto desenvolvimento de outros campeonatos que priorizam o entretenimento e a qualidade de jogo;
- Venda precoce de talentos;
- Clubes com dívidas elevadas que ainda assim não apostam na formação;

Tabela 5 - Análise SWOT do Futebol Português



Aplicando uma análise SWOT, gera a necessidade de aplicar estratégias que desfaçam as fraquezas e maximizem as forças. O principal objetivo, é superar as ameaças, no intuito de beneficiar simultaneamente as oportunidades (Economias, 2017).

Contudo, antes de investir no mercado é necessário conhecê-lo ao máximo, utilizando ferramentas que no possibilitam este tipo de análises, como é o caso da análise SWOT.

2.3.3. CONTRIBUIÇÕES DE M. PORTER E A VANTAGEM COMPETITIVA

Como vamos poder compreender, a vantagem competitiva demonstra á empresa em questão quando se deve, ou não, sentir ameaçada, de modo a saber reagir á situação. Segundo Michael Porter (Porter, Estratégia Competitiva, 2004), por vezes esta ameaça pode ser positiva, pois é saudável e benéfico uma empresa ter concorrentes, como podemos averiguar nas 5 forças competitivas.

Ao estabelecer uma estratégia no mercado haverá uma grande possibilidade de atingirmos algum tipo de vantagem no mesmo, através da análise e compreensão das cinco forças competitivas. Assim, através destas 5 forças, será possível perceber de que maneira se representa a competição em determinado setor, e com que força se concretiza. Partindo deste princípio, o objetivo da estratégia competitiva para uma entidade é encontrar um posicionamento no setor onde se consiga defender ou superiorizar á concorrência, absorvendo assim benefício próprio (Porter, 1979).

Admitindo a importância e o destaque destas 5 forças em qualquer indústria, passamos então a indicar que são as seguintes:

- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Rivalidade entre os concorrentes;

Começando por destacar que as 5 Forças de Porter como podem ser observadas na Figura 1, a qual destaca a rivalidade entre os concorrentes dando-lhe um principal enfoque, esta força está diretamente influenciada pelas outras quatro forças (poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, e ameaça de produtos substitutos).



Figura 1- 5 forças competitivas de M. Porter

Entendendo mais detalhadamente cada força, é importante e necessário saber do que cada uma se trata, assim:

➤ **Poder de negociação dos compradores**

Esta força está associada ao poder de compra dos potenciais clientes, muitas vezes é possível haver uma redução de preços graças a este poder negocial, ou seja, caso o comprador adquira quantidades em massa, acaba por ter vantagem em termos negociais. Assim, uma empresa de maior dimensão, que consiga comprar em grandes quantidades, obtendo um melhor preço, ganha vantagem perante outra mais pequena, que não adquira tantas quantidades, não conseguindo um negócio tão rentável, pois a empresa de maior dimensão conseguirá facilmente encaixar um maior lucro (Porter, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, 1979).

Adequando esta vertente a, por exemplo um clube com maior poderio, terá sempre maior espaço de manobra em termos negociais quando comparado com um clube de menor dimensão.

➤ **Poder de negociação de fornecedores**

Neste contexto, é possível observar que esta força apresenta semelhanças ao poder de negociação dos compradores. De forma a que, um fornecedor terá maior poder negocial caso se aperceba que o comprador está dependente de um só vendedor, não tendo assim de enfrentar produtos substitutos no setor, havendo assim uma relação de dependência (Porter, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, 1979).

Podendo também destacar, neste caso, uma equipa que pretenda vender um jogador de modo a obter um bom encaixe financeiro para os cofres do clube, se no entanto só obtiver uma proposta, de somente um clube, e se este se aperceber que é o único “licitador”, rapidamente reconhece que o comprador está dependente de um só fornecedor, podendo este tirar partido disso.

➤ **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

Essa força é relativa ao grau de facilidade ou dificuldade que um concorrente enfrenta na sua introdução no setor. Quanto mais dificultada for a entrada no setor, maior será a dificuldade de obter lucro a curto prazo. São assim apontadas algumas barreiras, como economias de escala, acesso aos canais de distribuição, diferenciação de produto, custos de troca, exigências de capital e política governamental (Porter, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, 1979).

Neste contexto, podemos reparar que no futebol há certas equipas com mais facilidade a inovarem quer em campanhas de marketing, quer em novas contratações, ou com a entrada de novos investidores. Assim, complica o posicionamento no setor aos respetivos concorrentes.

➤ **Produtos substitutos**

Relativamente a esta força competitiva, destaca o grau de facilidade com que um consumidor consegue substituir um produto ou serviço por outro, há uma troca por algo idêntico ou alternativo. Concluindo assim, que produtos substitutos são produtos

diferentes que podem assegurar as mesmas necessidades (Porter, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, 1979).

Deste modo podemos também equiparar a um clube que tenha facilidade em substituir jogadores que tenham sido transferidos, ou a preferência dos espetadores a este desporto, tendo como alternativas outras modalidades, mas ainda assim os clubes conseguem cativar o público, sobrevivendo assim á concorrência

➤ **Rivalidade entre os concorrentes**

Esta última força é muito provavelmente a vertente com mais enfoque e a mais clara em termos de competição num setor, sendo que Porter afirma que o nível de competitividade num determinado setor, é determinado pela rivalidade entre os concorrentes. De um modo geral, as empresas competem para conquistar posições, mas ao invés disso, há a possibilidade de formação de alianças quando concordam na sua coexistência. Algumas características que delimitam que a competitividade seja mais pró-ativa em um setor, dadas algumas circunstâncias, como o elevado número de empresas em competição no mesmo setor. Podemos assim apontar a vários fatores, tais como, a sazonalidade de produtos, a lentidão de crescimento no setor onde atuam, elevados custos de logística tal como elevados custos de armazenagem, entre outros que acabam por inflacionar esta vertente (Porter, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, 1979).

Contudo, vemos cada vez mais esta força na indústria do futebol, podendo dar exemplos como ligas mais competitivas, que por um lado acabam por tirar benefício disso, seja em termos de fortalecimento para competições Europeias, ou parcerias. Esta competitividade pode ser aumentada quando os clubes vendedores ou os clubes compradores, lutam entre si de modo a obter o melhor negócio possível. Assim, e tal como Porter evidencia, esta força pode acabar por ser saudável, albergando mais benefícios do que fatores prejudiciais.

Vantagem Competitiva

Após a assimilação das características de cada força competitiva, o papel que cada uma desempenha e como interagem entre si, Porter propõe o segundo grande conceito essencial para o entendimento da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas” (Porter, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1986).

A estratégia competitiva é assim descrita como uma tomada de decisão, podendo ser uma ação, quer defensiva, quer ofensiva, de modo a ganhar um certo posicionamento no setor (Porter, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1986).

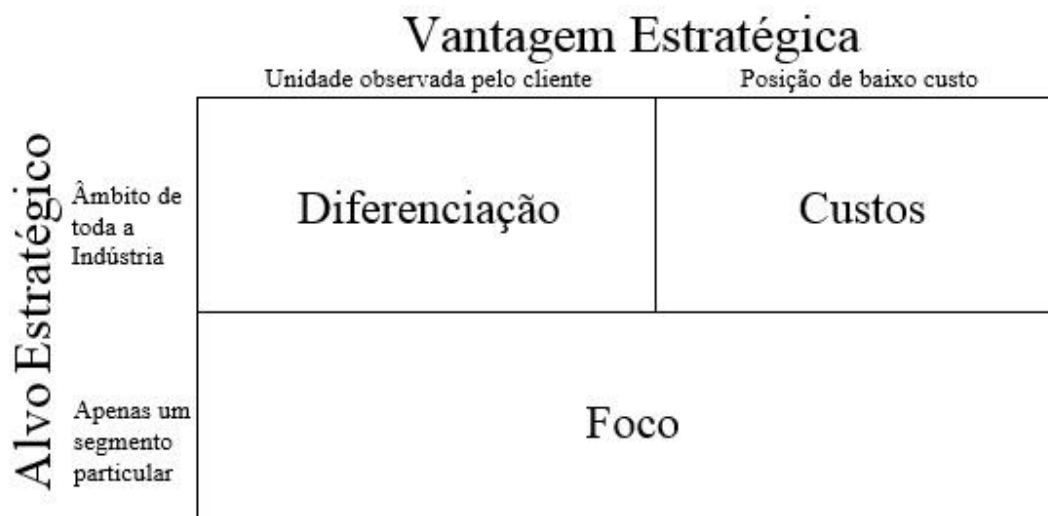
Ainda assim, de notar que há variadas maneiras de se posicionar estrategicamente, logicamente que depende quer do setor, quer das capacidade e características da organização.

Para uma empresa ser bem-sucedida ao enfrentar as cinco forças competitivas anteriormente apresentadas, é fundamental que a entidade opte por uma abordagem estratégica para superar as demais empresas na indústria. Para isso, Michael Porter (Porter, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1986) propôs três abordagens estratégicas genéricas:

- **Liderança Geral de Custos;**
- **Diferenciação;**
- **Foco;**

Estas, que podem ser representadas da seguinte maneira:

Tabela 6- Representação das estratégias genéricas de M. Porter



➤ **Liderança Geral de Custos**

Através da seguinte estratégia, tendo em vista o baixo custo de produção, a redução e controle total de custos, causando assim uma postura mais defensiva perante as cinco forças competitivas de diversas formas.

Optando por este tipo de estratégia, é necessário compreender se a empresa tem de facto características que possibilitem tal método (Porter, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1986). De modo a conseguir uma liderança em custos, é necessário que a sua participação de mercado seja mais elevada em relação aos seus concorrentes. De salientar, que as características dos produtos, são fundamentais neste tipo de estratégia, havendo uma facilidade de produção, uma linha produtiva ampla, menor variedade de produtos, havendo assim uma produção de grande escala ou de produtos com semelhanças.

Podemos assim entender que esta liderança é através do ganho da experiência, isto é, a empresa deve aumentar sua produção e beneficiando-se da economia de escala. Dessa forma, é necessário que haja um investimento na produção e monitorização dos seus custos operacionais.

Adaptando esta estratégia no contexto da indústria desportiva, podemos observar que muitas entidades optam pela aposta na formação, investindo assim em instalações e

gabinetes de *scouting* e prospeção, não tendo necessariamente de ir ao mercado fazer investimentos muito elevados pois conseguem obter os ditos reforços na formação, o que ficará a um custo muito mais baixo, sendo muito mais rentável.

➤ **Diferenciação**

Esta liderança é apresentada como a diferenciação, uma potencial alternativa à liderança de custos. Aqui, a empresa preocupa-se em ter algo distinto a oferecer, em relação à competição.

No sentido inverso à liderança em custos, onde é expectável que só haja um grande líder no setor, nesta estratégia, há uma vasta diferenciação de produtos, onde cada um deles se destaca com um atributo diferente dos seus rivais.

Além disso, na maioria das vezes é necessário a utilização de materiais mais caros nos seus produtos e de melhor qualidade, como muito provavelmente também um maior investimento no serviço ao cliente.

Além demais, há um maior investimento no serviço ao cliente, tal como também há maioritariamente uma utilização de materiais mais caros e de melhor qualidade nos seus produtos

Ao haver este tipo de diferenciação, dá também a possibilidade à empresa de fidelizar o cliente, no sentido de que, este acaba por ter preferência pelo seu produto e não optar por mais nenhum, somente aquele que satisfaz as suas necessidades, tornando-se o produto ou serviço de eleição do cliente. Contudo, acaba por gerar um género de proteção em relação aos rivais (Porter, *Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*, 1986).

É então possível de afirmar que equiparando este tipo de diferenciação à realidade do futebol, é cada vez mais assertivo dizer que os clubes são tendenciosos a empenhar-se para esta estratégia de destaque. De modo a que, com um investimento num jogador com mais destaque na atualidade, um jogador diferenciado, para além de atrair os adeptos, acabará por gerar imensos ganhos relacionados com outros fatores, como muito provavelmente o possível sucesso desportivo graças ao seu desempenho.

➤ **Foco**

Deparamo-nos agora com o último modelo estratégico, indica-nos assim para uma estratégia de foco.

Aqui, podemos ter a clara perceção, de que, oferecendo produtos e serviços específicos a clientes que estejam incluídos no nicho de atuação, não havendo a prioridade de atingir outros alvos, mas sim tendo como principal intuito a afirmação de especialização em vertentes de superioridade em relação a outras empresas que se queiram destacar por estratégias de custo e diferenciação.

Podemos afirmar que o grande objetivo esta em, ao trabalhar com um nicho específico de mercado, a empresa em questão pode trabalhar simultaneamente com os outros dois modelos, pois ao trabalhar os seus produtos e serviços, poderá eventualmente alguma vantagem de negociação para com os seus fornecedores, bem como adaptar produtos às necessidades dos clientes, obtendo um conhecimento mais aprofundado dos mesmos (Porter, Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústria e da concorrência, 1986).

Ou seja, no que diz respeito á indústria desportiva, podemos observar que esta vertente dependerá de uma organização para a outra, por exemplo, um clube que se foque somente na formação, não atribuindo qualquer tipo de ênfase a qualquer outro conteúdo, o mesmo se pode observar no sentido inverso, quando um clube não tenciona fazer planos com os jovens da formação, virando todas as atenções para a compra de jogadores que já tenham o seu destaque e algum estatuto, não querendo fazer qualquer tipo de investimento na formação.

2.3.4. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O ciclo de vida do produto, que indica em que fase se encontra o produto, e dá-nos a possibilidade de perceber qual o seu posicionamento no mercado, é então definido, consoante 4 etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A primeira fase introdutória, é constituída por custos altos e incertezas, contudo, é necessário saber lidar com a concorrência de modo a ganhar tempo para atingir patamares superiores. Referente ao crescimento, o produto já entra em processos de

marketing e alguma inovação tecnológica, começando a aparecer assim algumas certezas, embora seja necessário continuar a investir. Atingindo a maturidade, haverá pouca inovação onde respetivamente atinge alguma estabilidade em termos de lucros, recomenda-se a reorganização do mix de produtos, estabelecendo novos preços e procurando novos mercados. Assim sendo e chegando ao declínio, há uma redução drástica do investimento em publicidade, embora seja necessário procurar e concentrar-se num nicho de mercado, retirando-se lentamente do mesmo, desinvestindo ou liquidando ativos (Kotler & Kotler, 2012).

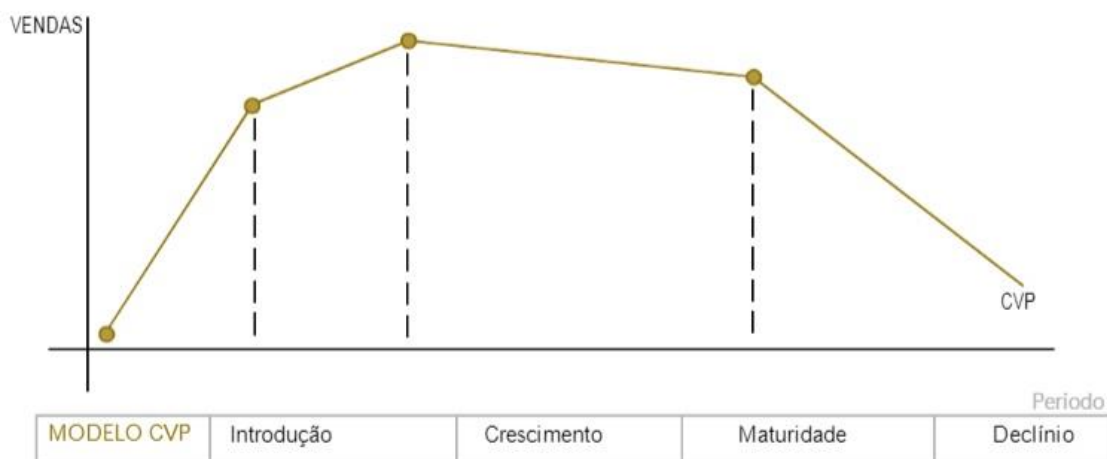


Figura 2 - Representação do Ciclo de Vida do Produto (Adaptado) (Ambrosio & Ambrosio, p. 11).

Aplicando este modelo á indústria do futebol, o ciclo de vida de um produto é de modo geral, equivalente ao de um jogador. Isto é, o jogador encontra-se em crescimento, por norma, até por volta dos vinte cinco anos de idade. Por sua vez irá atingir a fase de maturidade, e é nesta idade que normalmente, o atleta alcança o auge da sua carreira. Tendo em conta que abrange alguma estabilidade, o seu auge deverá permanecer até cerca dos trinta anos, e dependente da situação, o jogador entra em declínio.

CAPÍTULO 3 – MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS DO JOGADORES DE FUTEBOL NO MUNDO

3.1. INTRODUÇÃO

Esta secção averigua o mercado e a valorização dos jogadores, analisando vários estudos que comprovam e revelam o potencial da indústria do futebol.

Registou-se em 2019, pela primeira vez, uma movimentação astronómica de montantes, nesta indústria que é considerada por muitos um fenómeno mundial, onde no agregado os clubes de futebol gastaram mais de 10 biliões de euros em transferências. Este valor que na verdade, mais do que triplicou na última época, em paralelo com o aumento das receitas dos clubes. Ao contrário do que é muitas das vezes referenciado, os valores pagos nas transferências não são irracionais. Eles são fixados pelos protagonistas do mercado com base em critérios que são em sua maioria objetivos e, portanto, possíveis de aplicar num modelo estatístico, como vamos poder observar (CIES Football Observatory, 2020, p. 1).

3.2. ANÁLISE DO MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS – CRITÉRIO DE VALORIZAÇÃO DOS JOGADORES

No mundo do futebol se há algo que causa uma enorme controvérsia, é o mercado de transferências.

Devido à movimentação astronómica de milhões de euros, há cada vez mais um maior dilema, se o valor pago é justo, ou não.

Assim, deparamo-nos que há vários motivos para que ocorram estes valores, e por consequente, uns mais justos que outros. Esta situação leva-nos a aprofundar quer o conhecimento do mercado, quer o critério de avaliação de ativos, expressos no valor dos passes dos jogadores, que por sua vez, definem o valor de mercado do atleta.

O valor de mercado de um jogador de futebol, pode derivar de inúmeros fatores, estes variam de jogador para jogador, e onde a sua importância, pode também variar, dependendo da inflação do mercado. São assim, estes aspetos, entre outros, que é

necessário ter em conta para uma justa formação do valor de mercado dos jogadores de futebol.

3.2.1. ANÁLISE DO MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS – METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS

Com a movimentação de valores astronómicos, é necessário de perceber como é possível valorizar os ativos, neste caso, os jogadores.

Assim podemos observar que uma das metodologias mais conhecidas e credíveis, sendo também das mais utilizadas, senão a mais utilizada, na indústria do futebol, a metodologia utilizada pela plataforma “Transfermarkt”.

A Transfermarkt é uma plataforma que faz toda uma análise da indústria do futebol, atribuindo um valor de mercado ao jogador, usando uma metodologia moderna e com vários especialistas neste contexto, tendo assim uma outra perspetiva desta área, compreendendo assim esta vertente, da seguinte forma: “Os nossos valores de mercado são discutidos e decididos pelos utilizadores e especialistas num dos nossos fóruns chamado de “Análise de valor de mercado”. O fórum é gerido por moderadores que acompanham a discussão dos valores de mercado dos jogadores. No fim da discussão decide-se um novo valor. No final os valores são revistos e aprovados pelos responsáveis de cada país. Os nossos valores de mercado para os jogadores têm muitos fatores que é preciso ter em conta: idade do jogador, equipa, divisão, duração de contrato, interesse de outros clubes (rumores, mercado do jogador), dados de desempenho, posição do jogador e os valores de transferências que foram pagos por ela até agora por exemplo...talvez sejam 10 ou mais.” cita assim Marcel de Almeida, área manager da Transfermarkt (Transfermarkt, s.d.).

Já de outra forma, também neste contexto, mas aplicando uma metodologia mais complexa, está a prestigiada KPMG Football Benchmark.

Esta aplica um modelo mais científico, onde os algoritmos usados dependem fortemente de uma análise de transações anteriores de jogadores de futebol, ocorridas nas últimas sete temporadas (de 2013/14 a 2019/20). Após a análise detalhada de milhares de transferências, que levam ao desenvolvimento de um modelo de regressão linear (modelo linear generalizado), identificando as variáveis que mais relevância e influência

tem no valor de mercado de um jogador. Assim, todas as variáveis que causam impacto nos valores de transferência, e podem ser coletados, foram considerados durante a fase de desenvolvimento do modelo. (KPMG Football Benchmark, s.d.)

Contudo, destacam ainda os fatores fundamentais, cada um com o seu determinado peso. Fatores como:

- ✓ Posição do jogador (ou seja, guarda-redes, defesa, médio, avançado);
- ✓ Idade e nacionalidade;
- ✓ Contrato: avaliação da situação contratual de um jogador com o seu clube atual;
- ✓ Desempenho desportivo individual: avaliação do desempenho do jogador em campo (por exemplo, golos, assistências, minutos jogados, dribles, *tackles* (desarmes));
- ✓ Ações disciplinares (ou seja, número de faltas, número de cartões vermelhos e amarelos);
- ✓ Avaliação do desempenho do jogador com a sua seleção (por exemplo, número de jogos internacionais, golos internacionais);
- ✓ Avaliação da comunicação social e do potencial comercial do jogador (se significativo);
- ✓ Desempenho e características da equipa: resultados desportivos, competitividade da liga, aspetos económicos e financeiros do clube, etc.;
- ✓ Dependência na equipa: avaliação da importância de um determinado jogador no seu jogo de equipa;
- ✓ Momento da transferência de jogadores e perfis económicos de potenciais clubes de recrutamento e venda.

De destacar ainda que este modelo foi desenvolvido a fim de reunir todas as características específicas das diferentes posições de campo. Isto é, quer os guarda-redes, defesas, médios, e avançados são avaliados com base nas variáveis de desempenho desportivo que se mostraram mais relevantes para cada posição.

Por exemplo, o *tackle* (desarme) é mais importante na avaliação dos defesas do que propriamente para os avançados. No entanto, várias variáveis são comuns a todos os modelos (por exemplo, idade, duração do contrato, desempenho com a seleção nacional). (KPMG Football Benchmark, s.d.)

Referindo que, neste modelo existem algumas limitações como o “câmbio” da moeda, que dificulta a leitura das transações, a análise da informação ou a natureza das opiniões, que podem estar em sintonia, ou não.

Importante será, fazer a distinção do “preço vs. valor”, sendo dois conceitos totalmente diferentes sendo que, economicamente, preço é o que uma pessoa paga por um determinado produto ou serviço, enquanto o valor é quanto vale ou enquanto está avaliado determinado produto ou serviço. Observando que as taxas de transferência no futebol são muitas vezes distorcidas por diferentes fatores, como termos e condições da situação financeira ou desportiva do clube comprador, ou do clube vendedor, no momento de uma transação, estando assim ligado a regulamentações específicas, a vontade de um jogador de deixar ou ingressar em um clube, termos de cláusulas de rescisão, etc.

Os números publicados na Football Benchmarkt são valores de mercado estimados com o objetivo de obter o valor de um jogador com base na análise de milhares de transferências de jogadores realizadas. Esta metodologia juntamente com um entendimento da diferença entre o conceito de preço e valor, como já foi abordado, podem explicar as possíveis discrepâncias entre a conclusão desta estimativa de valor e o preço específico pelo qual a transação ocorreu (KPMG Football Benchmark, s.d.).

3.2.2. ANÁLISE DO MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS – CORRELAÇÃO ENTRE VALOR PAGO E VALOR ESTIMADO

Cada vez mais, o mercado de transferências movimenta quantias bastante elevadas, sendo mesmo considerado um fenómeno no mundo desportivo, mas resta assim saber, se estas quantias movimentadas, são ou não justas e necessárias.

Isto é, se um clube paga uma certa quantia por um jogador, tem de se basear em certos fatores que comprovem o valor pago, e são estes critérios que é necessário que qualquer interveniente do mercado desportivo saiba, para não cair na tentação de pagar

a mais do que o valor que está realmente estimado, havendo assim um certo desaproveitamento relativamente á quantia investida.

É assim necessário, aplicar um critério de diferenciação, no que diz respeito ao preço, que corresponde á quantia paga pelo comprador, e ao valor, que corresponde a quanto o jogador está avaliado, atribuindo-lhe um montante estimado.

Desde 2010, o CIES Football Observatory tem trabalhado e desenvolvido um método científico para estimar os valores de transferência dos jogadores de futebol com base em valores previamente pagos por jogadores com características semelhantes, e segundo certas variáveis. Assim, e como vamos poder observar, este método percorre as variáveis incluídas no modelo estatístico desenvolvido, revela a capacidade de análise deste e apresenta várias aplicações da abordagem posta em prática (CIES Football Observatory, 2020, p. 1).

As variáveis incluídas no modelo estatístico do (CIES Football Observatory, 2020, p. 2) onde indica que para estimar os valores de transferência dos jogadores de futebol profissional, podem ser divididos em três grupos.

As variáveis relativas aos clubes, as variáveis relativas aos jogadores, bem como uma variável contextual, correspondendo á temporada durante a qual a transferência ocorreu, permitindo que haja uma perceção da inflação do mercado.

Relativamente às variáveis relativas aos clubes onde os jogadores atuavam antes da sua transferência, quer em termos desportivos ou financeiros, onde no ponto de vista desportivo, é necessário ter em contas os resultados obtidos na liga onde pertence, para que lhe possa ser atribuído um nível.

Já na questão do nível da liga a que o jogador pertence, é necessário ter em conta os resultados alcançados pelos clubes que representaram o país em questão nas competições internacionais.

Do ponto de vista económico, tendo por base as vendas e compras da equipa, permitindo assim atribuir-lhe um nível. É também necessário ter em conta os gastos com a aquisição de jogadores ao nível da sua liga, tratando-se de um dado muito útil para perceber a força económica de recém-despromovidos ou clubes acabados de subir.

Deste modo, existem mais variáveis relativas ao próprio jogador. Estas incluem a duração do contrato com o clube detentor do passe - o valor da cláusula de rescisão, sendo de fato uma compensação para a rescisão de contrato - a idade, as estatísticas internacionais, a progressão na carreira, bem como as atuações nas diferentes competições onde jogou por clubes e seleções, avaliando o seu desempenho (minutos, golos, assistências, dribles, passes, etc.).

De salientar que cada uma das variáveis contribui de forma significativa (<5% de margem de erro) na formação do valor de mercado dos jogadores de futebol. A forte correlação entre os montantes estimados e os realmente pagos, indica que as variáveis utilizadas refletem particularmente bem a maneira como os protagonistas do mercado negociam. Em casos específicos, circunstâncias particulares podem, no entanto, ter uma importância distinta (CIES Football Observatory, 2020, p. 3).

Contudo, é muito importante de referir, que embora estes aspetos não são tomados em consideração no modelo, mas que, no entanto, pode, e muito bem, explicar as discrepâncias observadas entre os valores estimados e os realmente pagos. Damos assim ênfase ao caso de um clube que necessita urgentemente de liquidez, um desacordo entre um treinador ou outros membros da equipa, o recrutamento de outro jogador que joga na mesma posição, problemas disciplinares ou físicos, excelentes desempenhos por parte de jogadores jovens, etc. (CIES Football Observatory, 2020, p. 4).

Contudo, é possível entender melhor todo este método, através deste esboço:



Figura 3 - Variáveis na valorização dos jogadores (CIES Football Observatory, 2020, p. 3)

Assim, a (CIES Football Observatory, 2020, p. 3), sentiu a necessidade de elaborar um estudo que remeta a atenção na correlação entre os valores estimados e os valores pagos, obtendo os seguintes resultados:

O modelo estatístico cujo objetivo é estimar os valores de transferência para jogadores de equipas das cinco principais Ligas europeias foi elaborado a partir de uma amostra de 1.790 transferências realizadas entre julho 2012 e janeiro de 2020. A correlação entre os valores pagos e os estimados são superiores a 80%. Demonstrando assim que as variáveis tidas em conta acabam por justificar cerca de quatro a cinco lacunas respetivamente ao valor pago (CIES Football Observatory, 2020, p. 4).

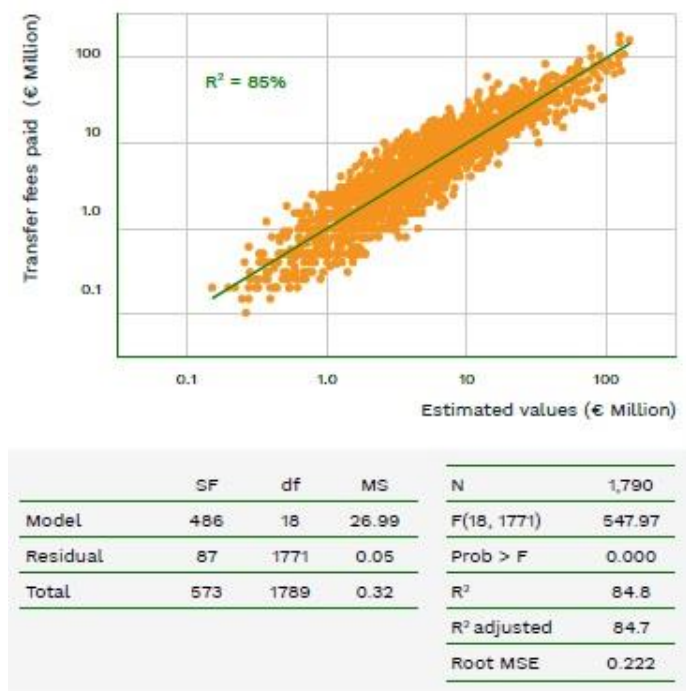


Figura 4 - Correlação entre o valor pago e o valor estimado, sem a força do clube comprador (CIES Football Observatory, 2020)

A introdução da variável dos clubes com poder e força no recrutamento, torna ainda mais robusto o modelo e permite que ele atinja uma correlação de 85%. Indicando assim que os preços de transferência também variam parcialmente de acordo com a força económica do clube comprador. Quanto mais poderoso financeiramente for o clube, mais ele tem de pagar quando recrutar um novo jogador (CIES Football Observatory, 2020, p. 4).

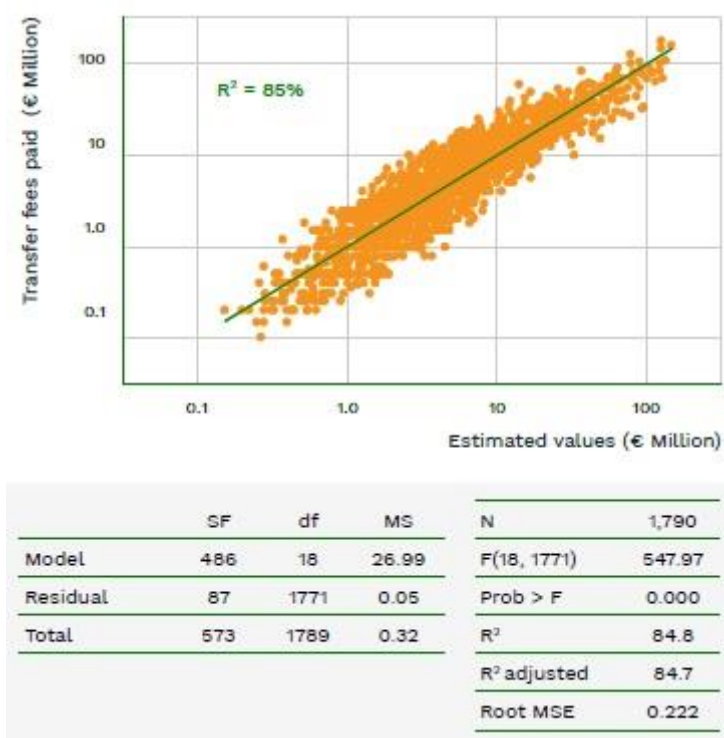


Figura 5 - Correlação entre o valor estimado e pago, com a força do clube comprador (CIES Football Observatory, 2020)

O modelo desenvolvido pelo (CIES Football Observatory, 2020, p. 5) não só tem um forte poder explicativo e argumentativo, como também é robusto e viável. Leva-nos assim a equacionar no possível modelo de valorização que vai ser gerado e desenvolvido, que consiste na análise do mercado e no valor dos jogadores de futebol, ditando a importância de cada fator na formação do valor de mercado do atleta.

Após observar esta análise, é possível concluir que a abordagem pioneira desenvolvida pelo (CIES Football Observatory, 2020, p. 5) na área da avaliação científica de valores de transferência, tem uma ampla gama de utilizações.

Os intervenientes do mercado podem tirar proveito deste estudo, para fins como:

1. Negociações de transferência

Em um contexto altamente especulativo onde informações falsas são frequentemente divulgadas por clubes, ou pela comunicação social, há a necessidade de recorrer a uma fonte com critério e devidamente elaborada com a devida credibilidade.

2. Negociações contratuais

Graças ao algoritmo desenvolvido, é possível prever prováveis cenários de transferências no futuro e os respetivos valores dos jogadores. Implementado esta metodologia, é particularmente útil na definição do nível de salário oferecido a um jogador, ao determinar o comprimento ideal de um novo contrato ou na fixação do valor de eventuais cláusulas de rescisão.

3. Litígios nas transferências

Este algoritmo é altamente adequado para situações de litígios ou disputas sobre valores de transferência. No caso, da fixação de uma cláusula de rescisão, ou no caso de ex-clubes terem direito a uma percentagem do passe de jogadores vendidos ou trocados, bem como quando os jogadores de futebol ou outras partes têm direito a uma parcela das indenizações de transferência.

4. Negociações de crédito

O valor de mercado da equipa, constitui um indicador que seja confiável na capacidade de um clube cumprir com o prometido.

A avaliação do valor de mercado do plantel é também útil numa perspetiva de comunicação financeira.

5. Fazer pelo seguro

Com o aumento dos custos de transferência, cada vez mais vale a pena obter as próprias apólices de seguro cobrindo a possibilidade da perda de valor de um jogador, no caso deste contrair uma lesão. Este algoritmo, dá-nos a possibilidade de encontrar um valor justo para a apólice.

6. Venda ou compra do clube

Referindo que os principais são o principal ativo dos clubes, estimar o valor geral do plantel é um critério chave a ser considerado quando se trata de negociar a compra ou venda de um clube. Este algoritmo é ideal para essa necessidade.

3.2.3. MERCADO DE JOGADORES DE FUTEBOL NO MUNDO – VALORIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS SEUS ATIVOS – ANÁLISE DO MERCADO MUNDIAL

Pelo terceiro ano consecutivo, o valor geral da empresa dos 32 clubes de futebol europeus mais importantes aumentou, crescendo 9%, para 35,6 bilhões de euros (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 4).

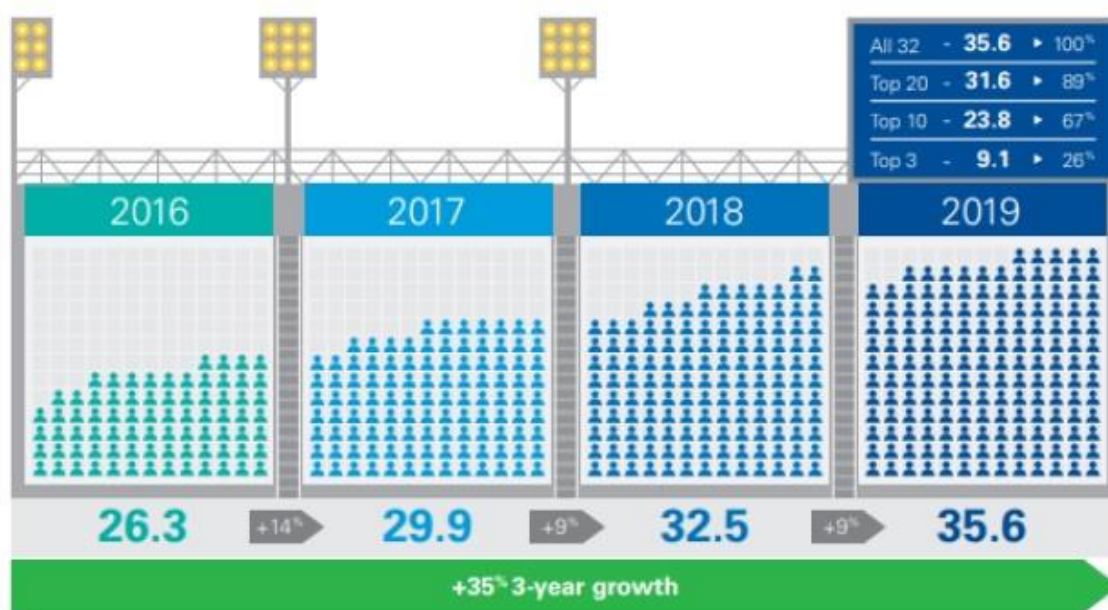


Figura 6 - Crescimento do Valor de Empresa do top-32 clubes europeus (bilhões de euros) (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 8)

Um quarto deste montante, corresponde aos três principais clubes deste estudo (26%), enquanto os dez principais representam dois terços (67%), a mesma percentagem que o último ano.

Relativamente aos clubes, o Futebol Clube (FC) Internazionale Milano registou o maior aumento de Valor de Empresa (VE) no ano (41%) subindo assim cinco posições. Já os dois finalistas da *Union of European Football Associations* (UEFA) Champions League de 2019, Liverpool FC e Tottenham Hotspur FC, com um crescimento de 33% e 31%,

respetivamente. O excelente crescimento por parte do FC Internazionale Milano ganha força devido ao crescimento da receita comercial (+ 126% nas duas últimas temporadas), pelo aumento do valor de mercado das equipas (+ 57% ano a ano) aumentando assim o seu lucro (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 8).

Assim, houve cinco clubes que viram o seu VE diminuir, comparativamente ao ano passado, são estes:

1. Manchester United FC (-1%);
2. AS Monaco FC (-2%);
3. FC Barcelona (-4%);
4. Arsenal FC (-4%);
5. Galatasaray SK (-26%).

De um modo geral, o crescimento dos 32 principais clubes, reflete-se principalmente por um aumento agregado de 5% na receita operacional total, com a AS Roma a registar uma maior taxa de crescimento anual (43%), graças ao notável resultado alcançado na UEFA Champions League em 2017/18, alcançando as meias-finais desta competição (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 9).

Relativamente ao poderio das principais Ligas Europeias, a Premier League Inglesa confirmou seu domínio absoluto, com nove clubes entre os 32 melhores e respondendo por 43% do valor total agregado. Já a La Liga espanhola obteve a segunda posição por VE agregado, mantendo assim a sua classificação do ano anterior, com seis clubes representando 22% do VE total. De seguida, com três clubes, encontra-se a Alemanha, onde a Bundesliga representa um VE agregado mais alto (13%) do que a Serie A Italiana (seis clubes com 12%). No entanto, os clubes italianos registaram o maior aumento de VE relativamente ao ano anterior (+ 19%) (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 10).

Conclui-se então que:

- ✓ A Premier League e a La Liga, representam a grande porção dos maiores clubes do mundo, continuando a liderar nesta vertente;
- ✓ A Serie A superou as expectativas, muito devido a sua boa participação nas competições Europeias (embora a eliminação prematura da Juventus) tal como o

crescimento de outras fontes de receita, falamos assim de merchandising e direitos de imagem e televisivos (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 10).

A importância das atividades de negociação de jogadores:

Os jogadores de futebol representam os principais ativos de qualquer clube de futebol e as transações dos jogadores são uma atividade. Contudo, os clubes de futebol têm aproveitado cada vez mais as atividades de negociação de jogadores de modo a obter uma fonte de recursos adicionais para melhorar a sua sustentabilidade financeira.

Os lucros e perdas na representação de registos de jogadores sem dúvida que representam os principais intervenientes nas demonstrações de resultados dos clubes de futebol. Tal pode ser confirmado pelo peso médio de 33% do lucro líquido na demonstração de registos de jogadores na receita operacional total entre os 32 principais clubes (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 13).

O AS Mónaco FC, apresenta um lucro líquido recorde, após o encaixe de 316 milhões de euros, com as transferências de jogadores de enorme destaque na época em questão. Falamos assim da sensação francesa Kylian Mbappé para o Paris Saint-Germain FC e Bernardo Silva e Benjamin Mendy para o Manchester City FC. Já o FC Barcelona, Paris Saint-Germain FC e Liverpool FC acabam por ter também grande destaque neste ranking, criando um efeito dominó que teve início com a transferência do astro brasileiro Neymar pelos campeões Franceses que, por sua vez, foi substituído por Philippe Coutinho, adquirido aos Ingleses.

Este tipo de transferências, causam uma enorme inflação no mercado, devido a fatores como a movimentação de quantias bastante elevadas, alterando desta maneira o contexto da valorização dos jogadores, ditando um desequilíbrio imenso entre os clubes com mais capacidades financeiras, e os clubes com menos capacidades financeiras. Havendo esta subida constante das quantias gastas pelos clubes, eleva a fasquia, de modo a que jogadores com características idênticas, que tenham um bom desempenho e o devido destaque nas equipas, possam ser mais valorizados devido a esta inflação do mercado.

Embora clubes estáveis e com maior disponibilidade financeira, possam optar por fortes investimentos nas janelas de transferências, estes que precisam de ser compensados

devido à imposição do *fair-play* financeiro da UEFA, que continua a ser um entrave para alguns clubes, causando-lhes grande impacto. Assim, o Paris Saint-Germain viu-se obrigado a vender e a gerar lucros, obtendo assim um encaixe financeiro com as vendas de Lucas Moura, Blaise Matuidi, Serge Aurier e Javier Pastore (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 13).

Verifica-se assim que, trabalhar diretamente com clubes comprometidos com as regras do *fair-play* financeiro, estes que necessitam a curto prazo, de realizar um volume significativo de encaixe financeiro em vendas, pode ser benéfica uma aproximação a esses clubes, no sentido que, é possível tirar partido dessa lacuna, podendo ser uma fraqueza no clube que se tem de desfazer de determinados ativos, num curto espaço de tempo.

Correlação entre *Enterprise* e *Squad Value* dos 32 melhores clubes por VE (em 1 de janeiro de 2019) – o tamanho da bolha indica o nível de receita:

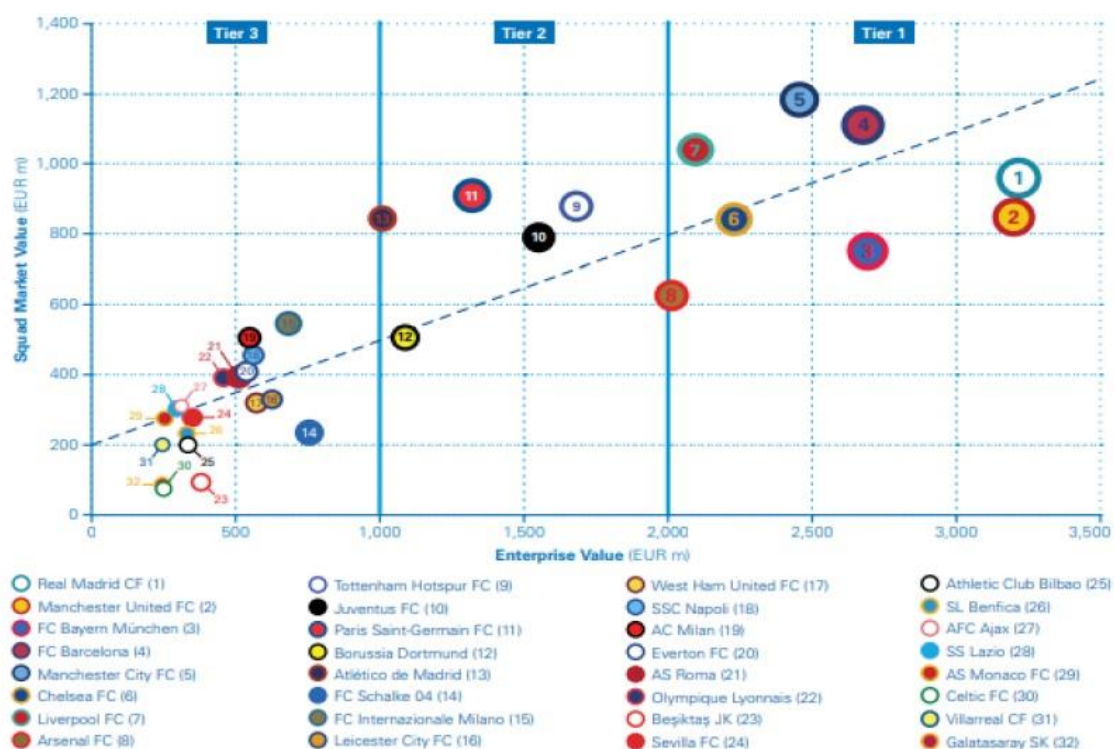


Figura 7 - Correlação entre Enterprise e Squad Value dos 32 melhores clubes por VE (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 16)

Embora existam muitas maneiras de explicar o potencial desportivo de um clube de futebol, é possível considerar que o valor do plantel (*squad value*) – definido como o agregado dos valores de mercado de cada jogador, dentro de um determinado clube – justifica melhor esse atributo. De facto, quanto maior valor tiver os jogadores do plantel de cada clube, maior a probabilidade de este ter, quer sucesso desportivo, quer sucesso económico.

Devido ao facto de que os jogadores são os principais ativos de qualquer clube de futebol, é crucial que os clubes adquiram, desenvolvam e retenham talentos. De um ponto de vista geral, a profissionalização de certos departamentos nos clubes, no caso de departamentos de observação e *scouting* ou no investimento nas academias de formação, são os principais fatores que justificam a necessidade de os clubes possuírem e garantirem jogadores valiosos da melhor maneira possível.

Desta forma, cativou uma enorme corrida ao talento entre os grandes campeonatos europeus, cada vez com mais jogadores a serem potencializados e valorizados, e depois comprados pelos clubes, resultando um enorme volume de transferências. Este fenómeno é realmente espelhado pelo crescimento do mercado de transferências de jogadores profissionais de futebol, tanto em volume quanto em valor.

De referir, que cada vez mais, as atividades de negociação de jogadores tornaram-se nos últimos anos uma componente essencial dos modelos de negócios dos clubes, como a aquisição ou venda de talentos atribui um peso significativo à sua sustentabilidade financeira e ao seu respetivo sucesso (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 16).

As 15 principais nacionalidades representadas no top-32 de clubes, a 1 de janeiro de 2019:

Top 15 Countries	Number of players	Percentage of total	Average market value (EUR M)
1. Spain	106	14.3%	19.20
2. France	74	10.0%	28.40
3. England	59	8.0%	27.30
4. Brazil	53	7.2%	31.69
5. Italy	53	7.2%	17.35
6. Germany	40	5.4%	31.14
7. Argentina	35	4.7%	27.80
8. Portugal	27	3.6%	22.53
9. Netherlands	27	3.6%	17.79
10. Belgium	21	2.8%	34.63
11. Turkey	19	2.6%	7.79
12. Croatia	17	2.3%	18.36
13. Scotland	16	2.2%	6.80
14. Switzerland	12	1.6%	17.51
15. Uruguay	11	1.5%	31.04

Figura 8 - Top 15 de nacionalidades representadas nos 32 principais clubes (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 22)

De facto, quase metade (45%) de todos os jogadores dos 32 principais clubes são dos 5 maiores países europeus, com jogadores espanhóis e franceses na liderança - com 14,3% e 10%, respetivamente. Já o Brasil (7,2%), a Argentina (4,7%) e Portugal (3,6%) outros dos países de referência no que diz respeito ao fabrico de jogadores.

Apenas 10 países fornecem quase 70% dos jogadores que estão entre os 32 melhores da Europa.



Figura 9 - Jogadores com valor superior a 40 milhões de euros por liga em 1 de janeiro de 2019 (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 23)

Tendo em conta jogadores com o valor de mercado superior a 40 milhões de euros, dos potenciais melhores jogadores, 42% deles jogam na Premier League inglesa, um dado muito acima das Ligas concorrentes, no caso da La Liga espanhola e da Série A italiana, que possuem valores respetivos de 25% e 15%.

No que diz respeito a clubes de mercados menores, ou clubes considerados medianos nas Big 5, o desafio passa por, além de tentarem manter os seus melhores jogadores, que compreensivelmente desejam mudar para um clube superior ou alcançar um dos mercados de destaque, com o objetivo de melhorar suas carreiras e salários. Há assim um baixo nível de jogadores dessas ligas, a evoluir fora delas, cerca de 1% (KMPG - Football Benchmark, 2019, p. 23).

3.3. A IMPORTÂNCIA DOS AGENTES DESPORTIVOS

Os agentes desportivos estão presentes no mundo do futebol praticamente desde a sua introdução, e a implementação de competições nesta modalidade, isto é, até mesmo antes do profissionalismo dos jogadores de futebol, organizando e tendo uma participação ativa nas primeiras transferências de jogadores.

No auge do futebol amador, os agentes tiveram um papel que passava por despercebido, onde este não passava de um conselheiro, que apenas era tido em conta em situações mais complexas às quais os responsáveis do clubes não encontrassem resolução. Neste contexto, podemos falar de um processo de profissionalização do trabalho do próprio agente desportivo. Esta implementação da profissão de agente

desportivo, que hoje está associado e denominado por intermediário, passando assim de um mero trabalho, a uma das profissões com maior importância e impacto no mundo do futebol, exigindo assim a regulamentação das tarefas e das responsabilidades do sujeito em questão. Logo que as autoridades públicas consideraram um papel fundamental num conjunto de atividades estabelecidas pelos agentes, foram titulados com o reconhecimento de uma profissão (KEA; CDES; EOSE, 2009).

3.3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DE UM AGENTE DESPORTIVO

A utilidade dos agentes desportivos é baseada na assimetria de informações entre clubes e jogadores. A importância e a imponência dos agentes desportivos está diretamente ligada a umas das grandes fragilidades dos jogadores perante os clubes, devido à influência económica que estes podem ter. Os agentes desportivos, deparam-se assim com a obrigatoriedade e necessidade de defenderem os seus atletas.

Existem assim outros fatores relevantes, facilmente explicados pelas necessidades económicas, onde os clubes muitas vezes não auferem possibilidades de obter todas as informações necessárias para o recrutamento de um jogador, e realizar uma boa contratação, então, recorrendo aos agentes desportivos, facilita imenso este processo, e além de haver uma poupança de custos por parte dos clubes, obtém também informações substanciais a fim desta entidade recrutar um atleta e negociar diretamente o seu contrato, estando assim os agentes desportivos, diretamente ligados ao profissionalismo (KEA; CDES; EOSE, 2009).

Os agentes desportivos atuam, em primeiro lugar, como intermediários entre os atletas e os respetivos clubes visando a contratação ou representação de um jogador.

Definir e encontrar colocação para um atleta é o papel principal e de destaque dos agentes desportivos. Os agentes desportivos podem, no entanto, estar envolvidos a um conjunto de intervenções e atividades, desde a celebração de vários tipos de contratos em nome do jogador, quer seja contratos de direitos de imagem, ou contratos de patrocínio e publicidade, indo até à própria gestão dos bens do atleta.

Inevitavelmente, os agentes desportivos tornaram-se assim parceiros essenciais dos jogadores e dos respetivos clubes, sendo para além de intermediários, também consultores e conselheiros dos atletas e organizações. Esta profissão é crucial na negociação das transferências dos jogadores, facilitando as transações entre clubes e

atletas. Os agentes desportivos, são parte integrante do mercado, tendo um papel fundamental, entrando assim na equação de sucesso estratégico, quer comercial, quer financeiro dos respetivos clubes.

Os agentes desportivos são representantes económicos, que são remunerados pelos seus serviços, onde as comissões ganhas em transferências de jogadores no futebol europeu, ultrapassam a casa dos 200 milhões de euros por ano (KEA; CDES; EOSE, 2009).

Nesta ótica, podemos identificar que, um agente é qualquer pessoa singular ou coletiva que, em troca da devida remuneração, se encarrega de uma ou mais das seguintes atividades:

- Reunir os intervenientes para a realização de um contrato relacionado com a prática de atividade desportiva;
- Proceder á negociação de diferentes tipos de contrato em nome de um atleta profissional, tais como contrato de direitos de imagem, patrocínio ou publicidade;
- Gerir o património, e prestar consultoria em termos de investimentos futuros do atleta profissional;

Contudo, estas funções estão diretamente ligadas á negociação de novos contratos, angariação de novos patrocínios, e a consultoria financeira do jogador, devido á curta carreira de um jogador de futebol, e á sua falta de conhecimento para um tomada de decisões de investimento.

3.3.2. PRESCRIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DE UM CONTRATO DE AGENCIAMENTO

No contexto de agenciamento de jogadores ou numa potencial intermediação dos mesmos, é necessário partir de pressupostos que possam regularizar tal ação.

Para que uma transferência seja bem-sucedida e correspondida em termos legais, é necessário que sejam cumpridos certos regulamentos de cada país ou de cada federação em específico, respeitando assim os pressupostos a que esta profissão está submetida.

Apelando ao cumprimento da legislação, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) denominando os agentes desportivos como empresários desportivos, destaca que, e segundo o artigo 37º:

“1-São empresários desportivos, para efeitos do disposto na presente lei, as pessoas singulares ou coletivas que, estando devidamente credenciadas, exerçam a atividade de representação ou intermediação, ocasional ou permanente, mediante remuneração, na celebração de contratos de formação desportiva, de trabalho desportivo ou relativos a direitos de imagem.” (Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, 2007, p. 1).

De salientar que, legalmente, um empresário desportivo não pode representar praticantes desportivos menores de idade. Assim, e compreendendo esta ótica que está consequentemente ligada á ótica da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), prescreve desta forma a atividade dos intermediários em Portugal, dando origem ao regulamento de intermediários que visa a regular a celebração ou renovação de um contrato de trabalho entre um jogador e o clube e/ou o possível contrato de transferência, temporária ou definitiva, entre dois clubes.

Descreve ainda um empresário desportivo, no artigo 4º deste regulamento, como:

“Intermediário é a pessoa singular ou coletiva que, com capacidade jurídica, contra remuneração ou gratuitamente, representa o jogador ou o clube em negociações, tendo em vista a assinatura de um contrato de trabalho desportivo ou de um contrato de transferência.” (Federação Portuguesa de Futebol, 2015, p. 1).

De destacar também que na contextualização desta temática, e para uma eventual contratação dos serviços de um Intermediário, refere no Artigo 5º que, há a possibilidade do jogador ou de o clube, contratarem os serviços de um intermediário com o fim de negociar contratos desportivos ou eventuais transferências. Já a FPF, reforça também que, qualquer intermediário, não pode agir em nome, nem representar qualquer atleta menor de idade (Federação Portuguesa de Futebol, 2015, p. 2).

Esta profissão, está assim limitada a outros intervenientes da indústria desportiva, mais concretamente de organizações reguladores, como a FIFA, a Federação, a Liga, ou até mesmo um clube ou associação. O mesmo acontece a praticantes da modalidade, árbitros, treinadores e responsáveis da equipa técnica. Já referente á norma que evidência a legalidade do contrato de representação, interessa saber que, no caso de o jogador assinar um contrato de intermediação, que seja proveitoso para ambas as partes, há a necessidade de que este ato seja devidamente registado, e que ambos os protagonistas sejam identificados. Assim, é pedida a identificação de ambas as partes, incluindo o número do Intermediário, a descrição do âmbito, que corresponde ao

esclarecimento da natureza dos serviços a prestar, tal como a duração legítima do contrato de representação, que não pode ser superior a dois anos nem conter uma cláusula de renovação automática. Sendo que está a ser prestado um serviço, digamos de representação do atleta, é necessário que a remuneração do Intermediário esteja devidamente referenciada, por conta da atividade desenvolvida, tal como as condições de pagamento, e respetivamente as cláusulas de rescisão, caso existam.

Partindo destes pressupostos, um intermediário tem de estar legalmente ligado á FPF, divulgado todos os pormenores do contrato de representação, evitando assim eventuais lacunas no mesmo. Para tal, é necessário que, segundo o Artigo 10º, haja uma divulgação e publicação, onde sejam comunicados todas e quaisquer remunerações ou pagamentos acordados por parte do clube ou jogador, a favor do Intermediário. É também necessário que haja uma total colaboração de quais queres das partes, quer seja do clube ou jogador, ou do respetivo Intermediário, para que seja divulgada toda a documentação que esteja diretamente relacionada ao acordo, quer seja um contrato de trabalho desportivo, quer seja de um contrato de transferência, ou de qualquer outra celebração de eventuais contratos.

No que diz respeito á remuneração dos Intermediários, cada mais é evidente a importância que o agente desportivo tem para que uma transferência seja bem-sucedida, acabando mesmo por ter um papel de destaque, e que embora ainda haja uma grande discordância referente a este tema, o Intermediários podem e devem ser remunerados pelo fundamental serviço prestado.

Posto isto, é necessário que este procedimento seja devidamente regulado, como é possível observar no Artigo 11º, referente ao pagamento a Intermediários, que indica que este montante é calculado com base no rendimento bruto do jogadores, durante a duração do contrato. Já numa prestação de serviços por parte do clube, este pagamento pode ser efetuado de uma só vez ou em prestações, devendo ser previamente acordado. Contudo, e não havendo nada que dite o contrário, no caso de o intermediário ter sido contratado para agir em nome do jogador, dita um valor de 5% do rendimento bruto do atleta, correspondente ao período de duração do contrato de trabalho. No caso de o Intermediário ter sido contratado para representar um clube, este terá direito a 5% do eventual prémio de transferência pago na transferência, sendo que a remuneração está sujeita a condições futuras. Já o clube, fica também com a responsabilidade de garantir os pagamentos devidos as outros clube, relativamente á transferência,

nomeadamente por compensação, por formação ou por contribuição de solidariedade, não podendo ser efetuados pelo intermediário (Federação Portuguesa de Futebol, 2015, p. 13).

Este enquadramento legal, tem características peculiares, como a exigência ao respetivo agente, de ter de apresentar na Federação Portuguesa de Futebol, um registo de licença anual, com um custo de mil euros, ou mesmo a obrigatoriedade de um seguro de responsabilidade civil no valor de 50 mil euros, mas que por outro lado, a remuneração dos intermediários, salvo acordo em contrário, é recomendado que se aplique a comissão de 5% do rendimento bruto do jogador durante o contrato de trabalho ou do devido prémio de transferência no caso dos clubes, onde neste ponto, a FIFA sugere que seja estabelecido um limite de 10% da taxa de transferência, e consequentemente, 3% da remuneração do jogador para agentes de jogadores, e de 3% para agentes que atuem em nome de um clube. Assim, e face às inúmeras adversidades que um agente tem, leva a que este valor seja facilmente contornado, caso este retenha uma percentagem do passe do atleta, dando-lhe a possibilidade de contrabalançar um encaixe financeiro numa futura venda, ou mesmo de modo transversal, implementar outra transferência de um outro atleta, oferecendo-lhe assim mais comissões, colmatando valores associados ao negócio anterior.

3.3.3. O IMPACTO DOS AGENTES DESPORTIVOS, O ACORDO DE BOSMAN E A REVOLUÇÃO NO MERCADO

É de salientar que desde que os agentes desportivos intervêm no mercado, este nunca mais foi o mesmo. A presença dos agentes demonstrou um crescimento no número de transferências e dos respetivos montantes envolvidos.

Desta feita, há um facto que não pode passar despercebido em qualquer instância. O acórdão Bosman teve uma influência decisiva no desenvolvimento do futebol profissional dentro e fora de Europa, ao reforçar os direitos sociais dos jogadores e ao abolir os requisitos de nacionalidade na composição das equipas a nível de clubes. Notavelmente, o Tribunal avaliou a proporcionalidade das regras em vigor na época em relação a um critério importante: a capacidade de um clube rico recrutar os melhores jogadores e, portanto, prejudicar o equilíbrio da competição (KEA;CDES, 2013, p. 5). .

Na base do acórdão Bosman, esteve uma situação de particular interesse para o desenvolvimento de todo este processo. Bosman era um jogador profissional do RC Liégeois, e quando o seu contrato expirou, o clube francês US du Littoral de Dunkerque ofereceu-se para contratá-lo e celebrou um acordo com ele e um acordo separado com o seu antigo empregador, RC Liégeois, da Bélgica. O RC Liégeois, em dúvida sobre a solvência do clube francês, não pediu à Liga Belga que emitisse o certificado necessário para a conclusão com sucesso da transferência. Como resultado, os contratos não entraram em vigor. Além disso, o clube belga suspendeu Bosman, impedindo-o de jogar toda a temporada. Bosman levou o clube belga aos tribunais belgas, que posteriormente pediu ao tribunal para interpretar o artigo 48º do Tratado de Roma (livre circulação de trabalhadores) em relação às regras que regem a transferência dos jogadores de futebol profissionais. Mais especificamente, o tribunal Belga procurou averiguar se esta disposição impedia a aplicação dos regulamentos nacionais patrocinados pela UEFA ao abrigo dos quais um jogador profissional não o poderia, mediante o expirar do seu contrato, ser empregado por um clube baseado em outro estado membro, a menos que este tenha pago uma taxa ao seu antigo empregador. O acórdão Bosman teve dois aspetos de maior impacto: a eliminação da compensação financeira a pagar no término de um contrato, e a abolição de cláusulas de nacionalidade dentro da União Europeia. Depois deste acórdão, os atletas podiam se tornar jogadores livres, quando o contrato expirasse. Isso tem levado a uma diminuição do poder dos clubes, pois os jogadores ao final do contrato são livres para oferecer os seus serviços a qualquer outro clube. Isso levou a uma maior competitividade entre os clubes, a fim de atrair os jogadores livres (KEA;CDES, 2013, p. 6).

Contudo, o acórdão Bosman foi realizado no dia 15 de Dezembro de 1995, representando a evolução do volume da quantidade de transferências e dos montantes envolvidos nas mesmas desde a temporada que estava a decorrer quando se deu a tal proferição do acórdão (1994/95) até á temporada de 2010/11, conforme se pode constatar através da seguinte tabela.

Tabela 7 - Evolução do acumular das transferências e os seus respetivos valores entre 1994-1995/2010-2011 (KEA;CDES, 2013)

	Nº de Transferências	Valor total
1994-1995	5.735	402.869.000 €

1999-2000	8.531	1.704.603.000 €
2005-2006	15.952	1.952.066.000 €
2010-2011	18.307	3.002.198.000 €

Como se pode observar, desde a temporada 1994/95 até à temporada 2010/11 a quantidade de transferências aumentou em cerca de 220%, que é o mesmo que dizer que o valor verificado na última temporada da tabela corresponde a um valor aproximadamente 3,2 vezes superior ao verificado na respetiva primeira temporada. Trata-se assim, de uma subida considerável, mas, no entanto, quando se olha para o volume dos montantes transacionados neste mesmo período de transferências, pode-se verificar que desde a primeira temporada em estudo (1994/95) até à última (2010/11) ocorreu um aumento de cerca de 645%, na medida em que o último valor verificado corresponde a um valor aproximadamente 7,5 vezes superior ao primeiro valor verificado. Ligando ambas as análises, verifica-se que apesar do número de transferências ter tido um incremento incrível durante estes 17 anos em estudo, os montantes envolvidos nessas mesmas transferências tiveram um crescimento, aproximadamente, 2,3 vezes superior (Nogueira, 2019, p. 27).

Como é natural, o aumento do número de transferências e o montante total movimentado pelo mercado de transferências do futebol estão diretamente relacionados com o aumento de agentes, licenciados e não licenciados, na medida em que, por um lado, as pessoas são atraídas para um desporto que movimenta cada vez mais dinheiro e, por outro, os próprios agentes são responsáveis por este elevado aumento de negócios e de dinheiro movimentado, dando origem a um ciclo vicioso entre as várias subidas de valores (Nogueira, 2019, p. 28).

Salientando que, em 2019, 65% das transferências internacionais foram de jogadores cujo contrato havia terminado, 14% consistiram em empréstimos de jogadores, apenas 12% corresponderam a transferências permanentes, e por fim, 9% tratou-se de retornos de empréstimos. De referir que apenas 15% destas transferências os clubes vendedores obtiveram uma compensação financeira pela saída do seu jogador (tendo em apenas 5% das mesmas o valor sido igual ou superior a um milhão de euros). Referente aos montantes envolvidos em transferências, de destacar que houve um crescimento de

10% comparativamente ao ano anterior, passando a fixar-se um máximo histórico de 7.030 milhões de dólares e tendo o valor médio das transferências que envolveram algum tipo de montante crescido de 2,6 para 2,8 milhões de dólares (Nogueira, 2019, p. 29).

Desta feita, de salientar que em 2017 as comissões que os clubes pagaram aos agentes atingiram um novo recorde, cerca 447 milhões de dólares, o que, comparativamente à quantia movimentada de cerca de 6.366 milhões de dólares, nesse mesmo ano, corresponde a uma quantidade de cerca de 7%. Neste sentido, registou-se assim um valor médio no top-50 das maiores transferências de 2017 de 48,8 milhões de euros, representando um crescimento de 37,5% em relação ao ano transato (Nogueira, 2019, p. 29).

Inseridos assim neste contexto, estão também os respetivos treinadores de futebol, onde nos últimos anos as quantias envolvidas nas transferências de treinadores aumentaram e, por consequência disso, a representação de treinadores tem vindo a ganhar cada vez mais espaço no futebol. No caso de o agente conseguir estabelecer uma relação com o treinador, pode ganhar assim algum destaque, oferecendo ao agente representante vantagens competitivas relativamente à sua concorrência.

Ainda assim, e sendo o mercado de transferências cada vez mais uma das principais fontes de movimentação de dinheiro na indústria do futebol, podemos ainda distinguir pelos vários tipos de mercado, dando origem a três mercados distintos:

- ❖ **Mercado primário superior:** aqui encontramos uma percentagem pequena de jogadores, para um número limite de clubes. Havendo assim uma vantagem para os jogadores e os seus representantes, pois estes atletas, são considerados a referência da modalidade, impulsionando os maiores salários e as maiores transferências;
- ❖ **Mercado primário inferior:** neste setor encontramos um número restrito de jogadores, onde estes e os seus empresários não tem capacidade de negociar altos salários nem estimular elevadas transferências. Cabe assim aos clubes, desenvolver talento e de seguida, retê-lo ou vendê-lo;
- ❖ **Mercado secundário:** este mercado, por norma menos atrativo, retira poder de escolha, quer aos clubes, quer aos jogadores e respetivos empresários. Há também uma limitação em termos de preços, quer de salários ou valores pagos em transferências.

3.3.4. A IMPORTÂNCIA DAS INTER-RELAÇÕES NA RENTABILIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Na realização de um negócio, quer seja ele na área do futebol ou em qualquer outra, é necessário estabelecer um elo. Para tal ser bem-sucedido, cada vez mais se deve destacar a importância das inter-relações no mundo do futebol, podendo esta valorizar qualquer transferência.

Ao criar esta relação, quer entre o jogador, o intermediário, o clube, ou qualquer outro interveniente, facilita toda uma potencial negociação, quer seja imediata, ou futura.

Uma questão de destaque, que porventura também é um assunto pertinente, quando vivemos na era do super agente Jorge Mendes, onde muitas das vezes obtém excelentes negócios e de valor bastante elevado ao valor de mercado do jogador, muito devido às inter-relações que o próprio cria no universo futebolístico.

De notar, que estas relações interpessoais de confiança e empatia, são acima de tudo benéficas para qualquer interveniente do negócio.

Assim, quando o próprio agente dá um sinal de aprovação para um negócio se realizar, existe uma tal relação de confiança que convence o clube ou o próprio jogador, o que leva a que os clubes necessitem também dos próprios serviços de consultoria dos intermediários, para a realização dos negócios.

A influência que os clubes têm sobre os agentes é desde logo rapidamente verificada, aliás, na empatia que surge entre si, já que os clubes necessitam dos agentes tanto para contratar como para atrair jogadores, tanto no presente como num futuro próximo, onde simultaneamente, os agentes necessitam dos clubes para obter contratos para os seus jogadores (Nogueira, 2019, p. 140).

Já Wolfgang Ulaga, defensor da força que as relações têm nos negócios, cita que: “Os relacionamentos de colaboração em mercados comerciais são de importância crescente para clientes e fornecedores.”, defendendo ainda que os potenciais clientes, precisam de decidir, quer seja para investir nesse relacionamento, de modo a que este tenha desenvolvimento, ou se o consideram de um valor baixo e preferem desistir. Este defende ainda que os fornecedores, também podem tirar partido de um bom relacionamento, podendo qualquer um aproveitar este paralelismo, citando: “A medição

de criação de valor nas relações comprador-vendedor ainda está na sua infância, e é necessária uma boa compreensão de como as empresas criam e entregam valor nos negócios e nos seus respetivos relacionamentos” (Ulaga, 2003, p. 1).

3.3.5. AGENCIAMENTO VS. INTERMEDIÇÃO

Referente á questão da representação do atleta ou simplesmente da participação na sua transferência, existe uma grande diferença. O agente do atleta pode ter os direitos desportivos do mesmo, mas não ser ele o principal interveniente na sua transferência, entrando em ação um intermediário, fazendo a ligação desse negócio.

Isto é, dos vários tipos de serviço prestados pelo agente, existem dois de destaque, sendo duas fontes de rendimento para o próprio agente, sendo elas a representação do jogador no seu contrato de trabalho e na sua negociação, e a intermediação de uma transferência entre dois clubes. No que diz respeito ao último serviço, o intermediário da transferência poderá representar o clube comprador, o clube vendedor ou mesmo ambos os clubes, dependendo dos mandatos que sejam assinados pelos intervenientes, para além disso, este serviço poderá não ser prestado pelo agente do jogador em questão mas sim por uma outra pessoa, o apelidado de “broker” (Nogueira, 2019, p. 140).

Simplificando a questão do broker, cujo real significado da palavra é, corretor, um corretor que seja um mediador entre o comprador e um vendedor, recebendo uma comissão, o que portanto se trata simplesmente de um intermediário entre duas partes: alguém que quer comprar e alguém que está disponível para vender, não estando diretamente ligado ao ativo transacionado, o jogador (Nogueira, 2019, p. 140).

Relativamente á opinião dos próprios intermediários, a empresa Prodigy Players, define agenciamento como um trabalho a médio e longo prazo, onde juntamente com o jogador, há um planeamento e gestão da sua carreira, traçando um potencial trajeto na mesma, referindo ainda que, no que diz respeito á intermediação de um negócio, trata-se de uma oportunidade de negócio onde se recorre a outros contactos que não os do próprio agente do jogador, podendo desta forma potenciar o negócio. Neste caso, esta empresa dedicasse mais á vertente de agenciamento, recaindo total atenção no bem-estar e do conseqüente sucesso dos seus atletas, o que não impede que a mesma

disponha e protagonize negócios de intermediação, sendo que neste contexto, o foco dependerá da ótica e estratégia de cada empresa ou do seu modelo de trabalho.

3.4. CONTRATOS DE TRABALHO DESPORTIVO – CLÁUSULAS DE RESCISÃO INDEMNIZATÓRIAS

Na ponderação deste tema, é necessário equacionar vários pontos no que diz respeito a um contrato de trabalho de um atleta, neste caso de um jogador de futebol, pois quando falamos de praticantes desportivos profissionais não falamos apenas de trabalhadores, mas, também, de verdadeiros ativos financeiros com valor de mercado e, diríamos, quase livremente transacionáveis, originando as cláusulas de rescisão indemnizatórias que assumem um papel relevante.

Neste intuito, é necessário compreender as diretrizes da Liga Portugal e a respetiva celebração de um contrato coletivo de trabalho, onde é validada a ligação entre o clube e o jogador, tal como indica logo o primeiro artigo, referindo, que esta legislação estabelece e regula as normas para a realização de um contrato de trabalho desportivo celebrado entre os futebolistas profissionais e os clubes ou sociedades desportivas registados na Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) (Liga Portugal, 2018, p. 3).

No que diz respeito à realização do contrato propriamente dito, deverá ser reduzido a escrito e assinado pela entidade patronal e pelo jogador, e considerando as normas de celebração do contrato de trabalho, é necessário mencionar que os atletas auferem uma remuneração também mencionada, tendo valores mínimos a cumprir, sendo:

“1...os jogadores profissionais têm direito às remunerações base mínimas correspondentes a :a) 1.ª Divisão Nacional — três vezes o salário mínimo nacional; b) 2.ª Divisão de Honra — duas vezes e meia o salário mínimo nacional; c) 2.ª Divisão B — duas vezes o salário mínimo nacional; d) 3.ª Divisão — uma vez e meia o salário mínimo nacional” (Liga Portugal, 2018, p. 13).

Desta forma, tendo em conta a formalização de um contrato de trabalho e a respetiva remuneração de um jogador profissional resta apurar de que forma estes podem ser cessados e as respetivas cláusulas de rescisão. Encaminha-nos então para o exposto Artigo 39º, enumerando as causas para pôr extinção do contrato de trabalho desportivo.

“O contrato de trabalho desportivo pode cessar por: a) Revogação por acordo das partes; b) Caducidade; c) Despedimento com justa causa promovido pela entidade empregadora; d) Rescisão com justa causa por iniciativa do jogador; e) Resolução por iniciativa do jogador sem justa causa quando contratualmente convencionada; f) Rescisão por qualquer das partes durante o período experimental; g) Despedimento coletivo; h) Abandono de trabalho.” (Liga Portugal, 2018, p. 13).

Até aqui, nada a salientar, pois, está tudo nas normalidades de um contrato de trabalho, exceto uma das grandes incógnitas do mundo do futebol e do respetivo mercado: as cláusulas de rescisão indemnizatórias.

Artigo 46º:

“Resolução por iniciativa do jogador sem justa causa quando contratualmente convencionada:

1. Pode clausular-se no contrato de trabalho desportivo o direito de o jogador fazer cessar unilateralmente e sem justa causa o contrato em vigor mediante o pagamento ao clube de uma indemnização fixada para o efeito.
2. O montante da indemnização deve ser determinado ou determinável em função de critérios estabelecidos para o efeito.
3. A eficácia da resolução depende do pagamento efetivo da indemnização ou convenção de pagamento.
4. Tem força liberatória o depósito na LPFP da quantia indemnizatória.” (Liga Portugal, 2018, p. 13).

Assim, é possível concluir o porque de existir as cláusulas de rescisão indemnizatórias, é nada mais nada menos do que uma forma de segurar o jogador, afastando a potencial concorrência, o que por outro lado, também pode ser uma forma de “prender” o jogador de maneira a que os clubes que estejam seduzidos pelo jogador, e queiram de fato contar com os serviços do mesmo, acionem a cláusulas de rescisão indemnizatória

(como foi referido, o jogador é que transfere o montante pretendido e acordado previamente), ficando assim o jogador livre de assinar pelo clube pretendido.

Fazendo o ponto de situação, no caso de um clube que adquire o passe de um jogador por uma elevada quantia de dinheiro, através do seu poder negocial e económico, e que conseqüentemente, consegue que seja exposto no contrato, assinado pelo jogador e o clube, uma cláusula de rescisão indemnizatória que permita ao jogador a renúncia, sem justa causa, mas mediante o pagamento de um determinado valor, o que na ótica de muitos intervenientes do futebol profissional, as cláusulas de rescisão tornam-se banais e abusivas.

Mais recentemente, o grande caso de acionamento de uma cláusula de rescisão indemnizatória, foi relacionada com o astro brasileiro Neymar, até então jogador do Barcelona. Este que era pretendido por vários clubes europeus, até que recebeu a proposta astronómica de 222 Milhões de Euros, onde ainda assim o Barcelona não quis aceitar, mesmo sendo esta a cláusula de rescisão. Desta forma, o jogador recebeu então os 222 Milhões de Euros, transferindo este montante para o clube que estava vinculado, acionando assim as suas cláusulas de rescisão indemnizatória, tornando-o um jogador livre. Após tal feito, pode assinar livremente com o clube que o pretendia e que lhe pagou a cláusula de rescisão indemnizatória, o Paris Saint-Germain.

Todo este processo pode muito bem ser evitado, caso os clubes e o jogador cheguem a um consenso, podendo mesmo chegar a um acordo de o valor ser mais elevado que a própria cláusula, senão o clube que pretende o jogador, terá mesmo de recorrer a este critério, pois muito dificilmente os jogadores auferem valores que se possam comparar às suas cláusulas, sendo também esse um dos motivos, dos clubes as imporem.

No caso de um jogador se aproximar do final de contrato com o clube, e caso seja pedido um montante elevado pelo seu passe, será um dos argumentos a baixar o seu valor de mercado, pois caso o clube exija mesmo a quantia da cláusula de rescisão, habilita-se a que o mesmo saia a custo zero, no final do contrato de trabalho, não obtendo qualquer encaixe financeiro.

3.5. CONTRATO DE FORMAÇÃO

Destacando a importância da formação no trajeto de um atleta, é também importante compreender a ótica de um clube para que mais tarde possa tirar proveito do investimento anteriormente feito.

Contudo, é necessário estar a par do que diz a legislação Portuguesa, no que diz respeito aos contratos de formação.

Perante o olhar jurídico, há a necessidade de regulamentar os interesses das respetivas entidades formadoras, já que os clubes investem bastante dinheiro na formação com o intuito que mais tarde obtenha benefícios e obtenha assim retorno. O que, portanto, não só torna os contratos de formação imprescindíveis como também bastante úteis para ambas as partes.

Ao celebrar este contrato de formação desportiva, passa a existir elo de conexão entre a entidade formadora e o formando. Pode assim, ser celebrado com jovens atletas em idades compreendidas entre os 14 e os 18 anos de idade, sendo também necessário que seja realizado um exame médico, certificando a sua aptidão psíquica e física para a prática da modalidade. Havendo um incumprimento de algum destes pontos, e tal como indica o artigo 28º, determina a nulidade do contrato (Liga Portugal, 2018, p. 10).

Este contrato, apresenta a duração mínima de um ano, com a possibilidade de ser prolongado, até um máximo de 3 épocas desportivas. Dá-se a caducidade deste acordo por justa causa, caso a entidade formadora dificulte o cumprimento das atividades escolares, ou, assim que o formando completar 18 anos, onde, neste caso, pode ser prolongado por somente mais uma época (Liga Portugal, 2018, p. 11).

Outra questão que este tipo de contrato levanta, é relativamente á questão de o formando ser ou não obrigado a assinar contrato de trabalho desportivo profissional com a entidade formadora, sendo que no contexto dos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT), estas indicações contam como uma promessa para a realização do contrato de trabalho.

Dando-se o caso de o jogador celebrar um contrato profissional com um clube diferente do formador, haverá uma compensação por formação. Esta compensação só será exigível, se a entidade formadora relatar o jogador até 31/05 do ano da cessação do

contrato. O clube formador, também terá de ter declarado uma cópia do contrato realizado, quer à Liga Portuguesa de Futebol Profissional e quer ao Sindicato de Jogadores Profissionais de Futebol (Liga Portugal, 2018, p. 14).

3.6. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO, DO SCOUTING E DOS RESPECTIVOS MODELOS DE VALORIZAÇÃO

Atualmente, os clubes procuram obter o máximo de retorno financeiro possível na venda de um jogador, e com o investimento na formação é cada vez mais notável o potencial desta metodologia.

A gestão de um clube profissional deve ser pensada em todas as vertentes, estando assim mais perto de ser bem-sucedido, e é precisamente graças a esta ótica que os departamentos de *scouting* ganharam força nestes últimos anos. Assim, ao serem responsáveis pela descoberta e desenvolvimento de jovens talentos, os departamentos de *scouting* acabam por impulsionar muitas vezes o processo de transferência de jogadores, tendo a principal tarefa a identificação de jogadores que correspondam às necessidades e as possibilidades de cada clube e assumindo, deste modo, uma enorme relevância nas contratações (Nogueira, 2019, p. 178).

É necessário que os clubes tenham uma base de dados bem enriquecida de todo o potencial e talento que os rodeia, tal como os jogadores que estão próximos de terminar contrato e haja a possibilidade de assinarem a custo zero, podendo o clube beneficiar da situação. De salientar, que o departamento precisa de ser bem gerido e ter a noção de várias vertentes para além do que o jogador demonstra dentro das quatro linhas, tendo também em conta questões como a adaptação e as questões culturais do jogador, entre outras.

Sendo assim de fácil perceção, que nesta indústria como em todas as outras, todos andam á procura do mesmo: o produto mais barato com a melhor qualidade possível, daí a importância do *scouting*. Ou seja, leva também os clubes a sentirem a necessidade de trabalharem com agentes que tenham um conhecimento alargado do mercado.

Esta importância cresce ainda mais quando há estudos que comprovam o sucesso neste investimento, e porventura, no sucesso desportivo proveniente da formação.

Recentemente a CIES Football Observatory, relatou que a formação dos clubes portugueses está cada vez mais presente no top-5 das melhores Ligas Europeias, isto é, os clubes nas cinco grandes ligas europeias, estão cada vez mais enriquecidos com jogadores provenientes da Liga Portuguesa. O relatório mensal do CIES Football Observatory amplia a análise, revelando que o recrutamento de uma equipa que não seja dos “big-5” é a forma mais comum de entrar nas cinco principais ligas europeias (48%) (CIES Football Observatory, 2020, p. 5).

Na liderança desta classificação, encontra-se o AFC Ajax, com cerca de 22 jogadores localmente recrutados, atualmente nos top.5, seguido de SL Benfica com 21 jogadores, e do RB Salzburg.

Nas primeiras 15 posições, podemos reparar no incrível feito de se mais encontrarem dois clubes portugueses, Sporting CP e FC Porto, juntando-se assim ao SL Benfica.

Tabela 8 - Jogadores das Big-5 recrutados de clubes externos (CIES Football Observatory, 2020).

Posição	Jogadores	Equipa	Pais
1º	22	AFC Ajax	Holanda
2º	21	SL Benfica	Portugal
3º	20	FC RB Salzburg	Áustria
4º	17	Real Madrid Castilla	Espanha
5º	17	Sporting CP	Portugal
6º	16	KRC Genk	Bélgica
7º	15	PSV Eindhoven	Holanda
8º	15	FC Porto	Portugal
9º	15	FC Basileia	Suíça
10º	13	RSC Anderlecht	Bélgica
11º	11	Club Brudge KV	Bélgica
12º	11	Dínamo Zagreb	Croácia
13º	11	FC Barcelona B	Espanha
14º	10	FC Kobenhavn	Dinamarca
15º	9	CA Boca Juniores	Argentina

Também de salientar que, o Benfica continua na ribalta no que diz respeito aos clubes que melhor tiram proveito da formação, sendo assim considerado o segundo melhor vendedor da Europa, somando 230 milhões de euros nos últimos dois mercados de transferências (verão de 2019 e inverno de 2020), muito devido á incrível venda do jovem proveniente da formação, João Félix, ao Atlético de Madrid, por um valor recorde 126 milhões de euros. Já o Sporting ocupa a quarta posição, destacando a venda de Bruno Fernandes por 92 milhões de euros (CIES Football Observatory, 2020, p. 5).

Contudo, e tendo em conta que a formação e o *scouting* tem cada vez mais força na valorização dos jogadores, é necessário saber qual a estratégia e qual o modelo de valorização que cada clube considera mais pertinente, quer em termos da formação, quer em termos do recrutamento.

Muitos clubes utilizam uma estratégia de foco, considerando um mercado alvo no recrutamento, de destacar o caso do Estoril Praia que é um dos casos mais bem-sucedidos de recrutamento, apontando como mercado alvo o futebol Brasileiro. Utilizando assim esse critério na contratação, é necessário toda uma observação e conhecimento do futebol e do mercado Brasileiro, de modo a reconhecer qual será o melhor investimento e se o jogador se irá adaptar á equipa, ao futebol Português, ou se corresponde ás necessidades da equipa.

Já referente ao recrutamento na formação, há várias óticas no que diz respeito ao modelo de valorização, quer de jogadores recrutados, quer de jogadores proveniente da formação. Isto é, apostar na formação poderá ter vantagens não só desportivas, como financeiras, pois o clube ao formar um jogador, poderá ter direito a uma compensação por formação quando o atleta assinar o seu primeiro contrato profissional, assim como outro tipo de mecanismo, como o mecanismo de solidariedade por formação, onde o clube formador tem direito a uma percentagem de uma transferência futura, dependendo dos anos que passou na formação do mesmo.

Assim, o modelo de formação acaba por depender de cada clube, que pode ter reajustes com a mudança do treinador da equipa principal, dependendo do sistema tático ou da preferência nas características dos jogadores que este pretenda.

Podemos assim, definir um tipo de projeto normal com a primeira fase de recrutamento por via de *scouting*, com o intuito do jogador evoluir gradualmente, fazer um bom trajeto no clube e porventura na seleção, e quando atingir uma boa rentabilização o clube pode

obter um bom encaixe financeiro. Ainda tendo a hipótese de, caso o jogador não queira sair, ou o clube pretenda ficar com ele, o objetivo é trabalhar o talento e potencializar o jogador com a mais variada estrutura do clube e dos vários departamentos, dando-lhe uma perspetiva de futuro e de carreira, dentro do clube atual.

No caso de, isto já noutra vertente, fazer uma análise de *scouting* através das mais variadas plataformas, e recrutar jogadores já um pouco mais maduros, por exemplo na América Latina ou noutra mercado alvo que seja o foco, e rentabilizar o jogador o máximo possível, seja dentro da estrutura ou com um empréstimo a outro clube inferior de modo a facilitar a adaptação, e quando for oportuno e rentável, vendê-lo.

É também necessário ter em conta vários fatores, como a dificuldade de adaptação, ou no caso de clubes mais isolados, a falta de condições para oferecer estadia a atletas que não habitem perto do centro de treinos dos clubes, isolando muito mais o leque de jogadores que possam ser recrutados.

Determinados países, devido ao seu poderio financeiro, acabam por não investir na formação pois não sentem essa necessidade, no caso da China, onde por norma não dividem os escalões por idade, e não havendo essa diferenciação, acaba por prejudicar atletas mais jovens ou menos evoluídos tecnicamente. Já no caso da Noruega, começa a converter os seus métodos e a abrir portas a formação, de tal modo a que inicialmente os atletas mais jovens são treinados pelos pais, e nenhum clube pode recusar um atleta para treinar, dando possibilidade a todos de mostrar o seu devido empenho, o que pode ser enriquecedor para a descoberta de novos talentos.

Damos assim conta de uma grande organização dos modelos de formação em Portugal, e que tende ainda a melhor, sendo cada vez mais produtivo e benéfico para todos os clubes portugueses, quer em termos financeiros, quer em termos desportivos.

3.7. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING, A IMAGEM E AS REDES SOCIAIS

A sustentabilidade do mundo desportivo passa também pelo uso de conteúdos de marketing, podendo estes gerar lucros ou mesmo aumentar a popularidade dos jogadores e conseqüentemente das equipas.

Existem vários métodos de marketing para a divulgação e promoção de um clube, entre eles:

- ✓ Venda de camisolas;
- ✓ Promoção e divulgação dos jogos;
- ✓ Promoções anuais em dias especiais;
- ✓ Campanhas que promovam a imagem do clube;
- ✓ Apoio humanitário com propósito de realce da imagem do clube;
- ✓ Ações de caridade, como a interação dos atletas com o público;
- ✓ Procura de parcerias;
- ✓ Procura de patrocínios;

Atualmente, esta é uma vertente que causa imenso impacto, a imagem e a popularidade do clube também se podem articular com a força que o clube tem nas redes sociais, derivando desde os seguidores e a suas adesão e participação neste contexto, desde comentários, gostos, etc.

Recentemente foi possível comprovar que os jogadores são os principais responsáveis pelo sucesso dos clubes nas redes sociais e na sua respetiva popularidade.

É possível observar que o clube com mais seguidores, é nada mais nada menos que o Real Madrid com cerca de 240 milhões de seguidores, distribuídos pelas 4 redes sociais mais influentes, entre elas o Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Seguindo-se pelo Barcelona com cerca de 233 milhões de seguidores espalhados pelas mesmas redes sociais, onde é ainda de salientar, a fechar o pódio, o Manchester United, com cerca de 133 milhões de seguidores, com ainda assim uma diferença abismal em relação aos clubes que se apresentam á sua frente.

Contudo, é de facto um caso de estudo, quando o clube mais popular da atualidade, era onde atuava também o jogador mais influente na atualidade, com cerca de 240 milhões de seguidores somente no Instagram, Cristiano Ronaldo. Já no Barcelona, atua também outro fenómeno de destaque, Lionel Messi.

Com bases nestas indicações, e com vista á transferências de Cristiano Ronaldo para a Juventus, levou a KPMG a fazer um estudo á cerca do crescimento dos seguidores dos clubes nas redes sociais e no impacto dos mesmos.

Tabela 9 - Crescimento em % dos seguidores dos clubes nas redes sociais em 2019 (KPMG Football Benchmark, 2020)

Clube	Crescimento %
1 – FC Inter de Milão	+232%
2 – AFC Ajax	+201%
3 – Juventus FC	+191%
4 – Tottenham Hotspur FC	+166%
5 – Manchester City FC	+137%

Sendo então motivo de destaque que, o agora quarto clube com mais seguidores, é a Juventus, sendo também o terceiro clube com maior crescimento nas redes sociais. Obviamente, devido a chegada de Cristiano Ronaldo, que é a personalidade com mais seguidores na rede social Instagram, onde só nesta rede social, a Juventus registou um aumento de 300%, nos últimos 2 anos, tratando-se claramente de um fenómeno a salientar e justificando o crescimento da popularidade das equipas face ás redes sociais (KPMG Football Benchmark, 2020, p. 5).

Ainda assim, comprovando ainda mais a força das redes sociais na imagem de um jogador, é também de destacar que Cristiano Ronaldo é o jogador que mais lucra com as redes sociais, faturando cerca de 40 milhões anuais somente com o Instagram, mais do que o valor que auferia anualmente pelo clube que representa, a Juventus.

Em suma, ocorre a grande questão: Será que a popularidade de um jogador tem influência no seu valor de mercado?

Um clube quando pondera a contratação de um jogador, olha para o mesmo como um investimento num ativo, que, por norma, pretende que venha a obter benefícios futuros com este investimento, e certamente algum retorno financeiro.

Portanto põe-se obviamente o caso de um jogador popular, poder também atrair mais popularidade para o próprio clube, não somente de seguidores para as redes sociais, como também atrair mais público para os jogos, ser alvo em campanhas de marketing,

e projetar por exemplo a venda de camisolas ou qualquer tipo de merchandising, do respetivo clube.

Cabe assim, ao clube investidor, procurar um método de explorar o investimento neste ativo, e se é viável ou não aumentar a fasquia do preço do jogador, e o respetivo valor de mercado, mas que acabará por ter mais facilidade em ostentar retorno financeiro.

3.8. INFLAÇÃO DO MERCADO

A Inflação do mercado é de tal modo imprevisível que pode ser um dos maiores influenciadores do valor de mercado de um jogador de futebol.

Esta imprevisibilidade tem as mais variadas razões, cabendo assim aos intervenientes do mercado estarem atentos e realizarem uma análise aprofundada, de modo a ter noção das tendências e do rumo que o mercado possa levar.

De facto, a introdução das SAD e de vários investidores nos clubes, elevou o mercado desportivo para outro nível, pois anteriormente o interesse dos clubes era exclusivamente, o interesse desportivo. Havendo um maior investimento exterior, é muito provável que estes investidores queiram obter retorno financeiro, e esta quantia investida, ao vir de uma outra indústria que não a do futebol, desregula de certa forma o mercado desportivo.

Para tal, foi criado o Fair-Play financeiro.

Este, que tal como a UEFA indica: “Em termos rigorosos, os clubes podem gastar até mais 5 milhões de euros do que ganham por período de avaliação (três anos). No entanto, podem exceder este limite até um certo nível, se ele estiver inteiramente coberto por uma contribuição/pagamento por parte do(s) dono(s) do clube ou entidade envolvida. Isto evita o acumular de uma dívida insustentável.” (UEFA, s.d.)

O objetivo era assim, que os clubes não ficassem comprometidos e com dívidas elevadas, mas também para que não houvesse um grande desequilíbrio no mercado, onde clubes mais dotados financeiramente, tomam conta desta indústria.

Estes clubes que se demonstram mais dotados financeiramente, a grande maioria das vezes, obtêm elevados montantes de investimentos exteriores ao futebol, e o fair-play financeiro, veio também na tentativa de evitar tal sucedido, o que, rapidamente pode ser contornado quando os donos dos clubes investem dinheiro das suas empresas em forma de patrocínio, atribuindo assim os principais patrocínios às suas empresas referenciadas.

Por outro lado, e este fator que é também fundamental no valor de mercado de um jogador de futebol, é o simples facto de que os clubes que estão ameaçados pelo fair-play, sentem a rápida necessidade de vender, tornando-se suscetível a que baixem o valor dos jogadores, devido á “obrigatoriedade” de venda.

Existem assim mais fatores predominantes, que simplesmente não podem ser controlados pelo mundo do futebol. Falamos assim, neste caso, de uma pandemia.

Uma pandemia que pode abalar indústrias, destruindo o trabalho de imensos anos. Segundo a KPMG – Football Benchmark, a pandemia do novo coronavírus, abalou o valor de mercado do top-500 jogadores mais valiosos do mundo, em valor estimados entre os 19,6% e os 17,9%, ou seja, para além dos clubes não poderem pagar quantias mais elevadas pelos jogadores, também tem de vender mais barato porque simplesmente não há procura no mercado devido á crise global, e não havendo qualquer encaixe financeiro, os clubes tem de arranjar maneira de continuar com a sua sustentabilidade.

Diminuído este fluxo de transferências, e automaticamente o volume de negócios, inflacionará de forma agressiva o mercado.

Por outro lado, e no sentido transversal, assim que ocorre uma transferência recorde, de um montante bastante elevado e pouco visto no mercado, tem tendência a elevar a fasquia de todos os outros negócios e potenciais transições, pois passa a haver uma maior movimentação de dinheiro no mercado.

Falamos assim no caso do Neymar, com um incrível recorde de transferência, na ordem dos 222 milhões de euros, incentivando a que, após este negócio, haja uma tendência quase que banal, de ocorrerem transferências muito elevadas, superior as 100 milhões de euros. Uma vez que houve esta transação, o clube detentor desta quantia, rapidamente procurará um atleta que possa substituir os serviços e a vaga deixada, o

que por norma, provoca outros negócios de quantias astronómicas, como ocorreu no caso do Barcelona, na tentativa de substituir o astro Brasileiro.

Já a nível nacional, com a incrível transferência do jovem atleta português, João Félix, impulsionou que a valorização deste mercado, tende-se a subir. Após tal feito, todos os jogadores da primeira liga Portuguesa, são agora mais valorizados pois ficou demonstrado que pode haver este tipo de transferências no futebol nacional, e que, este certamente não será um caso único.

Nos capítulos seguintes apresentam-se dois estudos realizados com o objetivo de avaliar a possibilidade de encontrar um modelo que explique o valor dos jogadores, contribuindo assim para melhorar a capacidade de previsão do referido valor.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO – INQUÉRITO DE OPINIÃO

De modo a possibilitar a análise da importância das variáveis na formulação e construção do valor de mercado de um jogador de futebol, é necessário compreender a opinião de quem trabalha diariamente na área.

O futebol profissional envolve quantias monetárias cada vez mais elevadas, o que é da total percepção de quem está envolvido nesta indústria, tornando a sua opinião mais credível e fiável.

Assim, neste capítulo, de modo a conhecer a opinião de profissionais que trabalham ao mais alto nível no mundo do futebol, e no fundo a determinar, de acordo com estes, a importância de cada umas das variáveis, levaram-nos à elaboração e aplicação de um questionário para tal avaliação, possibilitando uma análise mais profunda e a comparação dos resultados obtidos com outros métodos já desenvolvidos.

Estes métodos desenvolvidos por entidades com um elevado estatuto na indústria desportiva, servem de sustento argumentativo para lançarmos a seguintes questões, que estão diretamente ligadas ao valor de mercado do jogador, tal como foi explicado anteriormente. Já o restante campo teórico, justifica quer a escolha destas variáveis, quer a razão para que outros fatores tenham ficado de fora do inquérito, pois não sendo de elevada importância, não foram considerados, embora possam estar ligados ao valor do atleta.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na realização deste estudo, com a elaboração de um questionário, que embora seja de formato anónimo, foi apenas e somente dirigido a profissionais diretamente ligados à área.

Este questionário foi realizado a cerca de 85 profissionais, onde a única descrição que apresentam é o cargo que atualmente desempenham.

Participaram assim:

- 16 Empresários/Intermediários/Agentes de jogadores;
- 14 Treinadores;
- 9 *Scouts*;
- 7 Treinadores adjuntos;
- 7 Futebolistas;
- 5 Diretores Técnicos/Coordenadores de formação;
- 4 Diretores Desportivos;
- 4 Team Manager;
- 3 Chief-*Scouts*;
- 2 Presidentes de Clubes;
- 2 Diretores Administrativos;
- 2 Prospetores;
- 2 Jornalistas/Comentadores Desportivos;
- 1 Coordenador departamento de prospecção;
- 1 Treinador de guarda-redes;
- 1 Área Manager Portugal;
- 1 Administrador Desportivo;
- 1 Analista;
- 1 CEO da SAD;
- 1 Diretor Empresa Desportiva;
- 1 Advogado Desportivo;

4.2. INSTRUMENTO

O questionário foi realizado através do Google Forms, onde com base nesta ferramenta será também feito o tratamento dos dados.

O Google Forms é uma ferramenta gratuita de criação de formulários on-line disponível para qualquer usuário que possui uma conta Google, e ainda pode ser preenchido, por todos os que tiverem acesso ao link do questionário através de outras plataformas.

Esta ferramenta é considerada fiável e muito útil sobretudo para fins académicos, sendo o Google uma empresa mundialmente prestigiada e com o estatuto imensamente elevado, embora tenha apenas pouco mais de 20 anos.

Este questionário, será um questionário anónimo, sendo que o link do mesmo apenas será disponibilizado a profissionais da área do desporto, mais concretamente ligados ao futebol, sendo este o público-alvo.

4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como já referido, a análise será efetuada através de um questionário.

Inicialmente, começa por ser apresentado, de modo a que os inquiridos entendam o intuito do estudo, introduzindo que se trata de um questionário anónimo, com a intenção de realçar a imponência dos jogadores, sendo estes os ativos mais valiosos no mundo do futebol.

O estudo em curso envolve o tratamento de dados quantitativos históricos de modo a determinar as variáveis com mais contributo para a formação do valor de mercado dos jogadores de futebol. Os resultados obtidos serão comparados com a opinião de agentes desportivos altamente qualificados, que é o caso dos questionados.

Solicitando assim, a colaboração anónima para enriquecimento dos resultados desta investigação científica, respondendo às questões seguintes:

- **Cargo** (esta questão, trata-se da única cujo a resposta é através de texto, com o objetivo de se saber qual o cargo que o profissional desempenha);

As restantes questões, foi pedido que classifiquem, numa escala linear de 0 a 10, a importância de cada uma destas variáveis no contexto do valor de mercado dos jogadores de futebol.

- **Posição em que atua** (0-10);
- **Idade** (0-10);
- **Performance desportiva** (0-10);
- **Internacionalizações (Seleção)** (0-10);
- **Participação em competições Europeias (Clube)** (0-10);
- **Historial de progressão na carreira** (0-10);

- **Suscetibilidade a lesões** (0-10);
- **Comportamento disciplinar** (0-10);
- **Popularidade** (0-10);
- **Campeonato onde atua** (Ranking UEFA) (0-10);
- **Classificação no Campeonato** (Clube) (0-10);
- **Nível Económico do Clube onde atua** (0-10);
- **Inflação** (volume de negócios realizados no mercado de transferências) (0-10);

Todas as seguintes respostas são de carácter obrigatório, sendo que todas obtiveram 85 respostas, ou seja, de todos os participantes no estudo.

4.4. ANÁLISE ESTATÍSTICA

Esta análise elaborada através do Google Forms, que, sendo uma ferramenta bastante complexa, dá-nos a possibilidade de ter acesso a um resumo do tratamento dos dados, e qual foi, neste caso, a percentagem de escolha dos nossos inquiridos, em cada resposta dada.

Com já foi referido, a nossa amostra consiste em cerca de 85 pessoas na área do desporto e diretamente ligados á indústria futebolística, questionando assim, numa escala de 0 a 10, qual a importância de cada um dos fatores referidos na formação do valor de mercado.

Estes fatores, de salientar que se concentram as 13 variáveis mais importantes, são: posição em que atua, idade, performance desportiva, internacionalizações, participação em competições europeias, historial de progressão na carreira, suscetibilidade a lesões, comportamento disciplinar, popularidade, campeonato onde atua, classificação no campeonato, nível económico do clube onde atua e inflação no mercado.

Os resultados obtidos foram:

- **Posição em que atua:**

Posição em que atua:

85 respostas

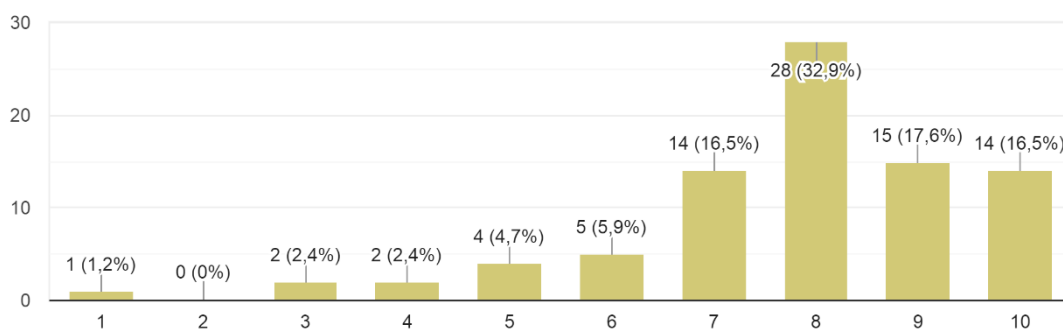


Figura 10 - Importância da "Posição em que atua" numa escala de 0 a 10

➤ Nesta questão podemos observar que é declarada na sua grande maioria, uma importância de 8 na escala de 0 a 10, o que torna a variável da posição que atua uma importância consistente, podendo ser assim repartido em posições como os guarda-redes, defesas, médios e avançados. Por norma, cada uma dessas posições tem uma influência diferente na definição do valor de mercado, e que também, por norma, os avançados acabam ser mais cotados e mais valorizados que as restantes posições. Contudo, em regra geral no global das posições, e segundo este estudo, concluímos que é declarada uma importância relativamente elevada neste contexto;

- **Idade:**

Idade:

85 respostas

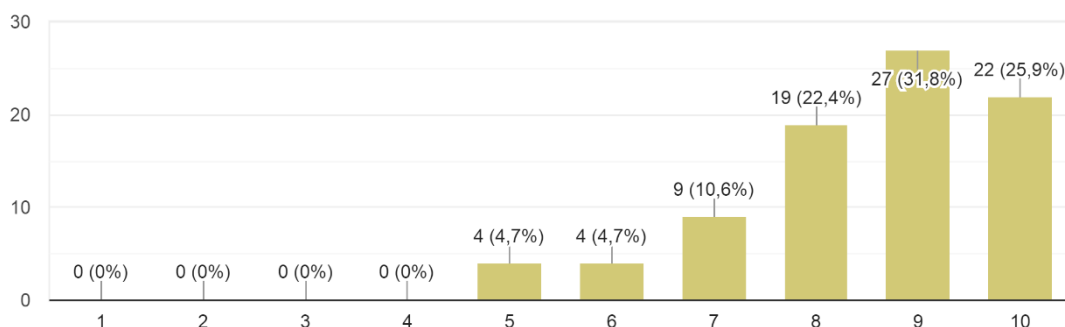


Figura 11 - Importância da "Idade" numa escala de 0 a 10

➤ Após este estudo, e uma análise profunda neste contexto de valor de mercado do atleta, podemos afirmar que esta é uma das variáveis, à luz da resposta dos inquiridos, com maior importância. Sendo que, segundo este estudo, onde se reconhece uma importância de 9, que tende a subir e a ganhar ainda mais importância na determinação do valor de mercado do jogador. Tal como qualquer outro “produto”, a sua ascensão e crescimento até atingir a maturidade são de imensa importância, o que requer investimento para que seja possível valorizar este potencial ativo. Sendo que, a idade de um atleta tende a ganhar cada vez mais importância, daí também os clubes apostarem e investirem bastante na formação, para que o talento dos atletas seja descoberto cada vez mais cedo, e caso haja essa descoberta, seja possível “lapidar o diamante”.

- **Performance desportiva:**

Performance desportiva:

85 respostas

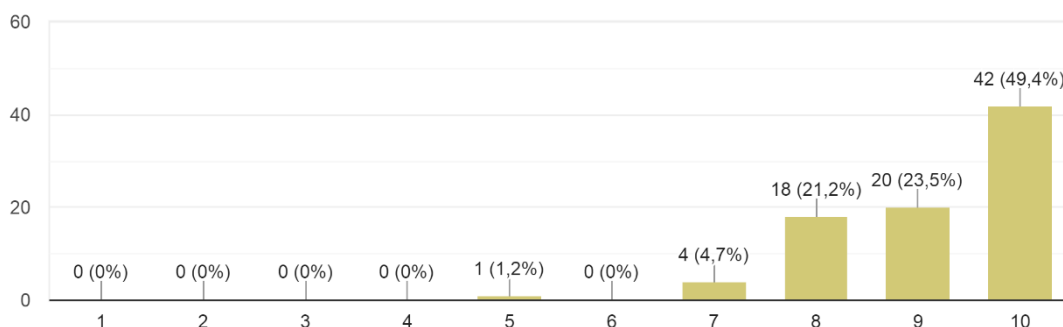


Figura 12 - Importância da "Performance desportiva" numa escala de 0 a 10

➤ Agora sim, podemos afirmar, que a variável da performance desportiva, é sem dúvida o fator que apresenta maior destaque e importância. Este fator consiste na análise do desempenho do jogador, afirma-se como a variável mais importante, praticamente com uma maioria absoluta com cerca de 49% dos questionados em concordância com a nota 10. Contudo, reforça ainda mais a ideia, de que, os departamentos de *scouting* e prospeção, tem uma importância deveras acentuada, pois dá-nos a possibilidade da descoberta de jovens talentos, que além de possuírem uma grande capacidade técnica de destaque pela sua performance, também se podem destacar pela idade, juntando assim a possibilidade de obter dois dos fatores mais importantes da valorização de um jogador: a idade e a performance desportiva.

- **Internacionalizações (Seleção):**

Internacionalizações (Seleção):

85 respostas

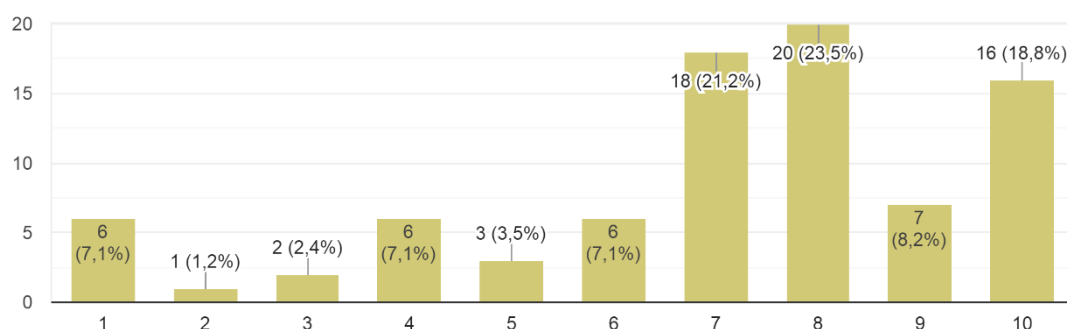


Figura 13 - Importância da "Internacionalizações (Seleção)" numa escala de 0 a 10

➤ Esta questão, revela-se uma das mais inconstantes. Embora a percentagem de voto mais elevada tenha sido na nota de 8, houve ainda alguma discordância no que diz respeito ao seu poderio no valor de mercado. Pode-se dar ao facto de, além de haver momentos altos e baixos das mais variadas seleções, acaba por afetar na valorização desse atleta, não só pelo seu desempenho na seleção, ou por falhar o acesso a grandes palcos e grandes eventos como o Europeu, a Copa América ou mesmo o Mundial. Assim, também se pode dar o caso, de a nacionalidade do jogador afetar na sua valorização, ou seja, um atleta Brasileiro costuma ter muita procura por parte dos clubes, mas a nível de seleção tem imensa concorrência, acabando por muitas vezes não ser chamado à seleção, não propriamente por demérito seu, mas também pelo facto de haver muita qualidade no lote de jogadores brasileiros. Neste caso, acaba por ser uma variável que, apesar de ter imenso crédito, divide bastantes opiniões na consideração a esta vertente.

- **Participação em competições Europeias (Clube):**

Participação em competições Europeias (Clube):

85 respostas

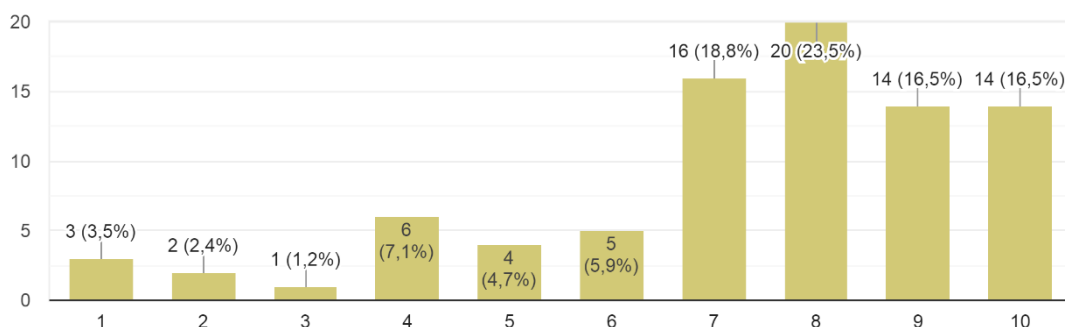


Figura 14 - Importância da "Participação em competições Europeias (Clube)" numa escala de 0 a 10

➤ Esta variável, assume desde logo uma certa reputação quando se trata de um atleta a atuar nos maiores palcos da Europa, sendo para muitos um objetivo de carreira. Embora divida um pouco opiniões, trata-se sempre de um fator a ter em conta, pois o grau de exigência acaba por ser mais elevado, subindo assim a fasquia do desempenho do atleta.

- **Historial de progressão na carreira:**

Historial de progressão na carreira:

85 respostas

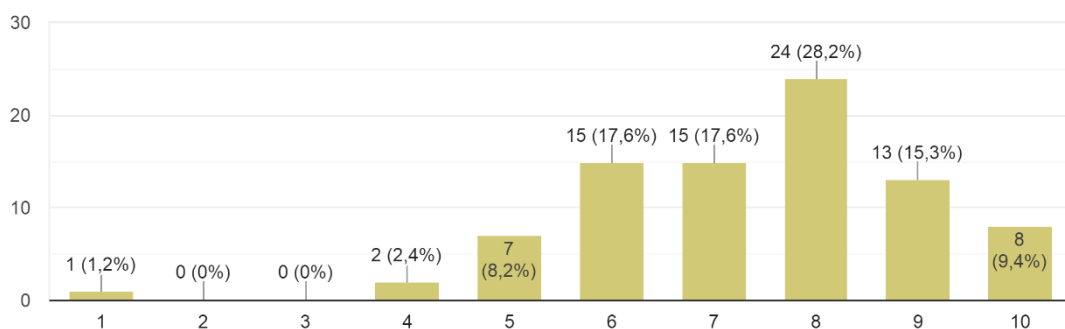


Figura 15 - Importância do "Historial de progressão de carreira" numa escala de 0 a 10

➤ Referente a esta questão, é sempre útil saber o historial de progressão do atleta na sua carreira, a fim de se saber se o mesmo tem tendência a subir na carreira, ou se

é inconstante, devido aos mais variados fatores. Maioria dos agentes desportivos, ou seja, pessoas que trabalhem diretamente na área, guiam-se por este fator para regular as expectativas de carreira do jogador, e evitar os denominados “flops”. Dada esta importância, houve ainda algumas opiniões de evidenciam que a notoriedade deste termo pode não ser tão alto quanto aparenta.

- **Suscetibilidade a lesões:**

Suscetibilidade a lesões:

85 respostas

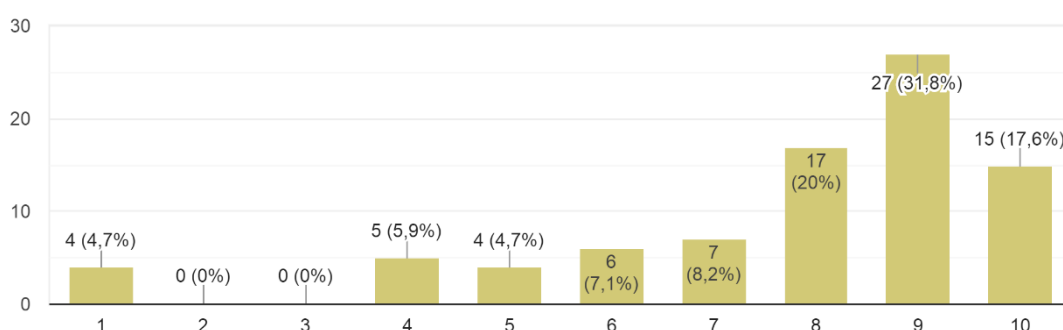


Figura 16 - Importância do “Suscetibilidade a lesões” numa escala de 0 a 10

➤ Consequentemente, damos assim conta de outra das variáveis mais importantes. Embora reparta opiniões, obteve uma classificação de 9, onde houve ainda uma elevada adesão á cotação mais alta. Tendo em contas que se um jogador tiver tendência a lesões, pelas mais variadas razões, consequentemente falhará imensos jogos durante a época desportiva. Assim, o investimento feito será sempre um risco, pois a qualquer momento, o clube poderá não contar com o jogador devido ao mesmo ter contraído uma lesão, limitando assim as opções de escolha da respetiva equipa.

- **Comportamento disciplinar:**

Comportamento disciplinar:

85 respostas

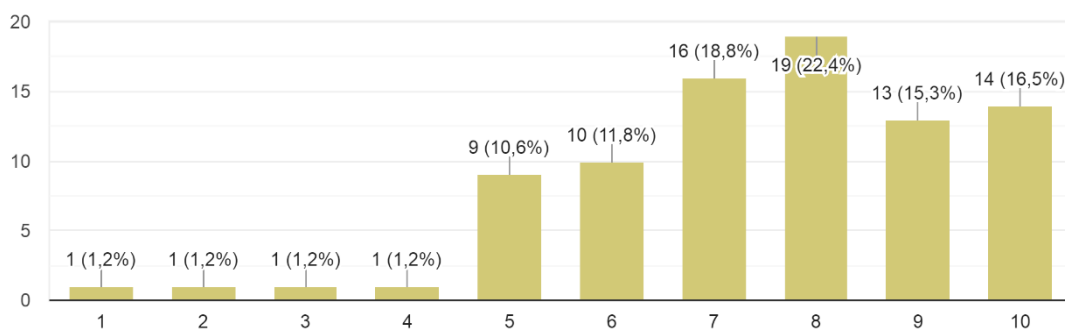


Figura 17 - Importância do "Comportamento disciplinar" numa escala de 0 a 10

➤ Aqui deparamo-nos com uma das variáveis mais inconstantes respetivamente á perspectiva dos questionados, dividindo assim opiniões. Embora seja notória a relevância desta componente, rapidamente tem tendência a baixar, como a subir. Houve, no entanto, bastantes intervenientes que consideram esta variável bastante importante, quase no seu expoente máximo. Assim, podemos ter a perceção que um atleta que cause bastantes problemas disciplinares, acaba por ser bastante influente, e neste caso, prejudicial, no que diz respeito á sua valorização de mercado.

- **Popularidade:**

Popularidade:

85 respostas

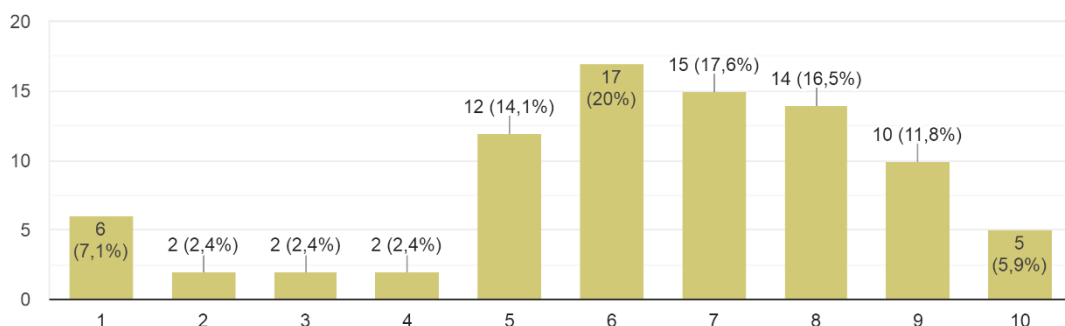


Figura 18 - Importância da "Popularidade" numa escala de 0 a 10

➤ Esta vertente, embora tenha obtido uma cotação um pouco mais baixa relativamente às restantes variáveis, demonstra um potencial de crescimento acima da média, tal como podemos observar no gráfico, onde obtivemos alguma opinião que realçam esta importância. Certamente esta é uma das variáveis que mais força tem ganho nos últimos anos, no futebol moderno. Como já foi defendido anteriormente, o impacto das redes sociais acaba por afetar o mundo do futebol, tal como a respetiva popularidade do atleta.

- **Campeonato onde atua (Ranking UEFA):**

Campeonato onde atua (Ranking UEFA):

85 respostas

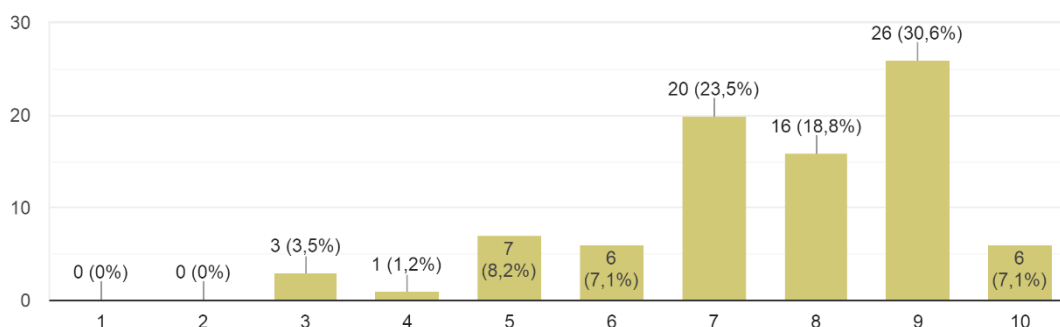


Figura 19 - Importância do "Campeonato onde atua (Ranking UEFA)" numa escala de 0 a 10

➤ Esta questão, que embora tenha dividido opiniões, revelou-se também uma das mais importantes na vertente da valorização do jogador. Avaliando pelo contexto competitivo no qual o jogador está incluído, podemos rapidamente perceber que quanto melhor o campeonato estiver classificado no ranking UEFA, mais elevado é o grau de dificuldade, por isso, ainda mais meritório é o seu desempenho. Por esse mesmo motivo, esta variável demonstra a uma elevada importância.

- **Classificação no Campeonato (Clube):**

Classificação no Campeonato (Clube):

85 respostas

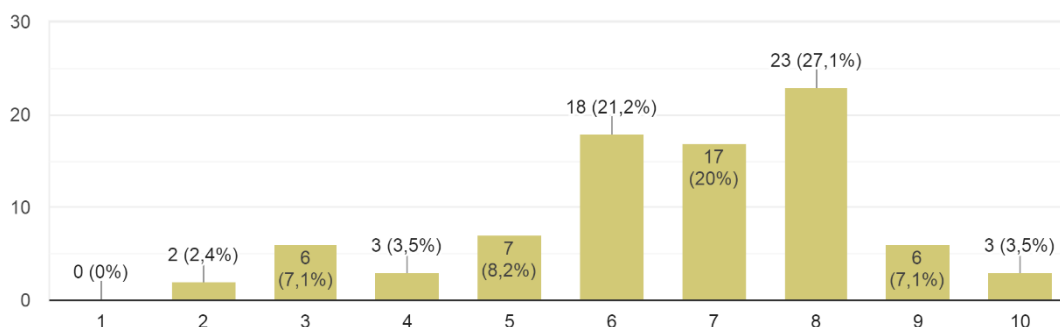


Figura 20 - Importância da "Classificação no campeonato (clube)" numa escala de 0 a 10

➤ De facto, é necessário dar mérito a um jogador que atinja patamares mais elevados na carreira, ou que, por consequente, leve a equipa a subir a fasquia no que diz respeito á sua classificação no campeonato. Contudo, é necessário avaliar o contexto competitivo onde o jogador atua, que é o caso do clube que o mesmo representa. Vejamos, se a fasquia é mais elevada, a responsabilidade do atleta também o é.

- **Nível Económico do Clube onde atua:**

Nível Económico do Clube onde atua:

85 respostas

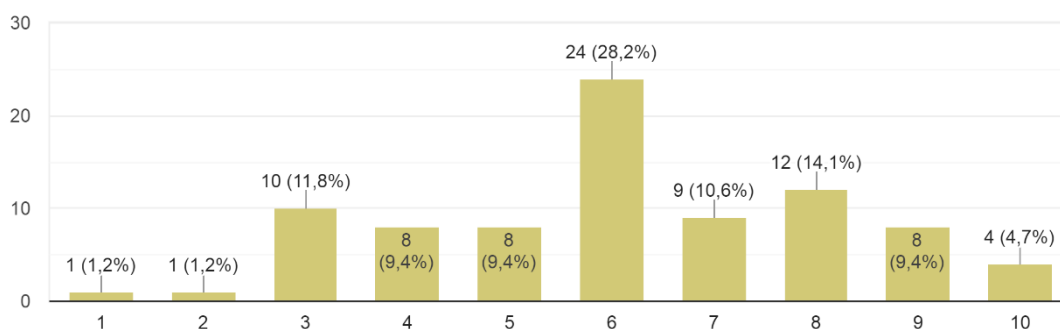


Figura 21 - Importância do "Nível económico do clube onde atua" numa escala de 0 a 10

➤ O poderio financeiro de um clube é de facto um dado notório no que diz respeito à negociação do valor de mercado do jogador, contudo nem sempre é um elemento de destaque, tal como está exposto no respetivo gráfico, com base na opinião dos questionados. O nível económico de um clube, retrata muitas vezes se o clube tem necessidade de vender o passe de um jogador, ou se, por outro lado, tem capacidade financeira para exigir valores mais elevados.

• **Inflação** (volume de negócios realizados no mercado de transferências):

Inflação (volume de negócios realizados no mercado de transferências):

85 respostas

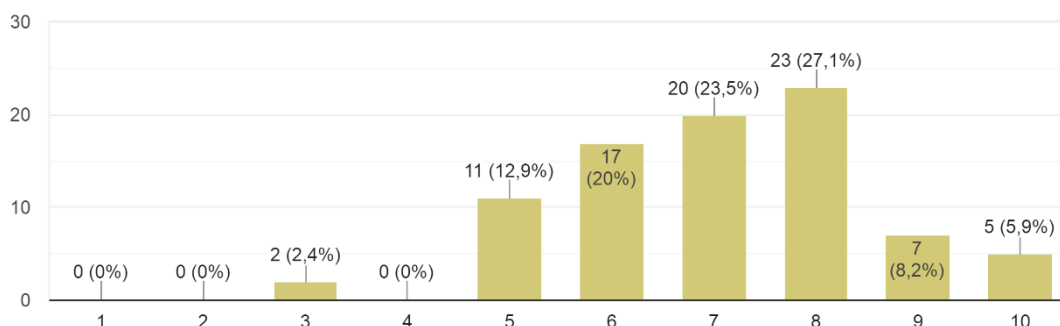


Figura 22 - Importância da "Inflação (volume de negócios realizados no mercado de transferências)" numa escala de 0 a 10

➤ Este fator, embora seja predominante no mercado de transferências, nem sempre é compreendido pelos intervenientes do mercado. Ou seja, por vezes, as tendências do mercado, são de tal modo imprevisíveis que se revelam surpreendentes. Falamos assim de incidentes como a mais recente pandemia, que abala por completo o mercado pois os clubes perdem alguma mobilidade financeira devido à consequente perda de algumas das principais fontes de receita, ou, por outro lado, transferências com valores surpreendentes e exorbitantes como foi o caso do Neymar, que não era de todo uma transferência expectável, mas acabou por elevar a fasquia, inflacionando assim o mercado.

Podemos assim, obter tal resultado:

Tabela 10 - Análise final do questionário

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão
----------	-------	---------	---------------

Posição em que atua	7,79	8	1,79
Idade	8,49	9	1,36
Performance	9,14	9	1,04
Internacionalizações	7,04	8	2,53
Participação comp. Euro.	7,36	8	2,29
Historial de progressão	7,39	8	1,66
Suscetibilidade a Lesões	7,74	8	2,25
Comportamento disciplinar	7,48	8	1,92
Popularidade	6,39	7	2,31
Campeonato onde atua	7,6	8	1,67
Classificação no campeonato	6,64	7	1,83
Nível económico do clube	6,12	6	2,07
Inflação do mercado	7,06	7	1,50

Concluindo, e de salientar que todas as variáveis presentes no estudo são importantes, ainda que com graus de relevância diferentes. Note-se que todas as pessoas que contribuíram para este estudo, são profundos conhecedores da realidade em estudo.

Por fim, damos conta que a variável que maior destaque tem é, sem dúvida, a performance desportiva, defendida por cerca de 49% dos agentes que participaram nesta análise, e que, por sua vez, representa perto da maioria absoluta. A ter em conta, a variável da idade, que se apresenta com uma elevada importância, o que, como também já foi contextualizado, estando em sintonia com o fator da performance desportiva, elevam imenso a fasquia da valorização do jogador.

A ter também em conta, as variáveis da posição onde o jogador atua, suscetibilidade a lesões e o campeonato onde o atleta atua, segundo o ranking UEFA. Podemos assim somar os principais fatores na valorização dos jogadores de futebol, ter também em atenção, variáveis como as internacionalizações por via da seleção, a participação nas competições europeias, e o respetivo comportamento disciplinar do atleta, tendo estas um peso enorme e um notório destaque neste contexto.

É assim possível determinar que, a correlação de todas estas variáveis, sobretudo das mais importantes, originam um justo valor de mercado.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO EMPÍRICO – MODELO DE VALORIZAÇÃO DE JOGADORES DE FUTEBOL

5.1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste modelo corresponde à obtenção dos principais fatores que compõem o valor de mercado de um jogador de futebol.

Para tal, recolheu-se uma amostra composta por jogadores da primeira Liga Portuguesa. Serão incluídos no estudo todos os atletas que tenham realizado pelo menos 50% dos jogos no campeonato, nas respetivas 18 equipas.

Assim, estudaremos, a primeira Liga Portuguesa e o seu mercado, bem como dos jogadores que atuam nesta liga, com o intuito de perceber, como ocorre a formação do valor de mercado destes atletas.

5.2. CRITÉRIO DE SELEÇÃO DAS AMOSTRAS

Neste estudo, sendo o principal foco a primeira Liga Portuguesa, denominada por Liga NOS, estarão presentes as 18 equipas e os jogadores que nestas tenham atuado em pelo menos 50% dos jogos, sendo mais concretamente 249 jogadores.

Destacamos este campeonato, pois, tal como referido anteriormente, é um caso formidável de sucesso a nível Mundial, no que diz respeito á exportação de jogadores, onde são alvo de realce, variáveis como:

- ✓ **Idade do jogador:** variando entre um mínimo de 19 anos e um máximo de 39, destacando o facto de ser um indicador relevante;
- ✓ **Posição:** para encontrar o peso de cada posição, foi realizado uma pequena análise que ditou a média do top-10 das maiores vendas por posição, relativamente ao mercado português, indicando que os avançados, são de facto a posição mais valorizada (guarda-redes: 12,59 M€; defesas: 33,82 M€; médios: 34,65 M€; avançados: 44,76 M€);
- ✓ **Desempenho no Campeonato:** realizado por um algoritmo no *Sofascore*, sendo esta uma plataforma especializada, que faz uma análise específica a cada jogador, avaliando todas as ações no decorrer do jogos, quer seja em passes,

desarmes, dribles, golos, assistências, sendo-lhe assim atribuída uma pontuação, numa escala de 0 a 10;

- ✓ **Minutos jogados:** minutos nos quais o jogador atuou nas partidas realizadas, durante o campeonato;
- ✓ **Desempenho Internacional:** realizado da mesma forma, pelo mesmo algoritmo, mas desta vez á atuação do jogador pela respetiva seleção nacional;
- ✓ **Desempenho na Liga dos Campeões:** realizado da mesma forma, pelo mesmo algoritmo, mas desta vez á atuação do jogador pela respetiva equipa, na Liga dos Campeões;
- ✓ **Desempenho na Liga Europa:** realizado da mesma forma, pelo mesmo algoritmo, mas desta vez á atuação do jogador pela respetiva equipa, na Liga Europa;
- ✓ **Minutos sem jogar devido a lesão:** correspondente aos minutos que o jogador não jogou, devido a ter contraído uma lesão;
- ✓ **Popularidade / Influência das Redes Sociais:** número de seguidores que o jogador tem na rede social *Instagram*, sendo esta a mais influente da atualidade;
- ✓ **Classificação global no campeonato:** soma das classificações do clube do jogador, no campeonato, nas últimas 3 épocas, sendo que, quanto menos for o somatório, melhor, significando que ficou em posições mais conceituadas;
- ✓ **Nível económico do clube:** balanço entre compras e vendas do clube, nas últimas 3 épocas;
- ✓ **Poder económico do clube:** venda mais alta realizada pelo clube, nas últimas 3 épocas;
- ✓ **Ranking FIFA:** corresponde á classificação da seleção nacional do atleta, segundo o Ranking FIFA;
- ✓ **Valor de mercado do jogador:** obtido através da plataforma *Transfermarkt*, especialista neste tipo de conceitos, onde podemos ter acesso ao valor de mercado do atleta segundo a sua análise, como já foi previamente falado e contextualizado;

Todas as restantes variáveis que possam existir, de acordo com o estado da arte, não têm importância elevada, embora possam estar associadas à definição do valor de mercado do atleta.

5.3. METODOLOGIA

5.3.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$.

Na estatística inferencial utilizou-se o modelo de regressão linear múltipla. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27.0 para Windows.

5.3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra era constituída por 249 jogadores. A média de idades é de 26,6 anos (desvio padrão = 3,9 anos), variando entre um mínimo de 19 e um máximo de 39 anos. A distribuição dos jogadores por equipa pode ser observada na seguinte tabela. Os clubes mais representados são: o Boavista, o Braga e o Moreirense. Já os avançados representam 32,5% do total da amostra. Apenas 27,3% dos jogadores participaram nas competições Europeias. Uma proporção de 88,4% corresponde a jogadores não internacionais.

Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica N=249

	N	%
Idade (M, DP)	26.6	3.9
Equipas		
Belenenses SAD	11	4,4
Benfica	15	6,0
Boavista	16	6,4
Braga	16	6,4

Desportivo das Aves	11	4,4
Famalicão	15	6,0
Gil Vicente	15	6,0
Marítimo	12	4,8
Moreirense	16	6,4
Paços de Ferreira	15	6,0
Portimonense	13	5,2
Porto	15	6,0
Rio Ave	13	5,2
Santa Clara	11	4,4
Sporting	11	4,4
Tondela	15	6,0
Vitória de Guimarães	14	5,6
Vitória de Setúbal	15	6,0
Posição		
Guarda redes	17	6,8
Defesa	77	30,9
Médio	74	29,7
Avançado	81	32,5
Internacional		
Sim	29	11,6
Não	220	88,4
Liga dos campeões		
Sim	16	6,4
Não	233	93,6
Liga Europa		
Sim	68	27,3
Não	181	72,7

5.3.3. RESULTADOS

A média do valor de mercado dos jogadores corresponde a 8,9 milhões de euros, variando entre um mínimo de 100 mil euros, a um máximo de 32 milhões de euros.

Tabela 12 - Valor de mercado - Liga Portuguesa

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Valor de mercado	0,100	32,00	8,93	7,87

Para uma melhor obtenção de resultados, a amostra foi separada em dois grupos:

- Equipas que participaram nas competições Europeias;
- Equipas que não participaram nas competições Europeias;

5.3.3.1. EQUIPAS QUE PARTICIPARAM NAS COMPETIÇÕES EUROPEIAS

Para analisar os preditores significativos do valor de mercado dos jogadores de equipas que participaram nas competições europeias, realizou-se uma regressão linear múltipla com as variáveis independentes ou predictoras:

- Idade do jogador;
- Peso financeiro da posição do jogador;
- Desempenho;
- Minutos jogados;
- Desempenho Internacional;
- Desempenho na Liga dos Campeões;
- Desempenho na Liga Europa;
- Minutos sem jogar devido a lesão;
- Influência nas Redes Sociais (Popularidade);
- Classificação global;
- Nível Económico Clube (Balanço compras/vendas nos últimos 3 anos);
- Poder Economico Clube (Venda mais alta nos últimos 3 anos);
- Ranking FIFA seleção nacional;

Já a variável do Valor de Mercado, é referente á variável dependente. O modelo explica 57,1% da variância total desta última variável e é estatisticamente significativo, $F(13, 56) = 6.728$, $p = .001$.

Tabela 13 - Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,819	,670	,571	5,15873

Tabela 14 - Anova

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	t	Sig.
1	Regressão	2327,806	13	179,062	6,728	,000***
	Resíduo	1144,337	43	26,612		

Total	3472,144	56
-------	----------	----

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

As variáveis Idade do jogador ($\beta = -.287$, $p = .016$), minutos de jogo ($\beta = .271$, $p = .049$) e desempenho internacional ($\beta = .320$, $p = .008$) revelaram-se preditores significativas do valor de mercado dos jogadores. Assim, quanto mais elevada é a idade do jogador, menor é o valor de mercado do jogador. Ao contrário, quanto mais minutos jogados e quanto mais elevado for o desempenho internacional, mais elevado é o valor de mercado do jogador.

Tabela 15 - Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	-50,987	33,179		-1,537	,132
Idade	-,604	,241	-,287	-2,506	,016*
Peso financeiro da posição do jogador	23,987	13,474	,193	1,780	,082
Desempenho	8,347	4,480	,227	1,863	,069
Minutos	,004	,002	,271	2,023	,049*
Desempenho Internacional	1,023	,368	,320	2,782	,008**
Desempenho liga campeões	-,725	4,261	-,280	-,170	,866
Desempenho liga europa	,558	,518	,113	1,077	,287
Minutos sem jogar devido a lesão	,002	,004	,058	,480	,634
Influência nas Redes Sociais	-,001	,001	-,157	-1,487	,144
Classificação global	-,910	,612	-,359	-1,487	,144
Nível Económico Clube	,083	,305	,010	,274	,786
Poder Economico Clube	-,113	,414	-,622	-,273	,786
FIFA ranking	,406	,227	,173	1,788	,081

5.3.3.2. EQUIPAS QUE NÃO PARTICIPARAM DAS COMPETIÇÕES EUROPEIAS

Para analisar os preditores significativos do valor de mercado dos jogadores de equipas que não participaram nas competições europeias, realizou-se uma regressão linear múltipla com as variáveis independentes ou predictoras:

- Idade do jogador;

- Peso financeiro da posição do jogador;
- Desempenho;
- Minutos jogados;
- Minutos sem jogar devido a lesão;
- Influência nas Redes Sociais (Popularidade);
- Classificação global;
- Nível Económico Clube (Balanço compras/vendas nos últimos 3 anos);
- Poder Economico Clube (Venda mais alta nos últimos 3 anos);
- Ranking FIFA seleção nacional;

Já a variável do Valor de Mercado, é referente á variável dependente. O modelo explica 49.2% da variância total desta última variável e é estatisticamente significativo, $F(10, 134) = 13.993$, $p = .001$.

Tabela 16 - Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,728	,530	,492	,48637

Tabela 17 - Anova

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	t	Sig.
1	Regressão	33,101	10	3,310	13,993	,000***
	Resíduo	29,333	124	,237		
	Total	62,433	134			

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

As variáveis Idade do jogador ($\beta = -.261$, $p = .001$), Peso financeiro da posição do jogador ($\beta = .186$, $p = .008$), Desempenho ($\beta = .209$, $p = .007$), Influência nas redes sociais ($\beta = .169$, $p = .010$), Nível económico do clube ($\beta = .410$, $p = .001$), Poder económico do clube ($\beta = -.066$, $p = .003$) e ranking da FIFA ($\beta = -.131$, $p = .046$) revelaram-se preditores significativas do valor de mercado dos jogadores. Assim, quanto mais elevada é a idade do jogador, a classificação global, o poder económico do clube e o ranking FIFA, menor é o valor de mercado do jogador. Ao contrário, quanto mais elevado é o peso financeiro da posição do jogador, o desempenho, a influência nas redes sociais e o nível económico do clube, mais elevado é o valor de mercado do jogador.

Tabela 18 - Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	-4,486	1,972		-2,275	,025
Idade	-,045	,012	-,261	-3,923	,000***
Peso financeiro da posição do jogador	2,012	,744	,186	2,705	,008**
Desempenho	,792	,289	,209	2,740	,007**
Minutos	,000	,000	,148	1,944	,054
Minutos sem jogar devido a lesão	,000	,000	,113	1,748	,083
Influência nas Redes Sociais	,001	,000	,169	2,628	,010**
Classificação global	-,002	,008	-,024	-,238	,812
Nível Económico Clube	,077	,020	,410	3,797	,000***
Poder Economico Clube	-,072	,024	-,066	-3,042	,003**
FIFA ranking	-,034	,017	-,131	-2,017	,046*

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

5.4. PROPOSTA DE MODELO DE VALORIZAÇÃO

Após o desenvolvimento deste estudo, conseguimos obter um algoritmo que nos dará acesso a um novo valor de mercado estimado.

Isto é, após esta investigação, obtivemos a importância de cada variável, o que nos dará assim acesso a uma equação, onde, aplicando o modelo e usando os dados do jogador, iremos obter um novo valor de mercado.

Foi então, realizado uma breve análise, com os mesmo 249 jogadores da primeira Liga Portuguesa, de respetivas 18 equipas, sendo separados assim em dois grupos: os que participaram nas competições europeias, e os que não.

5.4.1. JOGADORES QUE PARTICIPAM NAS COMPETIÇÕES EUROPEIAS

Para obter o valor de mercado destes atletas, sugerimos a seguinte equação:

- $(-50,987) + \text{idade} * (-0,604) + \text{peso da posição} * 23,987 + \text{desempenho no campeonato} * 8,437 + \text{minutos jogados} * 0,004 + \text{desempenho internacional} * 1,023 + \text{desempenho Liga Campeões} * (-0,725) + \text{desempenho Liga Europa} * 0,558 + \text{minutos sem jogar devido a lesão} * 0,002 + \text{influência das redes sociais} * (-0,001) + \text{classificação global} * (-0,91) + \text{nível económico do clube} * 0,083 + \text{poder económico do clube} * (-0,113) + \text{ranking FIFA} * 0,406 = \text{VALOR DE MERCADO ESTIMADO}$

Ao aplicar esta nova metodologia para obter o valor de mercado do atleta, dos respetivos 57 jogadores que participaram nas competições europeias, obtivemos um erro percentual inferior a 30% em cerca de 22 jogadores, correspondendo a 38,6% dos atletas, onde 9 jogadores obtiveram um erro percentual inferior a 10%, o que corresponde a 15,8% dos jogadores. Este erro percentual, consiste na divergência entre o valor de mercado previamente estimado pelo *Transfermarkt*, e o valor de mercado indicado pelo nosso novo modelo. Contudo, esta é uma percentagem de erro facilmente justificável, tendo em conta que as maiores porções de erros percentuais, verificaram-se em jogadores onde existam variáveis que o beneficiem, e que revelem uma enorme importância, como a idade, o peso financeiro da posição do jogador, os minutos jogados e os respetivos desempenhos, tal como o nosso modelo previa.

5.4.2. JOGADORES QUE NÃO PARTICIPAM NAS COMPETIÇÕES EUROPEIAS

Para obter o valor de mercado destes atletas, sugerimos a seguinte equação:

- $(-4,486) + \text{idade} * (-0,045) + \text{peso da posição} * 2,012 + \text{desempenho no campeonato} * 0,792 + \text{minutos jogados} * 0,000185 + \text{minutos sem jogar devido a lesão} * 0,000372 + \text{influência das redes sociais} * 0,001 + \text{classificação global} * (-0,002) + \text{nível económico do clube} * 0,077 + \text{poder económico do clube} * (-0,072) + \text{ranking FIFA} * (-0,034) = \text{VALOR DE MERCADO ESTIMADO}$

Ao aplicar esta nova metodologia para obter o valor de mercado do atleta, dos respetivos 192 jogadores que participaram nas competições europeias, obtivemos um erro percentual inferior a 30% em cerca de 77 jogadores, correspondendo a 40,1 % dos atletas, onde 26 jogadores obtiveram um erro percentual inferior a 10%, o que

corresponde a 13,5% dos jogadores. Este erro percentual, consiste na divergência entre o valor de mercado previamente estimado pelo *Transfermarkt*, e o valor de mercado indicado pelo nosso novo modelo. Contudo, esta é uma percentagem de erro facilmente justificável, tendo em conta que as maiores porções de erros percentuais, verificaram-se em jogadores onde existam variáveis que o beneficiem, e que revelem uma enorme importância, como a idade, o peso financeiro da posição do jogador, os minutos jogados, o seu desempenho, a influência das redes sociais associada à sua popularidade, tal como o nível e poder económico do seu clube.

5.5. EFICÁCIA DO MODELO VS. VALOR DE MERCADO *TRANSFERMARKT*

Sendo o nosso modelo desenvolvido com base no valor estimados pela plataforma *transfermarkt*, resta-nos, assim, fazer uma breve comparação de modo a concluir qual a metodologia mais eficaz.

Esta eficácia consiste na divergência entre o valor estimado, por ambos os modelos, e o valor real da transferência.

Assim, é possível compreender, qual o método mais eficaz no que diz respeito ao valor estimado previamente, mas que mais tarde poderá estar retratado no valor da transferência, ou seja, o valor que o nosso modelo estima, a partir dos fatores já mencionados, indica um valor estimado, que pode ter alguma flexibilidade devido a outros fatores não quantitativos, nem controláveis, como é o caso da inflação do mercado, mas que não põe em causa a eficácia do nosso modelo.

Podemos, neste caso, observar que o nosso modelo obteve uma maior eficácia, no caso dos jogadores do Futebol Clube do Porto, que foram transferidos no mercado de verão da época 2020/2021, como é o caso do lateral brasileiro, Alex Telles. A sua transferência rondou o 15 milhões de euros, onde o nosso modelo estimou um valor de 15,2 milhões de euros. Já a *transfermarkt* estima um valor de 32 milhões de euros, ultrapassando o valor real por uma larga margem.

No caso de outro jogador do Futebol Clube do Porto, o médio português Danilo Pereira, que saiu por empréstimo, mas com uma cláusula de compra obrigatória de 20 milhões

de euros, onde, por sua vez, o valor estimado pelo nosso modelo foi de 19,2 milhões de euros, mais uma vez, superando a plataforma transfermarkt, que estimou um valor de 24 milhões de euros, não ultrapassando numa margem tão elevada, mas ainda assim, o nosso modelo a demonstrar uma maior eficácia em termos de erro percentual, comparado ao valor real da transferência.

Outro caso, desta vez de Wendell, médio que atuava no Sporting Clube de Portugal, transferiu-se para a Rússia pelo montante de 20,3 milhões de euros, mas que por outro lado, o nosso modelo avalia o jogador em 9,3 milhões de euros, e o transfermarkt estima em 8 milhões de euros. Embora ambos os valores estejam um pouco longe do valor real, o nosso modelo demonstra, mais uma vez, uma eficácia mais apurada.

Olhando agora para jogadores de equipas que não atuem nas competições europeias, onde, mais uma vez a nosso modelo revelou uma grande eficácia nas transferências de jogadores como Zaidu (Santa Clara), Nuno Santos (Rio Ave), e Pepê (Vitória de Guimarães). Já o transfermarkt demonstrou estar mais próxima do valor na transferência Taremi, do Rio Ave para o Futebol Clube do Porto.

Contudo, encontramos argumentos como a duração de contrato, a cláusula de rescisão, o fair-play financeiro, as relações entre intermediários ou a várias licitações que geram um leilão, no que diz respeito às divergências entre o valor estimado pelo modelo e o valor real da transferência.

5.6. CONCLUSÕES

Concluimos assim que obtivemos resultados satisfatórios, no que diz respeito ao reconhecimento de determinada importância das variáveis utilizadas.

Assim, haverá também a possibilidade de estimar um novo valor de mercado, com base no algoritmo que instauramos, o que no possibilita uma nova ótica nesta valorização.

Comparando os recentes resultados do modelo, com os do inquérito previamente realizado, concluimos que estes coincidem. Saliendo a importância de variáveis como a idade, a performance e a posição onde o jogador atua, para além de que, reforça com outras tantas variáveis, como os minutos jogados pelo atleta, a sua popularidade, tal como o nível e poder económico do clube.

Ao atingir este resultado, podemos facilmente obter uma outra ideia acerca da valorização de um jogador de futebol, defendendo também que estes valores envolvidos nesta indústria, não são de todo absurdos, embora admitamos que a inflação do mercado, que muitas vezes é difícil de contextualizar, afete em demasia esta movimentação de montantes.

Contudo, e reforçando a ideologia da valorização dos jogadores, permite-nos assim argumentar com base nestes critérios, uma razão justificativa que defenda o valor de mercado do atleta, aparentando assim este raciocínio.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo, é certamente um dos mais aguardados por qualquer investigador, ou seja, perceber se a missão foi bem-sucedida, ou não.

Vamos assim avaliar as hipóteses, a pergunta de partida e as perguntas derivadas. Realçaremos ainda as principais conclusões, recomendações, limitações e linhas de investigação futuras.

6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para no basearmos nesta verificação, é necessária toda uma assimilação do trabalho desenvolvido, e tal como referido inicialmente, estas hipóteses, podem evidenciar o sucesso de toda a investigação.

Hipótese 1: Existe de facto, variáveis que possam definir o valor de mercado de um jogador de futebol.

O principal intuito deste estudo, seria acima de tudo comprovar que, de facto existem variáveis predominantes que possam influenciar o valor de mercado de um jogador de futebol, e mesmo defini-lo. Variáveis como a idade, a performance desportiva, a posição, a suscetibilidade a lesões e os minutos que o jogador não jogou devido às mesmas, os minutos jogados pela atleta, o poder económico de clube relacionado com o poder de vendas, o nível económico do clube relacionado com o balanço entre vendas e compras, a popularidade do atleta, estas que, se evidenciam como a variáveis primordiais.

Certamente tivemos acesso a outras que também podem influenciar, tal como o desempenho internacional, o desempenho na Liga dos Campeões, o desempenho na Liga Europa, a classificação no campeonato, e o ranking FIFA da seleção nacional do jogador.

Assim, e após uma análise aprofundada através de vários métodos, podemos ditar que esta hipótese foi verificada.

Hipótese 2: Há fatores externos e atípicos que provocam muito amplas situações de inflação/deflação no mercado do futebol, sendo impossível definir um valor de mercado para o jogador.

Ditando á regra esta hipótese, na verdade, há uma enorme inflação do mercado o que nos dificulta na previsão do valor do jogador.

Ou seja, um jogador que numa época esteja pouco valorizado, pode ter um aumento repentino no seu valor, devido á inflação do mercado, pois poderá ocorrer uma elevada movimentação de quantias, ou de jogadores com a mesmas características, mas por montantes muito mais elevados, inflacionando e influenciando o valor deste jogador. De salientar, que esta inflação, é muito difícil de prever.

Consideramos que, fatores como, o fair play financeiro, a duração do contrato do jogador e a sua cláusula de rescisão, as relações do intermediários e as várias licitações por um jogador, que gerem um leilão, podem ter de tal forma uma força nas transferências de certos jogadores, que leva a inflacionar/deflacionar o mercado de transferência, originando que seja imprevisível prever ao certo um valor estimado, que se aproxime com a realidade atual quer do clube, quer do jogador.

Ainda assim, com base em todas as outras variáveis, podemos prever um valor de mercado. Este valor, que poderá ter algumas alterações devido a esta inflação, tal como outras devido a outras peculiaridades, o que, contudo, esta hipótese não é verificada.

6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Como em tudo na vida, o nosso principal foco está nos objetivos, facto que neste estudo não foi exceção.

Obtivemos a importância de cada uma das variáveis para a definição do valor de mercado de um jogador de futebol, ditando assim quais as variáveis mais importantes, desde a idade do jogador e a sua posição, até a variáveis associadas ao clube, como o seu poder económico e nível económico, tal como a sua classificação. Assim, este sendo o principal objetivo, foi meramente reconhecido, e concluído com sucesso.

Referente á análise do mercado Português e dos respetivos jogadores, tornou-se um objetivo fundamental para alcançar o principal objetivo. O estudo realizado foi com base

nestes jogadores, sendo estes pertencentes á amostra do estudo empírico, o que nos obrigou a uma análise aprofundada dos mesmos.

No trabalho de campo, levou-nos também a perceber a elevada importância da formação e do *scouting* em Portugal. Isto é, tal como os clubes portugueses tem sido um caso de sucesso na exportação de jogadores, não é por acaso. O investimento nestes setores, faz com que a rentabilização comece o mais rapidamente possível, ou seja, se o jogador for desenvolvido numa idade mais jovem, e estando a idade associada a uma das variáveis mais importantes do valor de mercado, irá potencializar este valor. Todos os departamentos de um clube rentabilizam o valor de mercado de um atleta, pois podem estar diretamente ligados a fatores como o desempenho, o número de jogos falhados devido a lesão, ou mesmo a popularidade do jogador.

6.4. VALIDAÇÃO DA PERGUNTA DE PARTIDA

O principal intuito deste estudo, responde diretamente a esta questão, passando a citar:

Como se define o valor o valor de mercado de um jogador de futebol, quais os fatores que impõem e influenciam este valor?

O valor de mercado de um atleta é definido através de uma conjunção entre vários fatores, podendo ir dos mais importantes, como a idade, a performance desportiva, a posição em que o jogador atua, o número de jogos que falhou devido a lesão, a participação nas competições europeias, a popularidade, os minutos jogados, o poder económico do clube em termos de compra, e o nível económico do clube.

Foram ainda identificados outros fatores como a progressão na carreira, a personalidade em termos de problemas disciplinares, ou por outro lado, se tiver uma forte capacidade de liderança dentro da equipa no caso de ser capitão da mesma, também pelo facto de o jogador ter muitos clubes interessados nele, originando assim um leilão, tal como fatores como o ranking UEFA do campeonato onde atua ,ou o ranking FIFA da seleção onde atua, no caso de ser internacional ou não, o próprio contrato do jogador e a sua duração, até á importância o seu empresário e da inflação do mercado.

Todos estes, foram um conjunto de fatores detetados ao longo do estudo, mas, de salientar, que os mais importantes, os referidos no estudo, apresentam um papel fulcral no que diz respeito ao valor de mercado de um jogador de futebol.

6.5. VALIDAÇÃO DAS PERGUNTAS DERIVADAS

Da análise das questões derivadas, resultam as seguintes conclusões:

Qual a importância que cada fator tem na definição do valor de mercado?

Ao realizar este estudo, que nos levou a encontrar e compreender cada uma das variáveis na definição do valor de mercado de um jogador, leva-nos de encontro às variáveis mais importantes, sendo estas: idade, performance desportiva, posição, suscetibilidade as lesões, minutos jogados, poder económico do clube em termos de vendas, nível económico do clube relacionado com o balanço entre compras e vendas, e a popularidade do jogador.

As restantes variáveis, embora menos importantes, também apresentam um papel evidente no valorizar do jogador, mas com muito menos peso.

Como aumentar o valor de plantel e o respetivo valor de mercado de cada jogador?

Para aumentar o valor de plantel, é fácil. Basta rentabilizar o valor de mercado de cada jogador que esteja inserido neste plantel. A questão é, para aumentar este valor de cada jogador, basta potencializar cada uma das suas variáveis, ou, pelo menos, as que estiverem a esse alcance. Fatores como a idade, que pode ser valorizado num clube com a aposta na formação, onde potencializam o jogador logo desde cedo enquanto este se encontra nas camadas jovens, o próprio desempenho, com treinos dinâmicos que possam melhorar este fator, a própria suscetibilidade a lesões pode ser melhorada, quer através do departamento médico, quer através de planos de treino específicos, quer de reforço muscular, quer planos de alimentação e nutrição, ou até mesmo a popularidade do jogador, através de um bom departamento de marketing e comunicação. Todos estes departamentos, que podem estar associados a qualquer fator que influencie o valor de mercado de um atleta, também serão de mera importância para esta rentabilização.

6.6. CONCLUSÕES FINAIS

Podemos concluir que superamos todas as expectativas inicialmente previstas. É caso para dizer, que nos sentimos mais “valorizados” e “enriquecidos” no que diz respeito à temática abordada. É sem dúvida um grande “golo”.

Concluimos que tal como os principais objetivos, também as hipóteses formuladas, foram corretamente abordados e justificados. Respondemos também a todas as perguntas existentes, a todas as incertezas, indecisões e hesitações inicialmente encontradas, contribuindo assim para corrigir algumas lacunas que possam existir neste contexto.

De salientar, as metodologias utilizadas, e todo o trabalho de campo realizado. Este estudo deu-nos a possibilidade de compreender como valorizar os ativos mais importantes do mundo do futebol, quer a nível global das empresas desportivas, quer a nível individual de cada atleta. Introduzimos também uma análise ao futebol mundial, ao mercado e a jogador de futebol. Diferenciamos a preço pago do valor estimado, e como estes podem estar correlacionados nesta indústria. A valorização dos principais clubes do mundo. E, principalmente, as principais metodologias utilizadas que contextualizam o valor de mercado do jogador de futebol.

Salientamos a importância de um conjunto imenso de fatores, que influenciam o valor de mercado do jogador, desde a importância dos seus contratos, quer a sua duração e respetiva cláusula de rescisão indemnizatória, tal como a importância de outros fatores que influenciam de certa forma o valor de mercado que muitas vezes não são tomados em conta ou mesmo desprezados, como o caso dos intermediários desportivos ou da respetiva inflação do mercado.

Tomamos obviamente como principal consideração, os fatores obtidos estudo empírico, com a idade, a performance desportiva, a posição, a suscetibilidade a lesões, os minutos jogados, o poder económico do clube, o nível económico do clube, e a popularidade. Estas que foram consideradas no estudo, pois podem ser quantificadas, o que nos permitiu medir a sua importância.

Tratando-se de uma indústria altamente inflacionada pelos intervenientes, sendo necessário ter uma base robusta nesta definição de valor, recomenda-se a aplicação da metodologia proposta no presente documento a uma amostra mais robusta de agentes envolvidos nesta indústria, bem como a aplicação do inquérito e do estudo estatístico a realidades de outros países para verificar a eficácia do modelo nesses países.

Certamente que, tendo em conta o intuito desta investigação, a avaliação da performance do modelo a outros países com uma indústria do futebol forte poderá melhorar a qualidade da contextualização do valor de mercado de um jogador, o que permitirá um fluxo de montantes mais assertivos e justos.

6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Como em todas as investigações, é necessário destacar as limitações encontradas.

Sem dúvida, que a grande limitação foi a escassez de dados, e a falta de informação relacionada com a temática, o que prejudicou a análise do campo teórico.

Poucas plataformas especializadas no ramo, o que nos limitou o uso de uma maior variedade de fontes.

Já no estudo empírico, houve várias limitações, como encontrar variáveis que pudessem ser quantificadas de modo a introduzir no modelo, ou encontrar um modelo eficaz para compreender o valor de mercado do jogador. A maioria destas limitações, servirão de aprendizagem para investigações futuras.

6.8. RECOMENDAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta investigação é sem dúvida uma orientação para uma melhor definição do valor de mercado do jogador de futebol.

O mundo do futebol é sem dúvida apaixonante, e os apaixonados pela indústria, “lutam” para desvendar todos os dilemas proporcionados por este fenómeno.

Assim futuramente, poderemos optar por:

- ✓ Um estudo aprofundado de outra Liga e/ou Campeonato, e dos seus intervenientes;
- ✓ Uma análise com uma recolha de uma maior amostra, de vários jogadores, das mais variadas Ligas Mundiais, e das mais variadas nacionalidades;
- ✓ Averiguar mais profundamente a correlação entre valor estimado, e preço pago;
- ✓ Continuação do estudo do desenvolvimento da temática, com a potencial descoberta de novos fatores que possam influenciar o mercado, melhorando o modelo apresentado.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrosio, A., & Ambrosio, V. (s.d.). A Matriz BCG passo-a-passo - Revista ESPM.
- CIES Football Observatory. (2020). *Weekly Post - Best stepping-stone clubs: Ajax ahead of Benfica.*
- CIES Football Observatory. (2020). *Scientific evaluation of the transfer value.*
- Economias. (2017). *Economias.pt*. Obtido de Economias.pt.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2015). *Regulamento de Intermediários.*
- HENDRIKSEN, E. S., & VAN BREDA, M. F. (1999). *Teoria da Contabilidade*. (5. e. Sanvicente., Trad.) São Paulo: Atlas.
- Humphrey, A. (1960).
- KEA; CDES; EOSE. (2009). *Study on Sports Agents in the European Union.*
- KEA;CDES. (2013). *The Economic and Legal Aspects of Players.*
- KMPG - Football Benchmark. (2019). *The European Elite 2019 - Football Clubs Valuation.*
- Kotler, P., & Kotler, K. (2012). *Administração de Marketing*. Pearson.
- KPMG Football Benchmark. (2020). *The European Elite 2020: Football Club's Valuation.*
- KPMG Football Benchmark. (s.d.). *KPMG Football Benchmark*. Obtido de https://footballbenchmark.com/methodology/player_valuation
- (2007). *Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto.*
- Liga Portugal. (2018). *Contrato colectivo de trabalho.*
- NCRF 1. (01 de Janeiro de 2016). *Norma Contabilística e de Relato Financeiro 1*. Obtido em 13 de maio de 2020, de <http://www.cnc.min->

financas.pt/pdf/snc/2016/normas%20com%20retifica%C3%A7%C3%A3o/NCR
F_1.pdf

NCRF 6. (2016). *Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6*.

Nogueira, P. (2019). *Agente de Jogadores: Mais valia ou mal necessário?* Prime Books.

Porter, M. (1979). *As cinco forças competitivas que moldam a estratégia*. Harvard Business Review.

Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*.

Porter, M. (1986). *Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*.

Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva*. Editora Campus.

ProEleven Football Management. (2020). *Estudo Sistemático de Mercado*. ProEleven Football Management, Análise e Estudos de Mercado.

Sousa, A. R. (2017). *Da Economia*. Porto: Diário de Bordo.

Sport Lisboa e Benfica. (2019). *Relatório de Contas 1º Semestre 2019/2020*. Relatório de Contas, Lisboa.

Transfermarkt. (s.d.). *Transfermarkt.pt*. Obtido de <https://www.transfermarkt.pt/>

UEFA. (s.d.). *UEFA.COM*.

Ulaga, W. (2003). *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*. Industrial Marketing Management.