



ESPECIAL



# Indústria do Futebol em Portugal

## CENTRALIZAÇÃO DOS DIREITOS TELEVISIVOS VAI OBRIGAR A REPENSAR O PRODUTO

A indústria mostrou resiliência durante a pandemia mas a centralização dos direitos televisivos prevista para a época de 2028/29 vai obrigar o futebol português a desafios com os quais nunca foi confrontado: chutar querelas clubísticas para canto e repensar em conjunto um produto que terá que ser muito melhor para se tornar atrativo, rentável e diferenciador num mercado altamente concorrencial.

### ANÁLISE

**Centralizar é preciso mas há mais desafios à indústria do futebol** ■ P2

### RECEITAS

**“Clubes devem ganhar dinheiro fora dos 90 minutos de jogo”** ■ P4

### ENSAIO

**Fernando Gomes**  
Presidente da Federação Portuguesa de Futebol

**Podemos ser ainda melhores** ■ P5



### OPINIÃO

**Pedro Proença**  
Presidente da Liga Portugal

**O futebol não para** ■ P7



### FÓRUM

**Quais as perspetivas de desenvolvimento da indústria do futebol em Portugal** ■ P7

ANÁLISE

# Centralizar é preciso mas há mais desafios à indústria do futebol

A centralização dos direitos televisivos pode ser um fator diferenciador mas há muito a fazer nos próximos anos: melhoria do produto, sustentabilidade das contas e integridade desportiva.

JOSÉ CARLOS LOURINHO  
jlourinho@jornaleconomico.pt

Maior captação de receitas e de redistribuição de riqueza; a melhoria do produto e a sustentabilidade das contas das SADs. São muitos os desafios que se colocam à indústria do futebol português nos próximos anos e esta década poderá determinar, de forma decisiva, o futuro económico-financeiro do “desporto-rei” em Portugal, de acordo com os especialistas ouvidos pelo JE. O futebol em Portugal mostra resiliência (mesmo num ano atípico e sem adeptos nos estádios) e desafia a lógica de um mercado muito limitado com um frágil poder de compra. Ouvido pelo JE, Pedro Brinca, economista e professor na Nova SBE, considera o futebol em Portugal “é um caso de sucesso extraordinário”: “Apesar de todos os problemas, somos um país de 10 milhões de pessoas com um poder de compra muito baixo e estamos todos os anos a ter mais projeção internacional do que países com um historial riquíssimo na modalidade”. Pela mesma linha de raciocínio, Emanuel Macedo de Medeiros, que lidera a Sport Integrity Global Alliance, destaca ao JE que o futebol português “tem demonstrado uma capacidade de crescimento e de ombrear com os melhores ao nível europeu e mundial, colocando-se acima da pequenez geográfica, da fragilidade económica e da debilidade financeira do país”. Considera este responsável máximo desta coligação de integridade e boa governança no desporto, que “em Portugal, há uma paixão pela modalidade que alimenta a indústria e que não encontra muitos precedentes ao nível mundial”. Com todo este potencial, poderá a centralização dos direitos televisivos marcar um paradigma no produto?

## Quanto vale centralizar?

Valem 180 milhões de euros mas existe uma estimativa que com a centralização poderá haver um salto nesta receita compreendido entre 275 milhões a 325 milhões de euros. Este cálculo consta do último anuário da Liga Portugal e aponta para uma valorização desta receita entre 56% e 85%. Ainda de acordo com a mesma fonte, os direitos te-



Bloomberg

levisivos constituem uma receita significativa para as sociedades desportivas e para os emblemas que terminaram a época 2020/21 do meio da tabela para baixo o peso desta receita chega a cerca de 40% do total das receitas. Apesar dos clubes da Liga quererem a antecipação deste modelo 2023/24, este processo vai ficar concluído até 2028/29. A Liga Portugal acredita que haverá uma “redução das disparidades financeiras entre SAD” através de um modelo de distribuição de receita mais equitativo que promove a competitividade desportiva e a valorização do produto audiovisual”. Miguel Farinha, partner e líder de Strategy and Transactions da EY, realça ao JE que esta centralização “vai ser muito relevante para o futebol português” tendo em conta que irá permitir a maximização e repartição de receitas, “algo que é essencial para que o futebol português dê um salto de qualidade”. No entanto, este responsável aponta vários riscos que têm que ser levados em conta: “Com o ciclo económico que estamos a viver (cenário de guerra, inflação e taxas de juro a aumentar) claramente vão haver desafios a esse cenário nos próximos anos”. E um dos desses desafios bem pode passar, de acordo com a perspetiva de Pedro Brinca, pela estrutura do mercado de televisão por subscrição em Portugal e a respetiva falta

de concorrência. “Temos quatro operadores de telecomunicações no capital da SportTV e que controlam 92% do mercado de subscrição de TV em Portugal. Na última negociação destes contratos em 2015 esse não era o caso e como havia de facto concorrência no sector, mesmo com negociação individual, aquilo que observámos foi um aumento superior a 100% das receitas

televisivas, algo que se verificou nos contratos efetuados com os três grandes”, explicou o economista ao JE. Este professor da Nova SBE recorda que a “a partir de 2016 houve uma redução brutal da concorrência no sector por via desta operação de concentração no canal SportTV e a consequência disso é que os clubes que tinham contratos com maturidades mais curtas (algo que não acontece com os “grandes”) renovaram todos por valores bastantes inferiores, cerca de 25% a 30% a menos que os contratos anteriores à operação de concentração”. Concluindo, este economista considera que, sem concorrência no sector, a receita atingida, mesmo com a centralização dos direitos televisivos, “será atingida será bastante inferior àquela que foi negociada em 2016, que estava perto dos 180 a 190 milhões de euros”. Quanto aos direitos televisivos internacionais, Pedro Brinca revela ao JE que existe alguma margem para crescer mas está limitada por dois fatores: a Liga Portugal não ser uma liga de primeiro plano e os mercados internacionais encontrarem-se saturados em termos de horários. “De acordo com cálculos da UEFA, a Liga portuguesa gera oito milhões de euros no mercado internacional. Mesmo que passemos para 24 milhões num bolo de 180 milhões de euros, esta é uma parcela muito pequena”, realça o economista.



Emanuel Macedo de Medeiros  
Presidente  
da Sport Integrity Global Alliance



Pedro Brinca  
Economista e professor  
na Nova SBE

## Debilidades estruturais

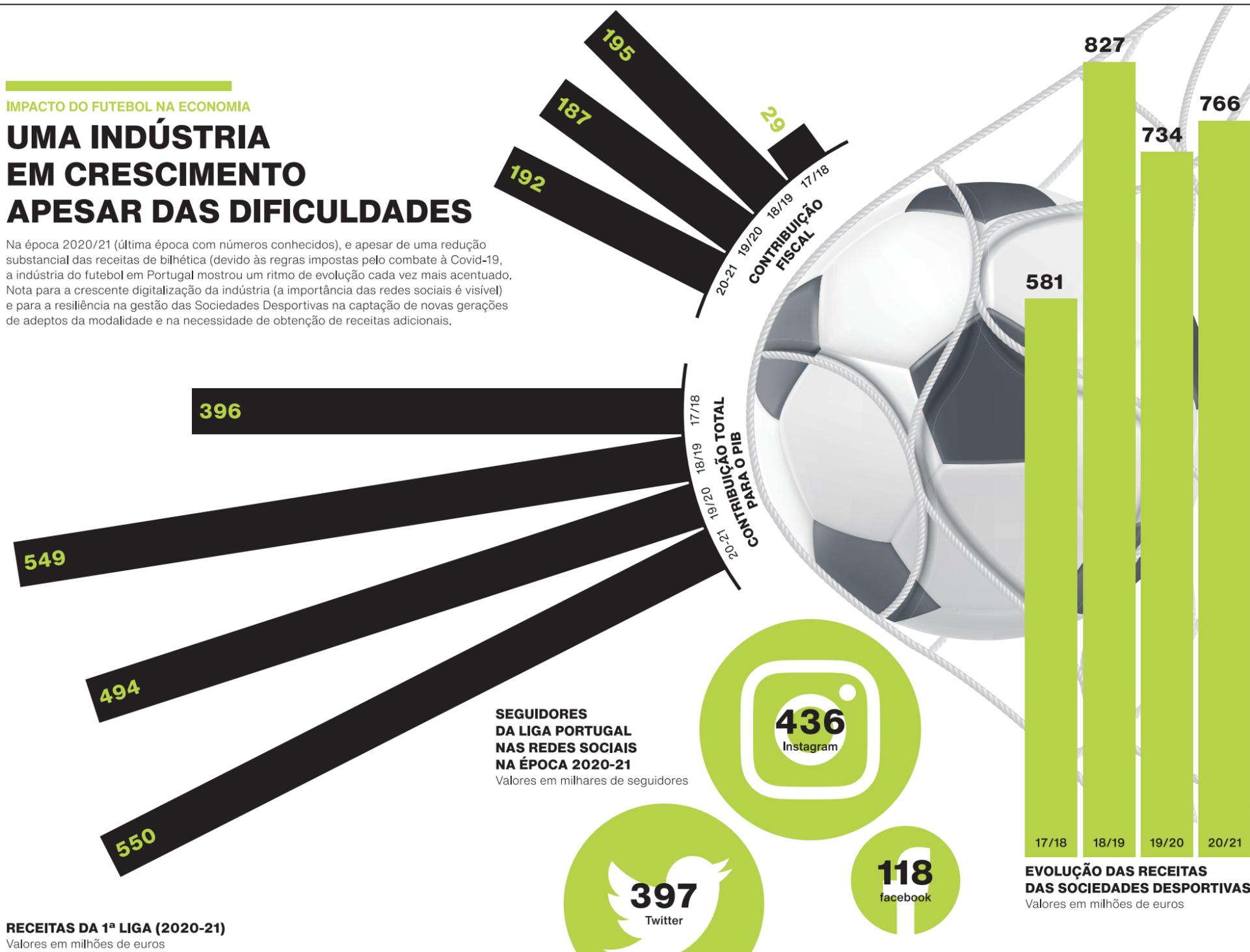
Nesta análise, Emanuel Macedo de Medeiros sublinha ao JE que a negociação individual dos direitos televisivos em Portugal faz parte de um conjunto de debilidades estruturais a resolver. O presidente da SIGA considera que existe “uma polarização extrema das receitas na medida em que a concentração da riqueza radica na mão de três clubes e na Federação Portuguesa de Futebol e o mesmo acontece com as despesas já que continuamos a assistir a gastos sumptuosos com transferências de jogadores e comissões de agentes que continuam a ser o grosso da atividade económico”. O português que lidera a SIGA denomina de debilidade estrutural a concentração de riqueza em poucos clubes, “em contraste com o que se verifica noutros países, já que nem pela mão do Governo ou por iniciativa dos organismos desportivos foram feitas as reformas necessárias no que diz respeito às declarações financeiras relacionadas com as transferências de jogadores, aquisições de capital social de sociedades desportivas ou comissões. Nas últimas décadas não houve qualquer avanço. Uma indústria que movimenta milhões como é o futebol não pode ser governada como se estivessemos no século XIX”. Para este responsável, alguns patrocinadores que estão no futebol “só estão interessados em ter as marcas expostas e têm um investimento nulo na promoção da integridade do desporto”.

E no que concerne ao tempo, atenção e dinheiro dos patrocinadores, Daniel Sá, diretor executivo do IPAM e especialista em marketing desportivo, sublinha ao JE que o futebol compete com uma série de outras indústrias como a música, moda, cinema, entre outras. “O futebol tem um problema significativo naquela que é a sua base do produto e que está relacionada com os 90 minutos do jogo. Analisando aquilo que é o consumo de conteúdos, o futebol é um produto que precisa de ser melhorado. É tipicamente aborrecido e vive uma overdose de oferta: temos futebol 365 dias por ano, a toda a hora e isto pode provocar cansaço no consumidor”, destaca este especialista em marketing desportivo. ■

IMPACTO DO FUTEBOL NA ECONOMIA

# UMA INDÚSTRIA EM CRESCIMENTO APESAR DAS DIFICULDADES

Na época 2020/21 (última época com números conhecidos), e apesar de uma redução substancial das receitas de bilhética (devido às regras impostas pelo combate à Covid-19), a indústria do futebol em Portugal mostrou um ritmo de evolução cada vez mais acentuado. Nota para a crescente digitalização da indústria (a importância das redes sociais é visível) e para a resiliência na gestão das Sociedades Desportivas na captação de novas gerações de adeptos da modalidade e na necessidade de obtenção de receitas adicionais.



**RECEITAS DA 1ª LIGA (2020-21)**  
Valores em milhões de euros



Direitos de atletas | Direitos televisivos | Participação em provas europeias | Atividade comercial (patrocínios, publicidade e corporate)

**OUTROS NÚMEROS DA 1ª LIGA (2020-21)**



**VALOR DA TRANSFERÊNCIA DAS PRINCIPAIS AQUISIÇÕES DOS "TRÊS GRANDES" PARA A PRÓXIMA ÉPOCA**  
Valores em milhões de euros



**NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO**  
Valores em unidades





RECEITAS NO FUTEBOL

# “Clubes em Portugal devem ganhar dinheiro fora dos 90 minutos de jogo”

Especialistas ouvidos pelo JE apontam para a necessidade das SADs reverem a estrutura de receitas e perceberem o potencial dos ‘naming rights’ e tratamento dos dados dos adeptos: “Este modelo não sobrevive”.

JOSÉ CARLOS LOURINHO  
jlourinho@jornaleconomico.pt

Com um impacto de 550 milhões de euros no PIB português, 3.729 postos de trabalho e mais de 192 milhões de euros em impostos (dados relativos à época 2020/21 de acordo com o último anuário da Liga Portugal desenvolvido em parceria com a EY), o futebol em Portugal mostra resiliência face à realidade de um país com um mercado relativamente reduzido e um poder de compra limitado. Apesar da época 2020/21 ter sido integralmente marcada pela pandemia (o que implicou uma redução substancial das receitas de bilhética), as SADs tiveram um aumento das receitas com um acrésci-

mo também no impacto da economia nacional. Ouvido pelo JE, Miguel Farinha, partner e líder de Strategy and Transactions da EY (que desenvolve o Anuário do Futebol Profissional Português em parceria com a Liga Portugal), considera que a época que está prestes a começar vai marcar a retoma da indústria do futebol em Portugal: “Esta vai ser uma boa época para a captação de receitas já que existe um retorno do público aos estádios algo que se irá refletir nos lugares corporate e no merchandising à volta do jogo. Vai ser uma época simpática. Há uma série de receitas que se perderam e que irão regressar este ano às contas dos clubes”. E haverá capacidade por parte dos clubes em captar receitas adicionais?

## Naming rights e casas de apostas

Apesar da dificuldade dos clubes portugueses em obter receitas adicionais, existe uma resistência das SADs em comercial os ‘naming rights’. Daniel Sá, especialista em marketing desportivo, refere ao JE que não tem dúvidas de que os ‘naming rights’ “têm um potencial de exploração muito interessante” e sugere: “provavelmente, há uma questão de estigma e de encontrar o valor certo”. Aquele que também é o presidente do IPAM destaca que o que pode estar a atrasar este tipo de negócios passa pela forma como estas transações evoluíram nos últimos anos: “Não passa apenas por trocar o nome de um estádio. Os exemplos que vemos pela

Europa dizem-nos que não é apenas a troca de um nome, já que o patrocinador quer ser muito ativo e pretende todo um envolvimento, como acontece com o FC Barcelona e o Spotify”.

Sobre o mesmo tema, Miguel Farinha junta mais duas variantes à problemática do atraso na entrada de patrocinadores no negócio dos ‘naming rights’: “Por um lado, os grandes compradores de ‘naming rights’ têm estado muito mais poupados no valor que querem investir, principalmente para as expectativas que os clubes a certa altura colocaram sobre o valor dos seus naming rights. Quando os clubes estabelecem determinados valores para esta receita e lhes é oferecido bastante menos, às vezes não há a tentação

de ir por esse caminho para não defraudar as expectativas dos sócios. Existem muitos investidores do mercado publicitário que saíram desse mercado e cujo lugar foi ocupado pelas casas de apostas online”.

## “Este modelo não sobrevive”

Além do fator centralização dos direitos televisivos e dos naming rights (em que os valores que os patrocinadores estão dispostos a dar vão ao encontro das expectativas dos clubes), a competitividade dos emblemas portugueses vai depender muito da capacidade de atrair novas fontes de receita que tornem as contas mais saudáveis. No entender de Daniel Sá, em conversa com o JE, as sociedades desportivas do futebol português vão precisar de

ENSAIO

# Podemos ser ainda melhores



**Fernando Gomes**  
Presidente da Federação Portuguesa de Futebol

Portugal foi campeão da Europa em 2016, organizou e venceu a primeira edição da Liga das Nações (2019) e esteve nas meias-finais do Euro-2012. Estamos no lote restrito de quatro seleções totalistas de Mundiais e Euros neste século (as outras três são, precisamente, as três últimas campeãs do Mundo: Espanha, Alemanha e França). Estivemos em duas finais Euro Sub-21 (desde 2015, só Alemanha e Espanha podem dizer o mesmo). Somos campeões do Mundo e bicampeões da Europa de Futsal (nunca tinha acontecido, nem Espanha o tinha atingido). Somos tricampeões da Europa de Futebol de Praia (já garantimos vaga na Final Four em Itália para buscarmos, em setembro, o “tetra”) e vencemos dois dos últimos quatro Mundiais (ninguém pode dizer o mesmo desde 2015).

Na soma das três modalidades FPF (Futebol/Futsal/Futebol Praia), as Seleções de Portugal mostram um desempenho notável na última década: 15 títulos, 28 Finais, 41 Meias-Finais, 71 Fases Finais.

Numa frase: 2012-2022 foi a melhor década da História do Futebol português.

É certo que na década anterior já tínhamos chegado muito perto: Final do Euro 2004 (e grande sucesso organizativo) e quarto lugar no Mundial-2006. Mas havia a sensação de que faltava sempre “qualquer coisa” – e foi esse passo decisivo que conseguimos concretizar com regularidade.

Havia duas formas de gerirmos este sucesso improvável para um país de dimensão pequena-média e geografia periférica no continente europeu: descansar sob os louros conquistados ou encarar estes resultados como um desafio tremendo para fazermos ainda melhor.

Quem conhece o rigor, a exigência e o foco dos nossos jogadores, dos nossos treinadores e dos nossos dirigentes facilmente saberá a resposta do caminho que entendemos escolher.

Como Presidente da FPF, tenho o orgulho e o privilégio de ter vivido, nestes dez anos e meio, momentos muitos especiais. Sei que não caíram do céu: só foram possíveis graças a muito trabalho, planeamento estratégico e fruto de uma junção de talento, qualidade e propósito.

Destacaria dois momentos essenciais: a Cidade do Futebol como mudança de paradigma no trabalho conjunto e articulado dos diversos setores da FPF e na construção de uma “cultura de Seleção”; a aposta na Unidade de Saúde e Performance (outubro 2014) e na Portugal Football School (abril 2017), mais recentemente com o Portugal Football Observatory, como alavancas baseadas no Conhecimento ao serviço da formação e no aperfeiçoamento de capacidades e competências dos agentes desportivos.

O Feminino tem tido um crescimento espantoso e mostra um potencial extraordinário para os próximos anos (os dois vice-títulos europeus seguidos da nossa Seleção Feminina Futsal e as duas presenças consecutivas na fase final do Euro Feminino Futebol, sempre com desempenhos entusiasmantes) são disso as melhores provas.

Ao sucesso das Seleções de Portugal nestes dez anos e meio devemos também juntar o avanço em áreas fundamentais para estarmos perto de quem consome Futebol (das mais diversas formas) em 2022: apostámos nos eSports, agora com o nome FPF-eFootball; Portugal foi campeão europeu de Futebol Virtual; desenvolvemos a área de Integridade (combate ao “Match Fixing”, promoção dos Direitos Humanos); avançámos decisivamente no Licenciamento de Clubes e Certificação de Entidades Formadoras; chegámos a novos públicos, com o 11, primeiro canal multiplataforma (TV, redes sociais) do Futebol Português, num projeto justamente reconhecido pela UEFA como tendo componente de Formação e Desenvolvimento e que proporcionou enorme impulso na promoção e divulgação do jogo. Com o “Portugal+”, plataforma de “loyalty”, aproximámos as nossas Seleções dos nossos adeptos. Somos, hoje, uma instituição reconhecida no plano nacional e internacional no trabalho que desenvolvemos na Intervenção Social.

A Casa dos Atletas, hotel das Seleções Nacionais inaugurado em agosto de 2020, serviu de arranque para a Fase 3 da Cidade do Futebol, que está em marcha, com a construção do pavilhão das seleções nacionais de futsal e de uma nova sede do Canal 11.

Numa frase: as pessoas confiam em nós.

Está tudo feito? Claro que não. Estamos só a começar. A sério: estamos mesmo.

Os próximos anos serão extremamente desafiantes. Se é verdade que conquistas passadas não garantem sucessos futuros (muito menos no desporto de alta competição!), é justo dizer que a compe-

tência e a qualidade das nossas Seleções tem sido, nos últimos anos, um processo tão consistente e repetido que nos dá algum conforto de poder aqui afirmar que vamos continuar a dar muitas alegrias aos portugueses. Mas os desafios de que vos falo são mais globais e, é preciso dizer, duráveis.

O nosso plano estratégico para 2030, divulgado publicamente a 30 de abril passado e posto em prática dois dias depois, a 2 de maio, verte, de forma séria e sem rodeios, essas inquietações: como será o mundo em 2030? Que grandes forças mudarão o futebol? Qual a ambição do futebol português até ao final da década?

Vivemos um tempo de grande imprevisibilidade. A pandemia covid-19 mudou estratégias e prioridades em 2020, 2021 e 2022, parecendo ter lançado novos comportamentos e hábitos. O maior conflito armado em território europeu desde a II Guerra Mundial decorre há cinco meses, ameaçando alterar todo o quadro de valores e segurança que nos parecia inviolável.

A era da incerteza em que passámos a viver obriga-nos a um diagnóstico detalhado e profundo. Não controlamos as indefinições que nos são externas – mas podemos escolher o caminho mais preparado e estratégico que estiver dentro do nosso quadro de atuação.

## 2030 está logo ali.

Há condições a melhorar, infraestruturas a desenvolver, preconceitos a derrubar, novas receitas a explorar. Se formos capazes de fazer as escolhas certas, podemos ser ainda mais vencedores, ainda mais

competentes, ainda mais inclusivos, ainda mais sustentáveis.

Para chegarmos a 2030 ao nível que desejamos precisamos de Transformar e Evoluir. Isso exige programar e executar.

Temos um horizonte estratégico para o Futebol 2030 – precisamente o ano em que ambicionamos organizar, em conjunto com Espanha, o Campeonato do Mundo de Futebol.

Temos ambições claras para essa “data mágica” de final de década: permitir que o Futebol consiga relacionar-se com todos os portugueses, criando oferta desportiva, educacional e social adequada a todas as idades; tornar o Futebol o maior veículo promocional de Portugal no Mundo, por via da sua qualidade diferenciadora; fazer do Futebol o principal promotor da igualdade e da integridade na sociedade; sermos exemplo de sustentabilidade; ser o maior formador de referência de jogadores, treinadores, árbitros e outros agentes de Futebol.

O nosso plano para a década é focado nas pessoas: pessoas de todas as idades que possam usar o futebol como prática de atividade física competitiva ou não competitiva em qualquer etapa da sua vida (pré-escolar, 1.º ciclo, 2.º e 3.º ciclo, Ensino Secundário, Universidade, entrada no mercado de trabalho, parentalidade, avós).

Faremos uma aposta especial na Educação. As crianças são a base de um caminho contínuo, que nos levará a chegar mais perto de todos.

Temos, para isso, cinco pilares estratégicos: Infância e Crescimento, Futebol para Todos e Todas, Qualidade do Jogo, Envolvimento, Sustentabilidade do Ecosistema.

O sucesso dos programas de transformação e evolução dependerá do esforço da Federação, associações distritais e regionais, sócios de classe, parceiros e patrocinadores, clubes, governo e autarquias.

Numa frase: o futebol precisa de todos.

Assumimos metas com números exigentes, mas possíveis, se soubermos trilhar o caminho certo: chegar a 400 mil federados até ao final da década, pelo menos 75 mil mulheres; atingir o meio milhão de jogadores informais de futebol e futsal registados; passar os 60% de tempo útil de jogo e os 50% da ocupação média dos estádios; ter uma audiência média em cada jogo televisionado da Liga Feminina na casa dos 115 mil espectadores. O caminho de Formação e Conhecimento deverá levar-nos a que, por 2030, todos os clubes das competições nacionais tenham pelo menos um dirigente (preferencialmente mais) com certificado de formação inicial de dirigentes FPF.

Só estaremos à altura dos desafios se os enfrentarmos juntos. Podemos ser ainda melhores! ■

rever a sua estrutura de receitas: “ganhar dinheiro não apenas com aquilo que está relacionado com os 90 minutos de um jogo mas em tudo o que esteja fora desse universo. Mesmo que um clube faça dois jogos numa semana, sobram seis dias inteiros sem jogo. É aí que está o dinheiro”. E como se pode fazer isso? “Os clubes têm que explorar as bases de dados dos simpatizantes e sócios, usar a marca para a rentabilizar noutros universos que não seja tipicamente o futebol. Para que isto aconteça, os clubes têm que reforçar as suas equipas de marketing, de comunicação e isso terá que acontecer nos próximos anos porque este modelo não sobrevive”. ■



**Miguel Farinha**  
Partner e líder de Strategy and Transactions da EY



**Daniel Sá**  
Diretor executivo do IPAM e especialista em marketing desportivo



**2030 está logo ali. Há condições a melhorar, infraestruturas a desenvolver, preconceitos a derrubar, novas receitas a explorar**



JE TALKS

# “Sem mais receitas, não se poderá reter talento”

Pedro Brinca, economista e professor da Nova SBE, e Luís Cassiano Neves, analisaram a centralização dos direitos televisivos e a capacidade exportadora da Liga portuguesa. Dois fatores essenciais nas receitas das SAD em Portugal.

INÉS AMADO  
iamado@jornaleconomico.pt

A centralização dos direitos audiovisuais é tida como um instrumento indispensável para fomentar a competitividade no mundo do futebol, destaca o Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos da EY e comissionado pela Liga Portugal. Em entrevista à JE TV, Pedro Brinca, economista e professor da Nova SBE, e Luís Cassiano Neves, fundador da 14 Sports Law, debruçaram-se sobre temas que podem revolucionar o futebol em Portugal.

## Mais dinheiro da TV?

O economista descarta a viabilidade de um modelo de negociação centralizado sem um modelo de distribuição de receitas associado. “Quando um modelo é de negociação individual, o modelo de distribuição de receitas está feito. Quando temos negociação centralizada, tem de haver um modelo, um acordo relativamente à forma como essas receitas vão ser distribuídas”, explicou. Segundo Pedro Brinca, a “negociação centralizada

por si até pode fazer com que o bolo seja maior, ou então, dependendo das circunstâncias, até desça menos do que a negociação individual”, olhando para a variação como a fonte do problema. “Quer um potencial aumento ou um evitar de uma descida mais acentuada, não compensa [de acordo com contas feitas pelo especialista] aquilo que irá suceder aos clubes por via da redistribuição”, analisa.

No top-10 da UEFA, a liga portuguesa surge como a única que tem negociação individual. “É também bom ver que a liga portuguesa tem um conjunto de especificidades que a diferenciam de todos os outros casos, como uma altíssima concentração de adeptos em três clubes”, refere. Em Portugal, 94,5% dos adeptos são dos três “grandes”. “Um país com dez milhões de habitantes, com relativo poder de compra mais baixo do que, por exemplo, Holanda ou Bélgica, consegue ter uma performance dos seus clubes superior aos clubes desses países e dessa ligas”, afirmou. “Nos últimos 22 anos, a Holanda ficou duas vezes, a última este ano, à frente de Portugal no ranking da UEFA”, exemplificou.

A negociação individual levou a uma concentração de 74,5% das receitas nos três grandes, recorda o professor universitário.

## Fábrica de talentos

Por sua vez, Luís Cassiano Neves apresentou uma “visão fatalista” - nas palavras do próprio -, quando questionado sobre como pode Portugal rentabilizar os futebolistas antes da exportação para o mercado europeu. “O que faz mo-

ver este mercado é o dinheiro. É evidente que Portugal é, de facto, uma fábrica de talentos. Os clubes portugueses têm tudo, e apesar de circunstancialmente poder haver críticas à menor ou maior aposta nos talentos pelas academias nacionais, tem havido uma capacidade enorme de colocar na montra uma série de jovens jogadores que ganham uma valorização muito rápida, porque as ligas portuguesas, e sobretudo a primeira [liga], têm uma capacidade de exponenciar valor de mercado muito significativa porque tem credibilidade do ponto de vista da tradução dos índices de competitividade que aqui são registados para patamares mais elevados”.

“Mas a verdade é só uma. Os clubes portugueses só vão reter talento mais tempo se tiverem capacidades financeiras para o fazer. As ‘Big 5’ põem em cima da mesa competições que os clubes portugueses pura e simplesmente não conseguem reproduzir. E se conseguem é circunstancialmente para dois ou três jogadores dos três maiores plantéis”, considerou.

Segundo Luís Cassiano Neves, “se não houver capacidade para ge-

rar mais receitas, não haverá capacidade reforçada de reter talento.

Pedro Brinca considera que Portugal “tem feito milagres” e que a indústria do futebol português tem sido “muito maltratada”.

“A UEFA usa a Federação Portuguesa de Futebol como “o exemplo” de boas práticas”, revelou. “Nós somos campeões do mundo de transferências. Temos sido extraordinários no modelo que acredito que é o único para poder vencer. Servir de plataforma de valorização de jogadores que não têm espaço imediato no palco mediático das maiores equipas.” O economista defende que é preciso apostar “na presença nas competições europeias”. “O SL Benfica não teria vendido o Darwin se não tivesse jogado contra o Liverpool nos quartos-de-final pelo valor que vendeu”, afirmou. ■

“Os clubes portugueses só vão reter talento se tiverem capacidades financeiras para o fazer”, defende Luís Cassiano Neves



A peça pode ser vista no JETV, a plataforma multimédia do Jornal Económico

## OPINIÃO

# O futebol não para



Pedro Proença  
Presidente  
da Liga Portugal

O arranque de uma nova época é a oportunidade ideal para demonstrar a importância do Futebol Profissional no tecido económico nacional. Segundo dados divulgados pelo Anuário do Futebol Profissional Português 2020-2021, uma parceria entre a Liga Portugal e a Ernst and Young, o Futebol Profissional Português contribuiu diretamente com mais de 550 milhões de euros para o PIB, gerou 3 729 postos de trabalho e mais de 192 milhões de euros em impostos. Esta indústria gerou o equivalente a 1 952 milhões de euros de exposição mediática nesse período. O Futebol Profissional é uma atividade económica transversal a todo o País. Leva riqueza a territórios menos desenvolvidos, alavanca a economia e o reconhecimento nacional e internacional. Sem esquecer a Responsabilidade Social. Através da Fundação do Futebol, as Sociedades Desportivas levaram a cabo 158 ações. Com jogadores, só a Liga Portugal bwin foi responsável por 300 milhões de euros de receitas em vendas de passes e agregou 26,4 milhões de espectadores. Números que mostram que um dos sectores mais exportadores do País merece maior reconhecimento.

Neste contexto, cuja relevância fica bem explícita, o Futebol Não Para; esse é o nosso estado de espírito.

Falta cada vez menos para a Centralização dos Direitos Audiovisuais. Até 2025 será apresentado um modelo à Autoridade da Concorrência e, até 2028, este será executado. Tudo devidamente enquadrado através de um Regulamento de Direitos Audiovisuais e de um Regime de Controlo Económico que oriente os clubes quanto às prioridades na gestão e ao investimento das verbas oriundas do modelo. A Centralização é essencial para a sustentabilidade das Socieda-

des Desportivas e para a internacionalização das nossas ligas. Contudo, até lá, os desafios não param. Um produto mais competitivo implica evolução constante. Um modelo de bilhética adequado à realidade económica do País que ajude ao regresso das famílias ao futebol, com horários mais adequados; a necessidade de promover a revisão do modelo competitivo, numa altura em que a UEFA prepara, em 2024, alterações profundas no formato das suas provas; na justiça desportiva, maior celeridade processual assente numa Comissão de Instrutores em modelo de exclusividade; em suma, um espetáculo mais seguro e atrativo, suportado por uma Liga Portugal com um modelo de governação cada vez mais profissional, sempre num processo de autorregulação interventivo e participativo com todos os Clubes.

O Futebol não para! ■



**O futebol profissional é uma atividade económica transversal a todo o País. Leva riqueza a territórios menos desenvolvidos e alavanca a economia**

## FÓRUM

# Escrutínio do investimento deve garantir transparência

Deve ser promovido um escrutínio ao investimento nas sociedades desportivas de forma a responsabilizar e sancionar quem incumprer com as suas obrigações salariais.

1. Quais as perspetivas de desenvolvimento da indústria do futebol em Portugal?
2. Quais os principais desafios que se colocam ao futebol português nos próximos anos?



PEDRO PINTO  
Chief Communications  
Officer do SL Benfica

1. Os desafios com os quais a indústria do futebol se confronta nos anos vindouros são múltiplos e diversificados, pelo que obrigam a respostas inovadoras e maioritariamente coletivas. Em primeiro lugar, do ponto de vista orgânico, o desenho das competições nacionais e a sua articulação com as provas europeias, cujo formato irá mudar a partir de 2024, obriga a um reposicionamento estratégico da própria calendarização do campeonato. Ainda num contexto de reorganização interna, assume particular importância o combate à pirataria e a centralização dos direitos televisivos, ator vital num aumento de receitas para cada clube. Mais rendimentos, mais qualidade, numa espiral positiva que catapulte a Liga portuguesa para patamares superiores. A inovação digital é outra oportunidade emergente: cripto-moedas, tokens e metaverso, a par de uma experiência de jogo envolvente para o adepto – Fan Engagement e Matchday Experience – encerram um conjunto de ativos de extrema relevância. Uma solidez económica futura que poderá contar outra área régia em matéria de receitas: a crescente importância do futebol feminino, cujas audiências e adesão pública extrapolam largamente a mera preocupação social no que toca à diversidade e igualdade de género. Num plano diferente, há questões sensíveis, riscos à sustentabilidade da própria indústria, que exigem respostas eficazes. A começar pela subida vertiginosa dos salários, cuja contenção se afigura imperiosa, num cost cap suscetível de nivelar desempenhos e garantir uma saúde financeira

transversal. E é neste âmbito que se irá definir muito do papel que o futuro reserva aos organismos desportivos tradicionais como FIFA, UEFA e Federações em confronto/cooperação com projetos como o da Superliga Europeia e a aparente inevitabilidade de modelos competitivos transnacionais, como Ligas que envolvam dois ou mais países. Uma tendência afigura-se clara: os principais clubes irão querer organizar as suas próprias competições, não dependendo de entidades externas.

2. A dicotomia entre grandes acionistas e Clubes detidos por sócios deverá acentuar-se e relevar um eixo que já se vislumbra: Constelações de Clubes, numa perspetiva intercontinental destinada a maximizar uma lógica de formadores/elite, numa estratificada escala de valor. A tendência para um declínio irreversível no volume de vendas de jogadores tornará ainda mais imperioso o acesso e a retenção de talento numa fase ainda mais precoce da vida dos jogadores. Informação e dados serão absolutamente diferenciadores nessa disputa por valor. Uma última nota: as novas gerações não aparentam o mesmo nível de paixão por Futebol. Antes pelo contrário! Assim sendo, este é, porventura, o maior desafio para aquela que é considerada por muitos como a grande indústria de entretenimento do século XXI.



JOAQUIM EVANGELISTA  
Presidente do Sindicato dos Jogadores  
Profissionais de Futebol

1. Portugal continua a ser um exemplo na formação de talentos e no aproveitamento de jovens jogadores que encontram nas nossas competições uma

oportunidade de valorização e trampolim para outro campeonato europeu. A centralização dos direitos televisivos, o modelo de redistribuição das receitas provenientes do mercado de apostas, e todos os projetos para a rentabilização do futebol enquanto modelo de negócio só serão eficazes se garantirmos um modelo de licenciamento dos clubes eficaz, que evite desigualdades na competição. O escrutínio do investimento nas sociedades desportivas tem de ser encarado de forma preventiva, com um novo quadro legal e regulamentar que garanta a transparência e exija a prestação de garantias financeiras a quem investe, ao invés de um sistema reativo que não é sequer eficaz no momento de responsabilizar e sancionar aqueles que incumprem com as suas obrigações salariais.

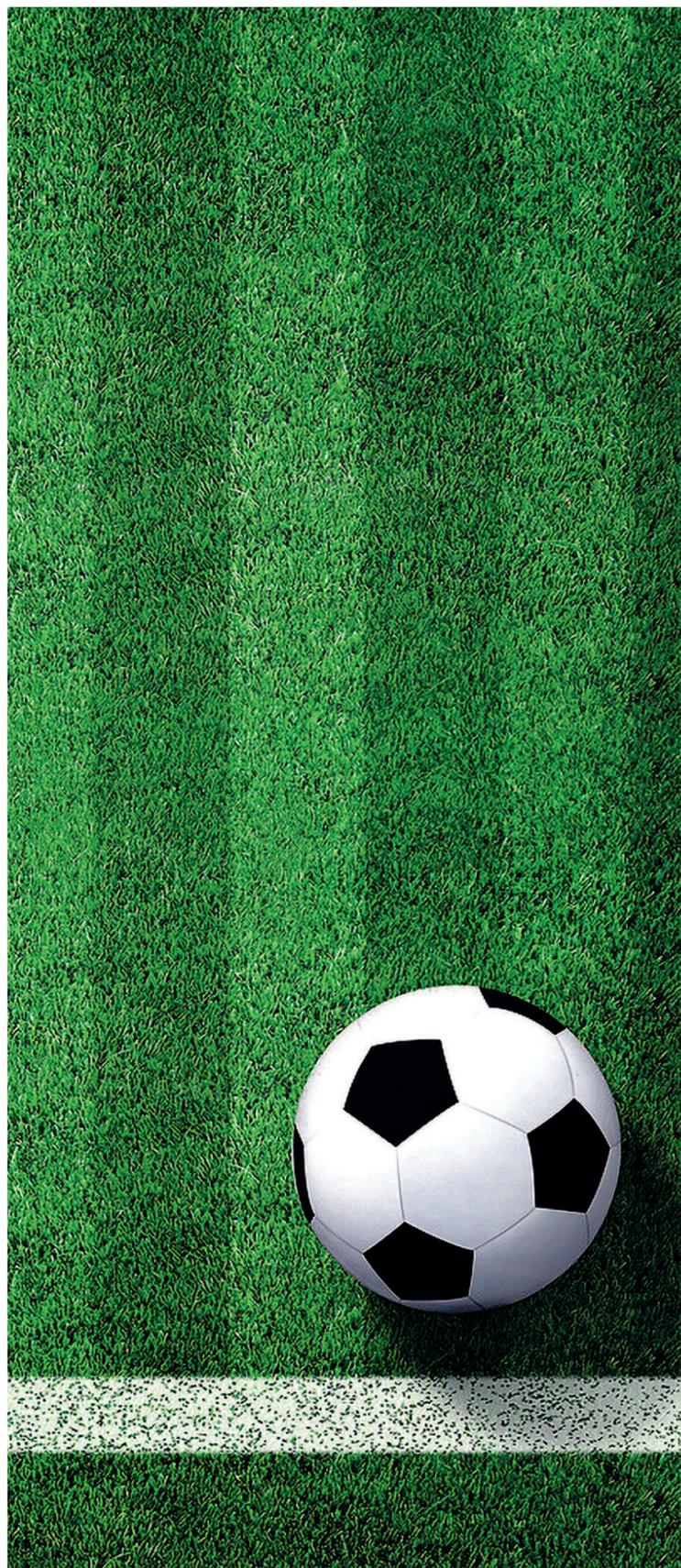
2. O estado atual da indústria levanta desafios relacionados com uma procura incessante de potenciar lucros, através de quadros competitivos cada vez mais exigentes e que não traduzem um equilíbrio entre a rentabilidade financeira e a saúde e bem-estar dos jogadores. É preciso garantir mecanismos de redistribuição da receita mais eficazes, considerando que as ligas nacionais tendem a ficar cada vez mais desequilibradas. Na esmagadora maioria dos casos, os rendimentos obtidos pelos jogadores ao longo de toda a carreira desportiva não permitem, por melhor que seja a gestão feita, garantir a subsistência na fase de transição, situação agravada por toda a precariedade laboral existente, em especial nas divisões inferiores. O futebol precisa de saneamento financeiro e os jogadores devem ser apoiados na valorização da sua educação, da carreira dual e do investimento no plano de transição de carreira. O futebol feminino está também a crescer exponencialmente, mas carece de apoio para a definição de condições mínimas que salvaguardem os direitos e garantias das jogadoras. A modernização da indústria tem de ser acompanhada pela valorização dos protagonistas, dentro e fora de campo.



**ARTUR FERNANDES**  
Presidente da Associação Nacional de Agentes de Futebol

1. A indústria do futebol vai continuar a evoluir no sentido da qualificação e da performance de atletas, treinadores e clubes. Os negócios associados à modalidade, de forma direta e indireta, vão ser alvo de um “boom” a partir de 2027/2028. Assim será, com a concretização de uma melhor repartição das verbas dos direitos televisivos. Assim aconteceu em todos os países europeus de referência, onde os resultados foram muito positivos. Todos os mecanismos relacionados com a transparência e com a verdade desportiva serão fundamentais para credibilizar cada vez mais a modalidade. Haverá com certeza, a necessidade de alterações à lei, onde a penalização de todo o tipo de agressões físicas, verbais e raciais sejam mais efetivas, eficazes e céleres. Também acrescentar que, na ótica do adepto, é fulcral frequentar um espetáculo desportivo em segurança. Quer na relação com os restantes adeptos, quer com as estruturas, quer com as próprias forças da segurança. Há que acrescentar que, hoje em dia, um dos maiores desafios de controlo se prende com as apostas online. As dificuldades financeiras por que passam vários intervenientes no fenómeno, faz deles alvos mais vulneráveis à viciação dos resultados desportivos, com lucros e margens megalómanas, que atraem de forma ilícita, os mais frágeis. Há que criar mecanismos de controlo e disseminação deste flagelo. A melhor forma de combater a corrupção em todas as áreas de atividade económica, é primeiro assumir que ela existe, ou pode existir. Detetar as falhas do sistema é um desafio fundamental. Outro desafio é encontrar entretenimentos associados à modalidade, que possam estender os 90 minutos a uma festa constante e diversificada, onde famílias possam conviver e desfrutar durante várias horas, em dias de jogo, ao redor do estádio e nas zonas circundantes. Também a formação de dirigentes é um passo que deve ser dado. A verborreia associada ao jogo deve ser dissipada, através de punições severas a quem fomenta a violência e a desordem. O incremento do futebol feminino e o aumento do número de mulheres em posições de decisão serão também medidas fundamentais para a credibilização, assertividade e empatia para com o fenómeno.

2. Os grandes desafios estão mormente associados à questão anterior e nunca será demais repeti-los. Superar os obstáculos inerentes à luta pela verdade desportiva. Controlar os mecanismos de apostas online, de violência entre adeptos e da ética e integridade no desporto. Outro grande desafio que se avizinha é a igualdade de género e os grandes pressupostos que terão que ser seguidos para colocar cada vez mais mulheres, na prática da modalidade, quer como jogadoras



Shutterstock

e treinadoras, mas também como árbitras e dirigentes. A eventual obrigatoriedade de cotas pode ser uma solução, ainda que não seja a mais adequada em termos de qualificação dos quadros quer técnicos quer diretivos. Digamos que será uma medida “tipo mal menor”, face ao domínio masculino em todas as áreas de atividade do futebol, que bem sempre tem dado os resultados esperados. Também o aumento de equipas femininas nos escalões mais jovens incentivará a abertura mais rápida à integração de jovens mulheres na prática da modalidade. Outro aspeto primordial da nossa política futebolística, deve passar por uma atenção constante àquilo que os países do centro da Europa vão fazendo, nas medidas que se vão tomando ao nível da FIFA que, tal como a abolição dos fundos de investimento, possam ser nocivas apenas para os países do sul da Europa, onde as receitas não são suficientemente generosas, para compensarmos com eles em

igualdade de circunstâncias. O único ramo comercial em que os fundos de investimento não são legais, é no futebol. Isto tem uma explicação: como somos melhores em futebol, por genética e mérito, os países ricos menos hábeis na arte do futebol, encontraram no asfíxiamento financeiro, uma forma de nos enfraquecer, e assim poderem aceder a pódios de qualificações, onde os prémios avultados revertem a seu favor, tornando alemães, franceses, e ingleses, ainda mais fortes por poderio económico, e não pela magia e pela competência que apresentam nos relvados. Uma outra medida de grandíssima importância é assumir o futebol como espetáculo de interesse nacional, de satisfação social e de dinamização económica. Não é fácil, do ponto de vista político, mas é mais do que evidente, do ponto de vista sociológico. Haja bom senso para encontrar um ponto de equilíbrio para concretizar estes desafios.



**JERRY SILVA**  
Juiz-Árbitro do Tribunal Arbitral do Desporto

1. O desenvolvimento dependerá das opções estratégicas institucionais e políticas para este importante sector de atividade económica, que não se pode reduzir a uma vertente resultadista, ainda que seja relevante, sobretudo nas “faustosas” competições internacionais. Opções de fundo e intervencionismo, são imprescindíveis.

2. Essencial e prioritário será a qualificação e quantificação do produto, ou seja, tornar o produto, futebol e o jogo em si, um ativo de excelência. Em termos organizativos e, especialmente, competitivos, terá que ascender a patamares que o aproximem do, distante, nível das Big Five. Isso, pressupõe melhores e mais qualificados intervenientes, elevando competitividade e sequente a atração pelo jogo, a criação de mais e melhores receitas. As sad’s estão exauridas, com os passivos acumulados e em crescimento galopante, fator limitativo da própria competitividade, “adiando a morte” assente em sucessivas “engenharias financeiras”, como os recentes empréstimos obrigacionistas. A centralização dos direitos televisivos é estruturante e determinante, porém, impõe-se também uma intervenção do Estado, no sentido de dotar o futebol de instrumentos de concorrência, em particular em sede fiscal. O programa regressar é um exemplo desse necessário e conjunto planear. A organização e funcionamento das instituições tutelares, clamam lideranças com aptidão para um eficaz e profícuo desempenho e intervenção efectiva, em particular em áreas tão sensíveis quanto depreciativas do produto, como são a disciplina e a arbitragem. Não se compra ou adquire por elevado valor um “aparelho” envolto em ruído, polémica estéril, mais visível fora das quatro linhas do que propriamente no terreno do jogo. Este é o cerne do desafio: qualidade do produto/jogo, com particular atenção para os mercados emergentes.



**LUCIANO GONÇALVES**  
Presidente da Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol (APAF)

1. O futebol português irá continuar a desenvolver-se positivamente nos próximos anos, pelo menos no que diz respeito à qualidade dos verdadeiros intervenientes, jogadores, treinadores e árbitros. Já tenho algumas dúvidas no que diz respeito à sua valorização fora das quatro linhas. O futebol português só se pode desenvolver de forma estruturada, se estivermos todos a remar para o mesmo lado, seja as instituições, seja os clubes ou os seus intervenientes, temos de cada vez mais gostar de futebol e menos do clube ou função que desempenhamos à data, pois só todos unidos iremos conseguir desenvolver a indústria do futebol que continua a ter um potencial enorme, mas continuamos a olhar apenas para os nossos. O futebol é das principais indústrias do país seja interna ou externa, pelo menos na visibilidade e quanto mais a cuidarmos maior será o seu sucesso.

2. O maior desafio que iremos enfrentar nos próximos anos é a falta de adeptos nos estádios e a velocidade que temos de encontrar soluções para a venda deste produto, cada vez menos atraente para as novas gerações. Ou encontramos soluções e nos adequamos a esta geração ou dentro de poucos anos, os jovens de hoje, homens de amanhã, não vão estar a sair de casa, onde têm internet, computadores, telemóveis e acesso a tudo num simples segundo, para ir ver um jogo de futebol onde muitas das vezes tem pouco tempo jogado e em recintos muitos deles com poucas condições ou condições ultrapassadas, para não falar da falta de segurança que ainda existe devido a alguns frustrados que utilizam o futebol para se papaguearem. Naturalmente, algo que acaba por estar ligado passa pela a importância que vamos continuar a dar aos pseudo fazedores de opiniões que em nada constroem para o futebol português e que continuam a ter tempo de antena, parecendo elefantes dentro de lojas de porcelanas. Felizmente são cada vez menos, existindo bons exemplos que aproveitam os seus comentários para valorizar os verdadeiros intervenientes. Podemos fazer muito mais, basta todos querermos.