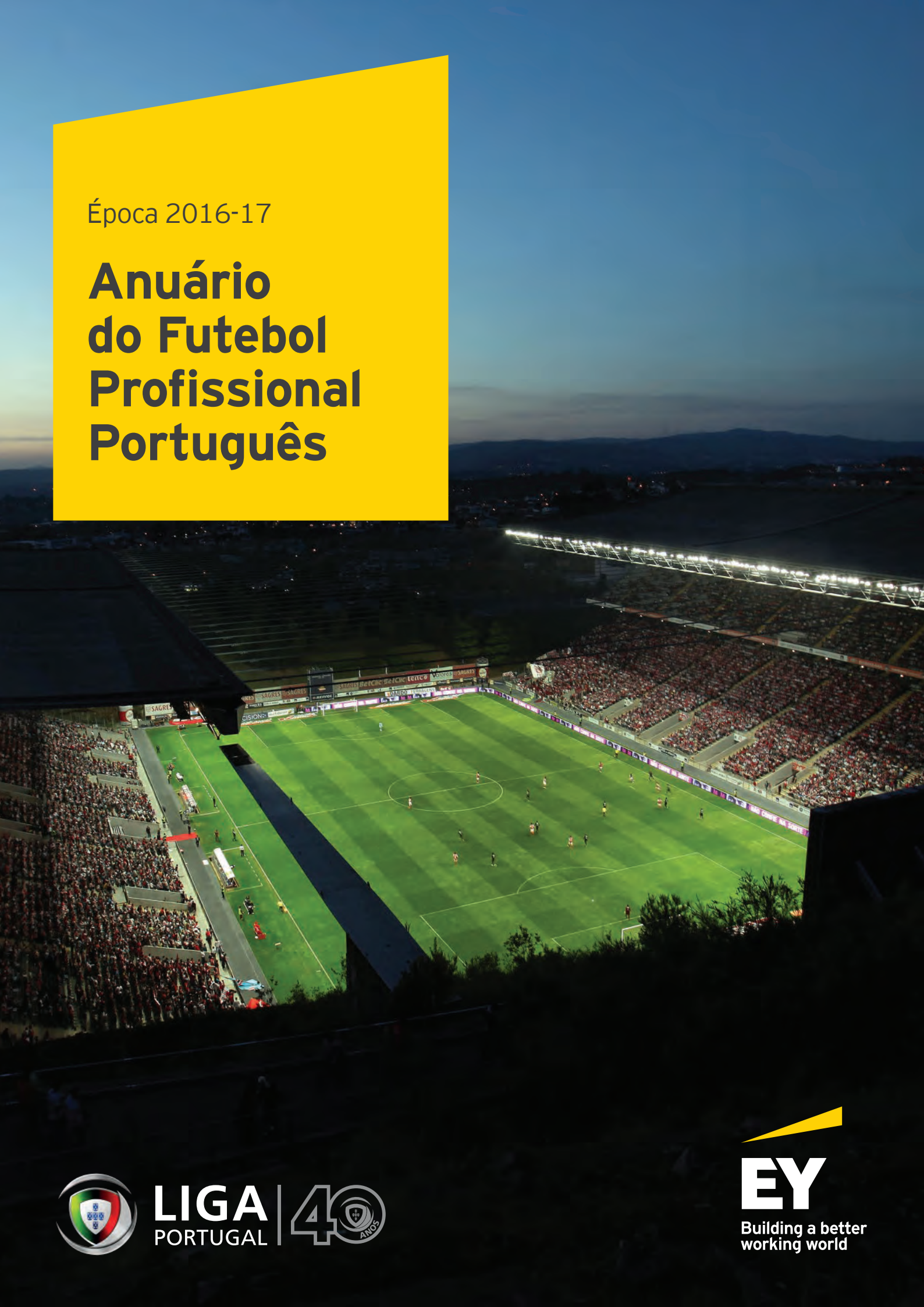
Época 2016-17

Anuário do Futebol Profissional Português



LIGA PORTUGAL 40 ANOS

EY
Building a better working world

Coca-Cola
FERNANDES DE ALMEIDA

Neste anuário

04
Mensagem do Presidente da Liga Portugal

05
Mensagem do Country Managing Partner da EY

06
Época 2016-17 Revista

08
Capítulo 1: Liga Portugal

16
Capítulo 2: Impacto do Futebol

24
Capítulo 3: As Competições da Liga

58
Capítulo 4: O Futebol hoje

PREFÁCIO

Por uma indústria forte

Pedro Proença
Presidente da Liga Portugal

LIGA PORTUGAL
FUTEBOL COM **TALENTO**
40 ANOS LIGA PORTUGAL 1978 | 2018

A Liga Portugal tem pautado a sua atividade no desenvolvimento do Talento, de que somos criadores e exportadores. Temos os melhores jogadores, os melhores treinadores e os melhores técnicos de futebol do mundo. Chegou a altura de olharmos para a indústria numa perspetiva económico-financeira, de fomentar o talento na gestão, no seu profissionalismo e na capacidade de contribuir para a economia nacional.

As competições profissionais – Liga NOS, LEDMAN LigaPro e Taça CTT – geram valor e contribuem para o desenvolvimento não só dos seus mais diretos protagonistas, como das comunidades e do próprio País. Desta forma, a Liga Portugal em parceria com uma das maiores empresas de consultoria a nível mundial, a EY, desenvolveu o Anuário das Finanças do Futebol Profissional Português, que agora se apresenta.

Pretende-se que este documento, de regularidade anual permita compreender a dimensão do setor, o seu impacto na economia nacional e as suas principais tendências.

A Liga Portugal tem a obrigação de organizar e sistematizar a informação do setor, numa perspetiva de indústria, geradora de riqueza e de criação de postos de trabalho, e disponibilizá-la para que todos os *players* a possam utilizar e incorporar na definição das suas estratégias rumo a um maior profissionalismo.

Desde o início do nosso mandato, definimos quatro pilares no nosso *business plan:* Sustentabilidade, Consolidação, Desenvolvimento e Maturidade.

Os dois primeiros foram cumpridos, encontramo-nos em pleno da fase do Desenvolvimento e preparamo-nos para apresentar, pelo terceiro ano consecutivo, resultados operacionais positivos na ordem dos dois milhões de euros.

Em três anos, a Liga deixou de apresentar prejuízos de milhões para se mostrar solvente e pujante em termos económicos e financeiros. A propósito, o atual Orçamento do organismo e as contas da época anterior foram aprovadas por unanimidade em Assembleia Geral.

Somos a única liga europeia certificada pela norma ISO 9001:2015, um sistema de gestão de qualidade que garante a excelência da organização.

Por fim, está cimentada a capacidade de autorregulação das Sociedades Desportivas no futebol profissional, comprometidas com regras de transparência e concorrência leal, como o rigoroso cumprimento dos Pressupostos de Natureza Financeira.

Desta forma, em parceria com a EY, e para fomentar uma estratégia e crescimento sustentáveis, estamos também a desenvolver um Plano Estratégico e de ação 2 + 4 anos e o respetivo *Business Plan* 2 + 4 anos, para que, independentemente dos desígnios da atual Direção da Liga Portugal, o futebol profissional se paute pelas melhores práticas de gestão internacionais.

Estão dadas provas inequívocas da vitalidade e sustentabilidade do futebol profissional português, sempre em respeito pelos valores do Rigor, Talento, Profissionalismo e Agregação.

João Alves
Country Managing Partner

Building a better working world

Foi com satisfação que a EY aceitou o convite para apoiar a Liga Portugal no desenvolvimento deste primeiro Anuário do Futebol Profissional Português, cujo objetivo é dar uma imagem da evolução económica e financeira do futebol português, concentrando-se a análise nas competições organizadas pela Liga Portugal.

Neste anuário constatamos que o futebol contribui com 456 milhões de euros para o Produto Interno Bruto e gera mais de 2 mil postos de trabalhos em Portugal, isto considerando apenas os impactos diretos da Liga Portugal e das Sociedades Desportivas que participam nas suas competições.

Para além destas atividades, há também que se considerar o impacto que outras organizações que se dedicam ao desenvolvimento desta modalidade têm na economia do nosso país. Igualmente, não podemos ignorar os indiretos e induzidos do futebol português, nomeadamente no setor do turismo (aumentos de estadias em hotéis, compras de bilhetes de comboios, alugueres de autocarros, restauração) ou na venda de equipamentos e merchandising. Torna-se assim crítico uma cada vez maior profissionalização e transparência da informação divulgada sobre este setor - o que torna ainda mais relevante o início da publicação deste Anuário do Futebol Profissional.

Todavia ver o futebol "indústria" sem ver o espetáculo e a competição, retiraria uma parte muito relevante da visão geral que temos do futebol, e da componente emocional associada ao desporto rei.

Assim, neste anuário apresentamos um compêndio de números e profissionais que marcaram a Época 2016-17 em cada uma das competições organizadas pela Liga Portugal.

Também relativamente a estas competições, analisámos os principais números agregados das Sociedades Desportivas que participaram nas mesmas.

Vemos com agrado o aumento sistemático das receitas das Sociedades Desportivas da Liga NOS. Contudo quando olhamos para a distribuição destas receitas, especificamente nesta competição, verifica-se que existe uma desigualdade financeira vincada entre os que ocupam os três primeiros lugares e os restantes. Estas diferenças vêem-se em todas as rubricas de receitas e gastos, incluindo ganhos com transferências, direitos televisivos e, claro está, ganhos com competições, claramente distintos caso se tratem de competições nacionais ou internacionais. Este tema, tem impacto significativo na competitividade das várias provas.

Por outro lado, vemos que a indústria do futebol está a mudar, com a Amazon e Facebook a juntarem-se à concorrência pelos direitos televisivos na Liga Espanhola, por exemplo. É assim essencial abordarmos, ainda que de forma ligeira, no nosso último capítulo tendências globais estruturantes para este setor. Estes temas irão necessariamente ter impacto no exercício de redefinição do Plano Estratégico e de ação 2 + 4 anos e o respetivo Business Plan 2 + 4 anos que a Liga Portugal irá desenvolver, com o apoio da EY.

SINOPSE

Época 2016-17 Revista

O papel principal da Liga Portugal é organizar três competições de futebol profissional: a Liga NOS, a LEDMAN LigaPro e a Taça CTT. Com o cessar da época desportiva, foi tempo de analisar os números económicos e financeiros das Sociedades Desportivas.

Cada jogo de futebol é acompanhado de adeptos, que viajam pelo país para seguir a sua equipa e no caso da Liga NOS ainda mais milhões através da televisão. Esse interesse ajuda a gerar uma série de receitas; incluindo bilhetes, merchandising e transmissões.

Em particular, a venda de direitos televisivos foi uma das principais fontes de receitas para todas as equipas profissionais portuguesas.

Este anuário pretende democratizar e aumentar a transparência da informação do futebol profissional português.

Este anuário mostrou o esforço de consolidação de receitas da Liga Portugal, que têm aumentado nas últimas três épocas sendo de 14,8 milhões de euros na época de 2016-17, representando um aumento de 1% face à época anterior e de 24% quando comparada com a época de 2014-15. No que toca aos gastos, a Liga Portugal termina a época 2016-17 com 12,3 milhões de euros mais 4% que na época anterior e apenas mais 3% do que na época de 2014-15.

O anuário apresenta também a contribuição das Sociedades Desportivas e da Liga Portugal para a economia portuguesa, para além de outros indicadores de desempenho, que refletem a informação mais atualizada possível sobre o setor. As estimativas de impacto económico, representam apenas uma porção do total de impactos. Existe outro leque alargado de indústrias da economia nacional que de forma direta ou indireta, saem beneficiadas com o futebol profissional, tais como o turismo, media e apostas desportivas.

As desigualdades financeiras no futebol português ficam claras neste documento sendo a maior parte das receitas geradas pelos três primeiros classificados da Liga NOS, que representam 74% do volume de negócios[1] (VN) calculado para o setor. Estas desigualdades diminuem a competitividade das competições e atratividade da Liga NOS para um adepto internacional. Fica ainda evidente que as Sociedades Desportivas nacionais têm um grande grau de dependência da participação em competições europeias e de transferências de jogadores.

> "A Liga Portugal tem a obrigação de organizar e sistematizar a informação do setor, numa perspetiva de indústria, geradora de riqueza e de criação de postos de trabalho, e disponibilizá-la para que todos os players a possam utilizar e incorporar na definição das suas estratégias, rumo a um maior profissionalismo."
>
> **Pedro Proença**
> **Presidente da Liga Portugal**

Neste anuário optamos por falar ainda de novos desafios do futebol em Portugal e no mundo. Temas como a segurança nos estádios, o controlo financeiro das Sociedades Desportivas e outros mais recentes e, por isso, mais mediáticos como a centralização dos direitos televisivos, o match-fixing, e a tecnologia ao serviço da transparência no futebol, seja esta por via de acesso a dados atuais (AVE e e-liga) ou por via de apoio ao jogo e à arbitragem como o já conhecido VAR e a Linha de Golo.

A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas presentes na Liga NOS e LEDMAN LigaPro contribuíram com:

MAIS DE
€21,9m
EM IMPOSTOS
2015-16

MAIS DE
2.055
POSTOS DE TRABALHO
2015-16

MAIS DE
€456m
PARA O PIB
2016-17

4,3m
ASSISTÊNCIA TOTAL 2016-17

MAIS DE
€680m
DE VOLUME DE NEGÓCIOS
2016-17

MAIS DE
€692m
EM RECEITAS
2016-17

31%
UTILIZAÇÃO DOS ESTÁDIOS

MAIS DE
€618m
EM GASTOS
2016-17

1 O cálculo do volume de negócios, não contempla receitas não operacionais (ex: subsídios à exploração e juros e rendimentos similares obtidos). Subtraiu-se também ao volume de negócios, receitas da Liga Portugal provenientes de Sociedades Desportivas como multas, penalidades e outras contribuições.

Fonte: Liga Portugal

Capítulo 1

Liga Portugal

Liga Portugal

A Liga Portugal é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que prima pelos valores de Rigor, Talento, Profissionalismo e Agregação, em cada época desportiva, de três grandes competições sustentadas pela excelência do futebol praticado.

Procura ser uma plataforma de Talento que projeta e exporta alguns dos melhores atores da modalidade a nível mundial. As suas competições, na época de 2016-17, contaram com a participação de 35 Sociedades Desportivas, representadas por 18 equipas na Liga NOS e 22 equipas na LEDMAN LigaPro.

Tem como missão garantir a excelência da organização das competições profissionais, assegurando receitas comerciais para o efeito, de forma a que todos as Sociedades Desportivas presentes na competição disponham de um equilíbrio financeiro que lhes permita desenvolver e prosperar enquanto Sociedade Desportiva de futebol. Para tal, de forma a mudar o paradigma atual é necessária a criação de um modelo de negócio rentável, com capacidade de despertar mais interesse dos media e atrair mais investidores, que são a grande fonte de rendimento do futebol português.

A Liga Portugal e o seu trabalho

A Liga reparte com a Federação Portuguesa de Futebol a gestão e a regulamentação do futebol profissional em Portugal, sendo responsável pela Liga NOS, LEDMAN LigaPro e Taça CTT. Em 2018, a Liga Portugal completa 40 anos de fundação e 22 anos de organização profissional das competições.

1978
A Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol Profissional é fundada. O primeiro presidente é João Aranha

1979
Publicação dos estatutos da Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol no Boletim do Trabalho e Emprego

1980
Lito Gomes de Almeida é eleito como presidente da Liga

1989
É eleito Valentim Loureio como presidente.

Primeira reunião da Direção com a presença de todas as Sociedades Desportivas

Controlo Anti Doping em todos os jogos da I e II Divisão Nacional

1991
A Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol passa a denominar-se Liga Portuguesa de Futebol Profissional

1994
Eleição de Manuel Damásio como presidente

1995
É eleito presidente Jorge Nuno Pinto da Costa

Campeonatos Nacionais da I Divisão e Divisão de Honra, organizados pela primeira vez pelo Organismo Autónomo e Liga

1996
É novamente eleito Valentim Loureio como presidente, até 2006

A Liga Portugal tem vindo a repartir com a Federação Portuguesa de Futebol, responsabilidades relativamente à gestão do futebol profissional em Portugal.

A Liga Portugal organiza e regulamenta as competições de natureza profissional (Liga NOS, LEDMAN LigaPro e Taça CTT), a Federação Portuguesa de Futebol está encarregue da organização e regulamentação de competições em que participem equipas não profissionais (Taça de Portugal e Campeonato de Portugal), à exceção dos Campeonatos Distritais que são assegurados pelas Associações de Futebol. A Federação Portuguesa de Futebol tem também competências na gestão do futebol feminino, futebol de praia e futsal.

Os direitos televisivos são negociados centralmente pela Liga Portugal para a Taça CTT e pela Federação Portuguesa de Futebol para a Taça de Portugal.

Para a Liga NOS e LEDMAN LigaPro, as Sociedades Desportivas negoceiam individualmente os direitos de transmissão dos seus jogos com operadores televisivos.

1997
Revisão estatutária da Liga para "associação de direito privado", apresentando quatro fins principais

1999
Inauguração da nova sede da Liga

2000
Subscrição do Compromisso de Ética Desportiva para o Desporto

2006
Eleição de Herminio Loureiro como presidente

2007
Início da Taça da Liga. Terceira competição do futebol profissional português

2010
Eleição de Fernando Gomes da Silva como presidente

2012
Eleição de Mário Figueiredo como presidente

2014
Eleição de Luís Duque como presidente

2015
Eleição de Pedro Proença como presidente

2017
Recorde absoluto de espectadores nos recintos das Sociedades Desportivas profissionais portugueses

Décima final da Taça CTT, com a introdução do modelo de Final Four

Liga NOS	Liga	FPF	SD*
Organização	S	N	-
Propriedades	S	N	-
Direitos televisivos	N	N	S

LEDMAN LigaPro	Liga	FPF	SD*
Organização	S	N	-
Propriedades	S	N	-
Direitos televisivos	N	N	S

Taça CTT	Liga	FPF	SD*
Organização	S	N	-
Propriedades	S	N	-
Direitos televisivos	S	N	N

Taça de Portugal	Liga	FPF	SD*
Organização	N	S	-
Propriedades	N	S	-
Direitos televisivos	N	S	N

Outros	Liga	FPF	SD*
Seleção nacional	N	S	-
Futebol não profissional	N	S	-
Futebol feminino	N	S	-
Futebol de praia	N	S	-
Futsal	N	S	-
Arbitragem	N	S	-
Formação	S	S	S

*Sociedades Desportivas

A Liga Portugal e os seus órgãos

A Liga Portugal, como associação de direito privado, sem fins lucrativos, tem na sua estrutura diferentes categorias de associados: ordinários, históricos e honorários.

O estatuto de associado ordinário pertence a Sociedades Desportivas que disputem competições de futebol de natureza profissional, sendo automaticamente renovado anualmente se as mesmas preencherem os requisitos para tal.

Nos associados históricos enquadram-se as Sociedades Desportivas fundadoras da Liga ou que tenham sido associados ordinários, independentemente de se encontrarem a disputar competições de natureza profissional.

Os associados honorários são as pessoas singulares ou coletivas a quem seja reconhecido mérito na área do futebol ou que tenham prestado serviços relevantes à Liga e ao desporto.

São órgãos da Liga Portugal: o Presidente da Liga, a Assembleia Geral, a Direção, o Conselho Fiscal e o Conselho Jurisdicional. Tipicamente, os titulares dos órgãos da Liga são eleitos a cada quatro anos.

Direção da Liga

A Direção da Liga Portugal é constituída pelo Presidente, cinco vogais em representação das Sociedades Desportivas da Liga NOS, três vogais em representação das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro e um membro da Direção da FPF. A Direção, tal como a Assembleia Geral assume uma moldura variável de época para época, com eleições anuais para o órgão.

Direção da Liga na época 2016-17

8 Sociedades Desportivas

5 Liga NOS

3 primeiros classificados na média das últimas quatro épocas;

2 escolhidas anualmente pelas Sociedades Desportivas acima.

3 LEDMAN LigaPro

designadas anualmente pela totalidade das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro, sendo os seus mandatos irrepetíveis de época para época.

Fonte: Liga Portugal

Assembleia Geral da Liga

É o órgão supremo da Liga, competindo-lhe tomar deliberações sobre todas as matérias compreendidas no objeto da associação, com exceção das que sejam competências de outros órgãos. A Assembleia Geral da Liga Portugal é constituída por todos os associados ordinários em pleno exercício dos seus direitos. Estes, nas reuniões, dispõem de dois votos por cada Sociedade Desportiva se participantes na Liga NOS e de um voto por cada Sociedade Desportiva se participantes da LEDMAN LigaPro. Os associados históricos e honorários apenas podem estar presentes na Assembleia Geral.

Reúne duas vezes por ano, mas pode ser convocada extraordinariamente por solicitação do Presidente da Liga, da Direção, do Conselho Fiscal ou dos seus associados a que corresponda um terço dos votos.

Estrutura acionista e organizacional

Assembleia Geral 2016-2017	
2 votos **68 %** 18 Liga NOS	**1** voto **32 %** 17 LEDMAN LigaPro

Direção – Função Estratégica		
1 Presidente Liga Portugal	**1** Federação Portuguesa Futebol	**8** Sociedades desportivas da Liga NOS e LEDMAN LigaPro

Departamentos			
Departamento de Tecnologia	Departamento de Marketing & Eventos	Departamento de Comunicação	Departamento de Patrocínios
Departamento de Competições	Departamento de Inscrições e Registo de Contratos	Departamento Jurídico	Departamento Financeiro

Fonte: Liga Portugal

Receitas da atividade comercial dominam os resultados da Liga

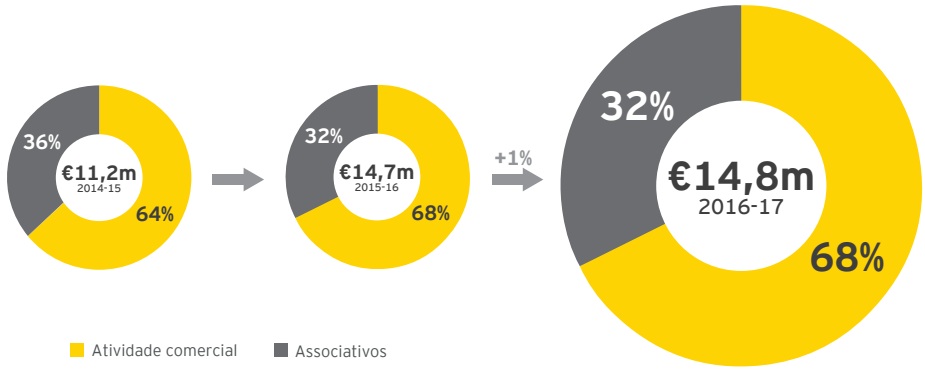
A principal fonte de rendimentos da Liga provém de acordos comerciais com parceiros. Estes acordos estão diretamente relacionados com o valor da competições e resultam da comercialização das propriedades comuns disponibilizadas pelas Sociedades Desportivas, previstas no Regulamento de Competições.

As receitas da Liga Portugal atingiram os 14,8 milhões de euros, 1% mais do que na época anterior.

A atividade comercial desenvolvida permitiu receitas de 10 milhões de euros promovida pelos esforços de mudança de paradigma da entidade. O aumento de receitas comerciais por parte da Liga Portugal, está assim dependente da negociação de melhores ou novos acordos. Uma vez que a Liga Portugal se encontra perto do limite da comercialização da sua capacidade instalada no que toca a comercialização das propriedades comuns, os aumentos terão que resultar de um processo de colaboração com as Sociedades Desportivas.

As quotas, multas e penalizações e outros rendimentos imputados a associados atingiram os 4,8 milhões de euros.

Evolução da estrutura de receitas da Liga

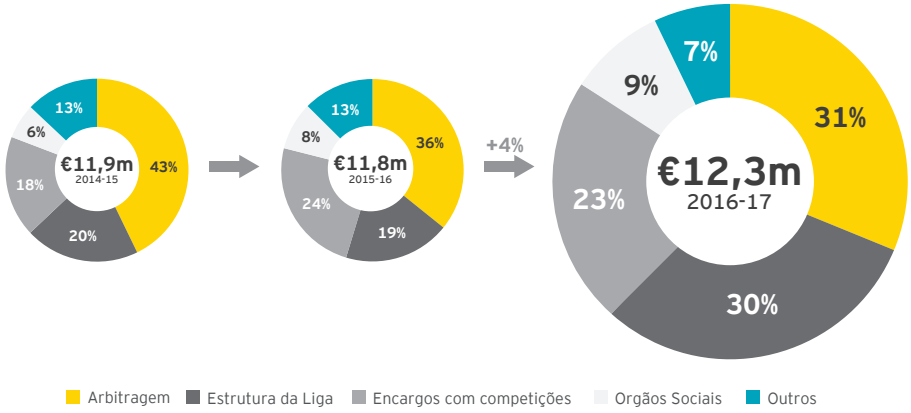


Fonte: Liga Portugal

Patrocinadores e contratos da Liga Portugal

Fonte: Liga Portugal e análise EY

Evolução da estrutura de gastos da Liga



Fonte: Liga Portugal

Durante a época desportiva 2016-17, os gastos da Liga Portugal foram de 12,3 milhões de euros, 4% mais do que em 2015-16. O setor da arbitragem, representa 31% dos gastos totais da Liga Portugal, cerca de 3,9 milhões de euros, o que representou uma diminuição de 9% face à época anterior.

A organização de competições profissionais como a Liga NOS, a LEDMAN LigaPro e a Taça CTT representou 2,8 milhões de euros, diminuindo 3% relativamente à época anterior.

O valor do apoio as Sociedades Desportivas fixou-se nos 2,8 milhões de euros, com critérios de distribuição definidos pela Liga.

Capítulo 2

Impacto do Futebol

Futebol profissional em Portugal

O jogo do futebol tem um significado económico, social e cultural considerável para Portugal.

Durante a época de futebol, milhares de adeptos viajam pelo país para seguir a sua equipa, enquanto milhões mais assistem a jogos ao vivo e destaques na televisão e, cada vez mais, online.

O futebol investe na sociedade e apoia causas sociais e fomenta atividades económicas como turismo, restauração, tecnologia e media de forma indireta.

A nível de seleções e internacional, Portugal tem crescido face às grandes potências mundiais com a conquista do Europeu de 2016, disputado em França, propulsionado pela internacionalização do futebol onde qualquer um pode jogar em qualquer parte do mundo.

O futebol tem um impacto económico significativo no país

O futebol tem um impacto relevante económico, social, e cultural para Portugal.

O aumento de interesse nas competições organizadas pela Liga Portugal reflete um investimento continuado nas Sociedades Desportivas, nas infraestruturas e nos seus plantéis. Existe assim um reforço da atividade económica em Portugal, apoiando um leque alargado de setores e contribuição de impostos para o Estado. Para efeitos do anuário considerámos para a quantificação do impacto do desporto, as contas agregadas da Liga Portugal e das Sociedades Desportivas participantes das competições que organiza, salvo exceções constantes na nota metodológica, na página 58 do presente anuário.

Fonte: Análise EY

Impactos diretos, indiretos e induzidos na economia

O futebol em Portugal tem impactos diretos significativos, e que resultam da atividade direta da Liga, das Sociedades Desportivas, da Federação (entidades que diretamente impulsionam o futebol). Além deste impacto direto na economia, existem também impactos indiretos e induzidos, e que, apesar de não calculados neste anuário são tão relevantes como os diretos.

Além do impacto económico do futebol e do ecossistema por ele criado, é de notar também o impacto social e cultural do futebol na nossa sociedade.

A Liga e as Sociedades Desportivas contribuíram com mais de

€21,9m

em impostos 2015-16

Fonte: Liga Portugal

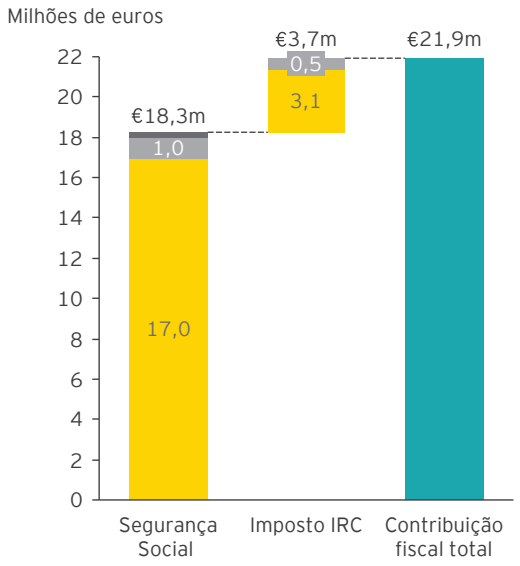
O futebol português produz receitas significativas para o Estado

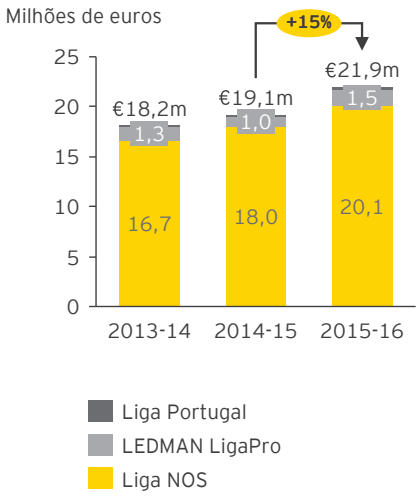
Em 2015-16, a Liga NOS contribuiu com cerca de 20,1 milhões de euros em impostos. A LEDMAN LigaPro contribuiu com 1,5 milhões de euros e a Liga Portugal com 300 mil euros.

O futebol organizado pela Liga Portugal contribuiu com mais de 21,9 milhões de euros em impostos em 2015-16, contabilizando apenas impactos diretos.

Os valores calculados incluem apenas impostos como a componente de Segurança Social que cabe às organizações e Sociedades Desportivas e imposto IRC. Outro tipo de impostos, tais como, o IRS, o IVA e Segurança Social dos trabalhadores, não entram para este cálculo por insuficiência de informação. No entanto, impostos como o IVA sobre a venda de bilhetes ou impostos sobre a remuneração bruta dos jogadores, prevêem-se de alto impacto.

Contribuições fiscais estimadas da época 2015-16[1]





Fonte: Liga Portugal e análise EY

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Fonte: INE

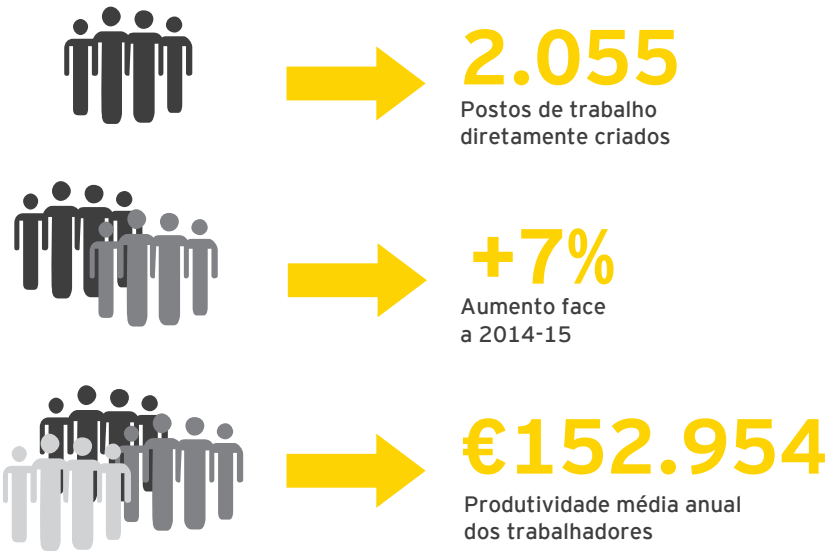
O futebol contribui para a criação de postos de trabalho e para o PIB

O futebol fomenta a criação de oportunidades de trabalho em diversas áreas da economia[1]

A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas analisadas foram responsáveis por 2.055 postos de trabalho em Portugal em 2015-16.

A maior parte dos postos de trabalho provêm das Sociedades Desportivas da Liga NOS que empregam 1.523 trabalhadores, em que 787 são jogadores, 212 são treinadores e 524 são outros funcionários das Sociedades Desportivas. As Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro empregam, por sua vez 488 trabalhadores que se decompõem em 348 jogadores, 55 treinadores e 85 funcionários das Sociedades Desportivas.

A estimativa de criação de emprego associada ao futebol seria mais elevada se fossem tomados em consideração os impactos indiretos e induzidos do futebol na economia.



Fonte: Liga Portugal

Contribuições fiscais estimadas da época 2015-16[1]

	NOS	LEDMAN LigaPro	Liga Portugal	Total	Remunerações
Emprego total	**1.523**	**488**	**44**	**2.055**	**€206m**
Jogadores	787	348	-	1.135	€163m
Treinadores	212	55	-	267	€22m
Funcionários	524	85	44	653	€21m

Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

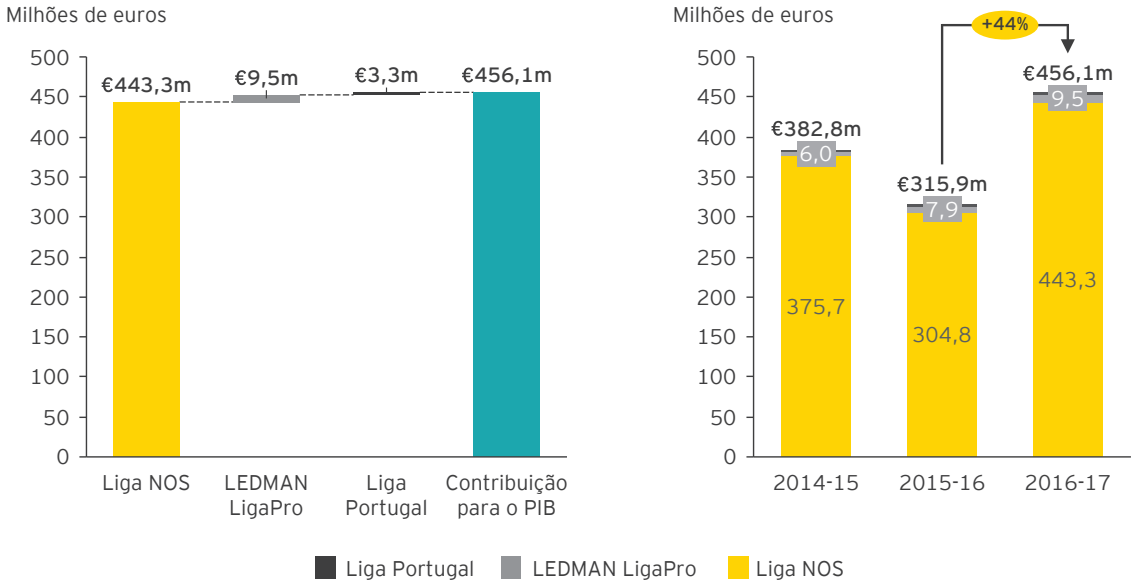
O futebol português tem um impacto direto significativo no PIB (Produto interno bruto) português

A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas analisadas geraram cerca de 680,0 milhões de euros em volume de negócios, que contribuiu com cerca de 456,1 milhões de euros para o PIB português (0,25%) em 2016-17. O peso, no entanto, seria maior se se somassem os impactos indiretos e induzidos do futebol na economia.

Como ponto de referência, fica a contribuição para o PIB de outros setores de atividade (dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) para 2015), assim sendo, é possível verificar que o futebol surge atrás de setores de atividade como alojamento, restauração e similares (2,18%), atividades de saúde (1,69%), atividades imobiliárias (0,88%) e educação (0,47%).

Outra vertente da análise, mostra ainda que a Liga NOS é responsável por 98 cêntimos de cada euro que é gerado pelo futebol profissional em Portugal, contribuindo para o PIB 443,3 milhões de euros em 2016-17.

Contribuição total para o PIB em 2016-17



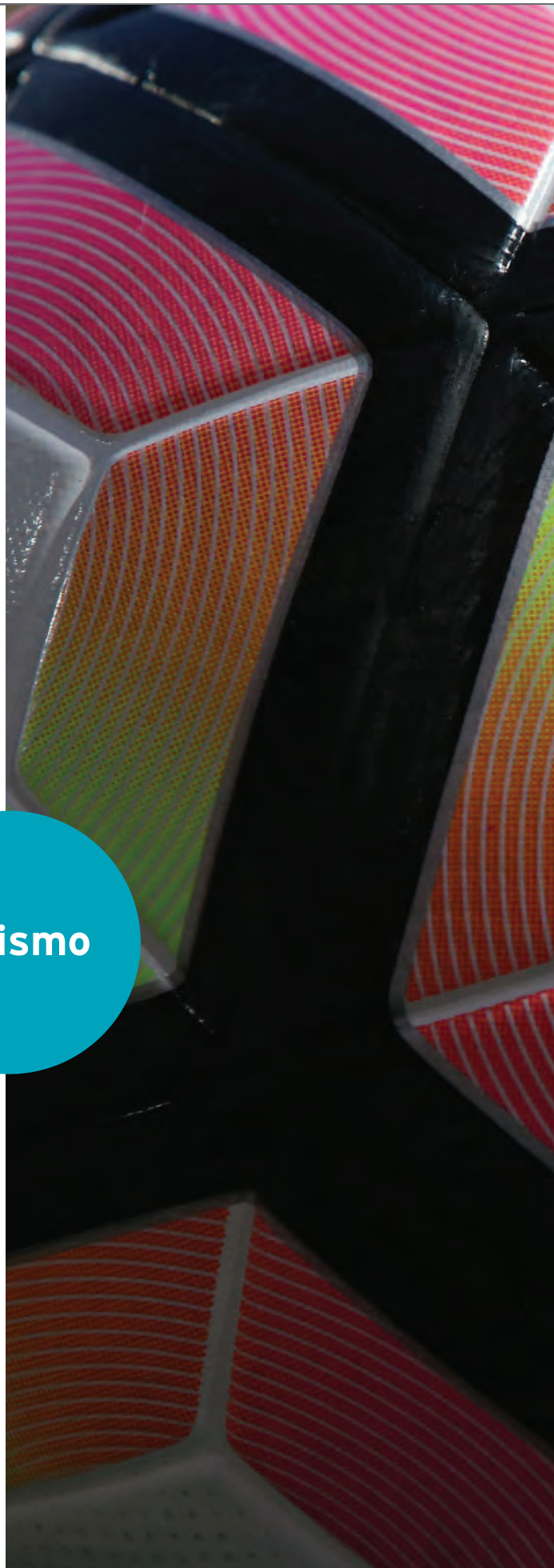
Fonte: Liga Portugal

Tem ainda impacto em várias indústrias

Impacto indireto noutras indústrias do mercado português

No futebol profissional existem outras indústrias que beneficiam indiretamente do sucesso e desenvolvimento do futebol português.

O Futebol Português foi pioneiro no uso de tecnologias inovadoras que providenciaram um desporto mais justo e mais transparente para os seus intervenientes. Como desporto rei, o futebol criou valor para os media e o turismo beneficiou com a deslocação de adeptos para apoiar as suas equipas. Também os rendimentos nas apostas desportivas relacionadas com o futebol, representaram uma grande fatia do total de apostas a nível nacional.



€928.000
Receita de apostas desportivas Placard

Fonte: Liga Portugal

+10
Programas de comentadores em canais generalistas

Fonte: Análise EY

€122m
Valor de direitos televisivo de toda a época da Liga NOS

Fonte: UEFA

Capítulo 3

Competições da Liga

As Jóias da Liga

A Liga NOS é o escalão máximo do futebol profissional, reúne 18 equipas que competem entre si em 34 jornadas. O vencedor tem presença garantida na fase de grupos da UEFA Champions League.

A LEDMAN LigaPro, segunda competição do futebol com 42 jornadas, foi composta por 22 equipas, das quais cinco eram equipas B. No final da época, os dois melhores classificados subiram à Liga NOS e os quatro últimos abandonaram a competição ao nível profissional, face à redução prevista do quadro competitivo para a época de 2017-18. As equipas B não são elegíveis para subida de divisão, mas podem ser despromovidas.

Na Taça CTT, a competição profissional mais recente da Liga Portugal, tiveram lugar as 35 equipas da Liga NOS e da LEDMAN LigaPro, à exceção das equipas B. Esta competição disputou-se em duas eliminatórias e uma Fase de Grupos de acesso à Final Four, derradeira fase que nomeou o clube vencedor como "Campeão de Inverno."

LIGA NOS

LEDMAN LIGAPRO

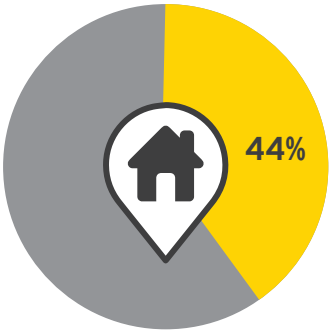
TAÇA CTT

Fly
Emirates
5
8
58+

LIGA NOS

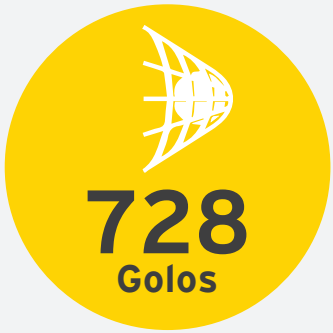
Época 2016-17 da Liga NOS

Depois de uma época com muitas indecisões classificativas até ao final, o SL Benfica garantiu o seu trigésimo sexto campeonato com uma vantagem de 6 e 12 pontos, respetivamente, para o FC Porto e Sporting CP, que garantiram a passagem à Liga dos Campeões na época seguinte. A época 2016-17 contou com 728 golos marcados, numa média de 2,38 golos por jogo realizado. No final da tabela classificativa ficou o CD Nacional e o FC Arouca, que viu a sua equipa relegada para a LEDMAN LigaPro na última jornada por diferença de um golo para o CD Tondela.



Jogar em casa ainda é uma vantagem, pois os 44% de jogos que acabam em vitória para a equipa anfitriã, representam percentagens superiores à de empates e de derrotas quando individualizados. O resultado que mais vezes se repetiu foi o 1:1, por 38 vezes.

	J	V	E	D	DG	PT
SL Benfica	**34**	**25**	**7**	**2**	**+54**	**82**
FC Porto	34	22	10	2	+52	76
Sporting CP	34	21	7	6	+32	70
Vitória SC	34	18	8	8	+11	62
SC Braga	34	15	9	10	+15	54
Marítimo M.	34	13	11	10	+2	50
Rio Ave FC	34	14	7	13	+2	49
CD Feirense	34	14	6	14	-14	48
Boavista FC	34	10	13	11	-3	43
Estoril Praia	34	10	8	16	-6	38
GD Chaves	34	8	14	12	-7	38
Vitória FC	34	10	8	16	-9	38
FC P.Ferreira	34	8	12	14	-13	36
Os Belenenses	34	9	9	16	-18	36
Moreirense FC	34	8	9	17	-15	33
CD Tondela	34	8	8	18	-23	32
FC Arouca	34	9	5	20	-24	32
CD Nacional	34	4	9	21	-36	21



Fonte: Liga Portugal

Bas Dost
Melhor Marcador

Pizzi
Melhor Jogador

Rui Vitória
Melhor Treinador

Nélson Semedo
Jogador Revelação

Ederson
Melhor Guarda-redes

Salvador Agra
Golo do Ano

Fonte: Liga Portugal

Ao longo de 34 jornadas, cerca de um terço do total de golos foram marcados em lances de bola aérea, algo que não era muito comum no futebol português uma vez que a estatura média era inferior quando comparada com outras ligas europeias.

Relativamente ao intervalo de tempo em que se marcaram mais golos há um grande foco nos últimos 15 minutos da cada parte, momentos do jogo em que os jogadores se encontram já cansados e as estatísticas apontam para um maior número de erros. Outro facto interessante da Liga NOS é o peso das penalidades no total de golos, sendo que praticamente 1 em cada 10 golos resulta da marcação de uma grande penalidade.

1.471
Amarelos

31
Vermelhos

O espetáculo do futebol move milhões de adeptos

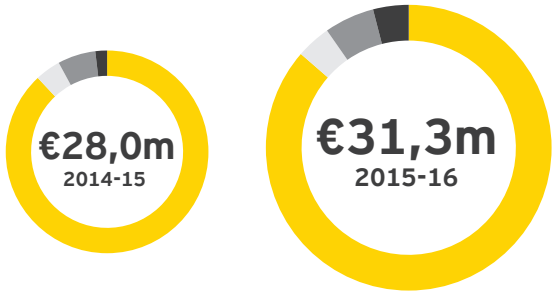
O espetáculo de futebol arrasta milhões em todo o mundo. Portugal não é exceção.

A venda dos bilhetes é uma das fontes de rendimento das Sociedades Desportivas. Os preços são variados, tendo em conta a procura de cada jogo.

Na época 2016-17, os jogos com maior assistência aconteceram no horário entre as 18 e as 19 horas e nos jogos ao fim de semana. As causas serão óbvias e prendem-se com a disponibilidade dos adeptos, fora do seu horário normal de trabalho.

Curiosamente, na época anterior, a de 2015-16 o valor de vendas de bilheteira dos três últimos classificados é superior ao valor de vendas de bilheteira nas Sociedades Desportivas que ficaram entre 4º e 6º lugar, apesar de não ser certo o racional, poder-se-á adivinhar que se deve ao esforço dos adeptos para não verem as suas equipas descerem de divisão.

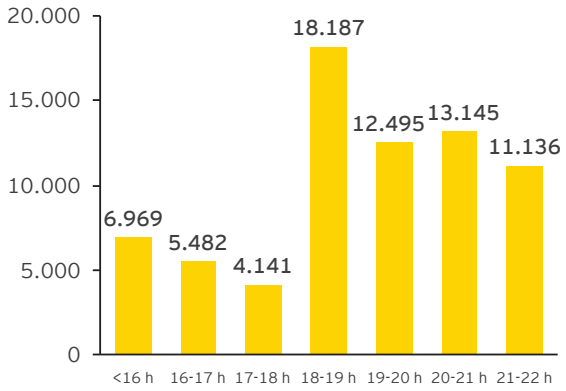
Receitas de bilheteira por classificação

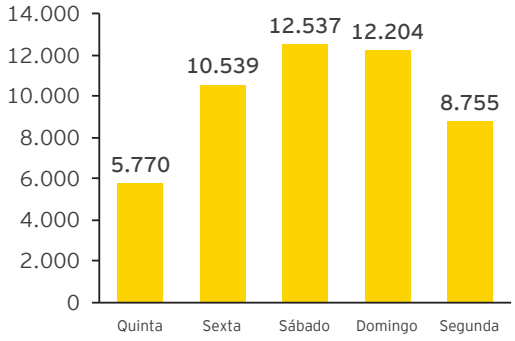


Posição 1-3 Posição 4-6 Posição 7-15 Posição 16-18

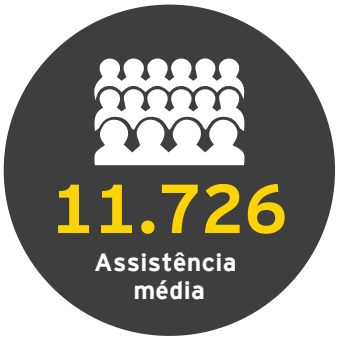
Fonte: Liga Portugal

Numero médio bilhetes vendidos por hora e dia de jogo para a época 2016-17





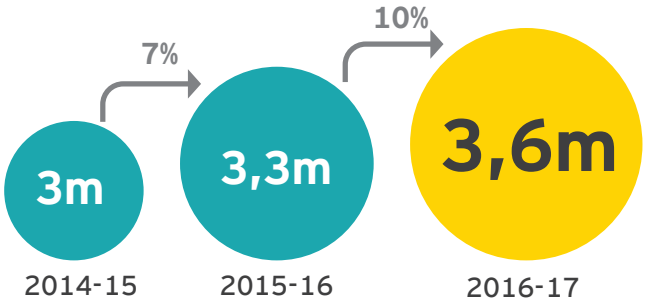
Fonte: Liga Portugal



Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

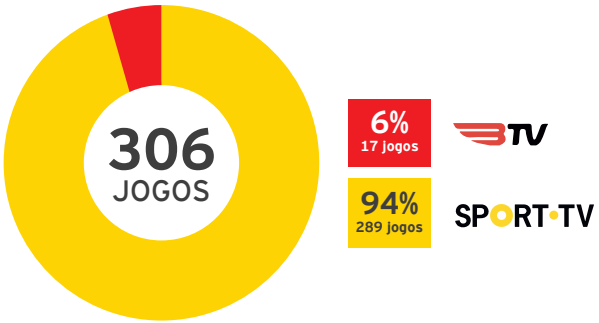
Assistências aos jogos nos estádios



Fonte: Liga Portugal

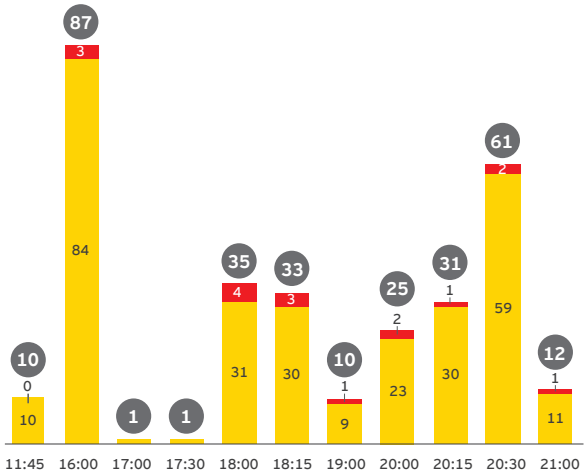
Os direitos televisivos da Liga NOS estão confinados a dois canais, Sport TV e BTV. O primeiro é responsável pela transmissão em direto de todos os jogos à exceção dos jogos do SL Benfica em casa, que são transmitidos pelo canal da Sociedade Desportiva, BTV. Quanto a transmissões televisivas para o estrangeiro, a maior parte é feita em direto para países de língua portuguesa, e maioritariamente em diferido ou em formato highlight para outros países europeus.

Operadores televisivos da competição



Fonte: Liga Portugal

Horários dos jogos da competição



Fonte: Liga Portugal

Fonte: Liga Portugal

Mercado de transferências

Saídas de jogadores[1]

Num total de 411 saídas de jogadores a título definitivo e de empréstimo, 74 foram para outra Sociedade Desportiva da Liga NOS (18%), 68 foram para a LEDMAN LigaPro (17%) e 209 para um campeonato estrangeiro (51%).

A média de idades do jogador saído ronda os 25 anos, sendo os pontas de lança aqueles que tentaram a sorte noutro contexto.

Cerca de 313 saídas ocorreram no Verão (76%) e 98 ocorreram no Inverno (24%).

Liga NOS	LEDMAN LigaPro	Outras	Estrangeiro
Saídas para a Liga NOS	Saídas para a LEDMAN LigaPro	Saídas para outros campeonatos portugueses	Saídas para campeonatos estrangeiros
18% Total	17% Total	15% Total	51% Total
74 Saídas	68 Saídas	60 Saídas	209 Saídas
24,1 Média de Idades	24,0 Média de Idades	21,8 Média de Idades	25,7 Média de Idades

Fonte: Transfermarkt

Inglaterra
País que mais contribuiu para o total de receitas de transferência

€40m
A transferência mais cara foi a do João Mário (SCP) para o Inter de Milão

Ponta de lança
Foi a posição com mais saídas registadas nesta época

Fonte: Transfermarkt

24%
Saídas ocorrem no mercado de Inverno

76%
Saídas ocorrem no mercado de Verão

1 Os movimentos de entrada e de saída de jogadores de Sociedades Desportivas da Liga NOS incluem transferências e empréstimos de jogadores.
Não foram consideradas saídas de jogadores que acabaram a sua carreira.

Entradas de jogadores[1]

Num total de 322 entradas de jogadores a título definitivo e de empréstimo, 74 vieram de outra Sociedade Desportiva da Liga NOS (23%), 62 vieram da LEDMAN LigaPro (19%) e 173 vieram de um campeonato estrangeiro (54%).

A média de idades do jogador que entra ronda os 25 anos, sendo os pontas de lança aqueles que mais tentaram a sua sorte na Liga NOS. Cerca de 236 entradas ocorreram no Verão (73%) e 86 ocorreram no Inverno (27%).

Liga NOS	LEDMAN LigaPro	Outras	Estrangeiro
Entradas provenientes da Liga NOS	Entradas provenientes da LEDMAN LigaPro	Entradas provenientes de outros camp. portugueses	Entradas provenientes de campeonatos estrangeiros
23% Total	19% Total	4% Total	54% Total
74 Saídas	62 Saídas	13 Saídas	173 Saídas
24,8 Média de Idades	24,2 Média de Idades	22,8 Média de Idades	24,8 Média de Idades

Fonte: Transfermarkt

Brasil
Nacionalidade dos jogadores em que foi investido mais dinheiro

€16m
A transferência mais cara foi a do Rafa Silva do SC Braga para o SL Benfica

Ponta de lança
Foi a posição com mais entradas registadas nesta época

Fonte: Transfermarkt

27%
Entradas ocorrem no mercado de Inverno

73%
Entradas ocorrem no mercado de Verão

Fonte: Transfermarkt

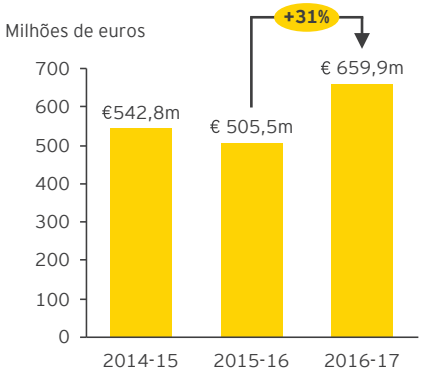
As receitas das Sociedades Desportivas subiram em 2016-17

As receitas totais das Sociedades Desportivas da Liga NOS aumentaram significativamente em 2016-17, estando pouco distribuída pelas posições classificativas[1]

As receitas totais das Sociedades Desportivas da Liga NOS foram de 659 milhões de euros em 2016-17, um aumento de 31% face à temporada anterior, impactado fortemente por maiores ganhos relacionados com direitos de atletas e a renegociação de contratos de direitos televisivos, representando respetivamente 32% e 24% dos rendimentos totais em 2015-16.

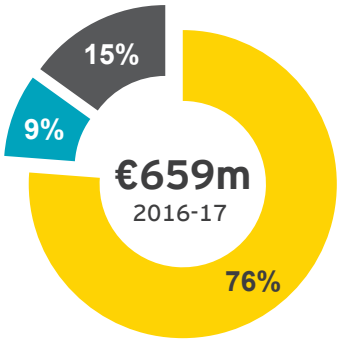
Os prémios de participação atribuídos às equipas atingiram um valor de 72 milhões de euros, principalmente impulsionado com a presença do SL Benfica nos quartos de final da Liga dos Campeões em 2015-16.

Os contratos estabelecidos com patrocinadores de camisolas, fornecedores de material desportivo e a comercialização de camarotes atingiram os 67 milhões de euros na época de 2015-16.



Fonte: Liga Portugal

Distribuição de receitas por posição classificativa



Posição 1 a 3 | Posição 4 a 6 | Posição 7-18

Fonte: Liga Portugal

Em 2015-16, as Sociedades Desportivas da Liga NOS geraram em Rendimentos:

€157m

Ganhos relacionados com direitos de atletas

€120m

Direitos televisivos

€72m

Participação em competições

€67m

Atividade comercial

Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Saldos positivos de transferências influenciam resultados financeiros das Sociedades Desportivas

As transações de atletas têm um impacto material nos rendimentos das Sociedades Desportivas.

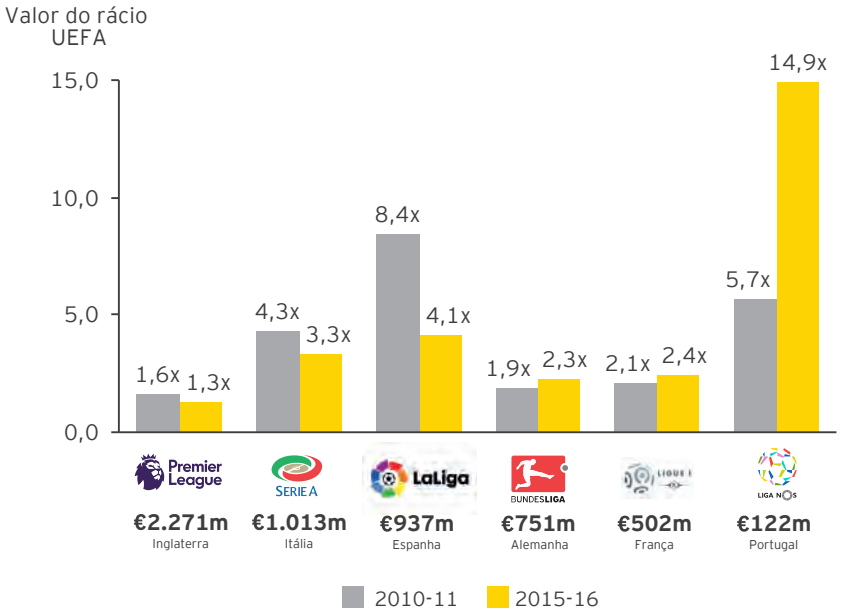
Em 2015-16, atingiu-se 157 milhões de euros fruto de saldos de transações positivas (91%) e rendimentos com empréstimos de jogadores (9%).

O mercado de transferências esteve ativo na venda de jogadores, registando-se um maior volume de transferências no mercado de Verão do que no mercado de Inverno.

Maior receita televisiva para os melhores classificados

A UEFA no seu estudo "The European Club Footballing Landscape" de 2016 publicou um rácio que apura as assimetrias entre as receitas de emissões televisivas entre os primeiros classificados e as Sociedades Desportivas de meio da tabela. Este rácio é para Portugal o mais elevado entre as Ligas analisadas sendo de 14,9x em 2015-16. O valor do rácio significa assim que os primeiros classificados recebem 14,9x mais receitas pela transmissão televisiva dos seus jogos do que as Sociedades Desportivas classificadas a meio da tabela.

Por outro lado, pode ver-se o impacto da centralização da venda de direitos televisivos em Espanha, com uma assimetria muito menor em 2015-16 (4,1x) do que em 2010-11 (8,4x) quando os direitos televisivos não eram centralizados.



Fonte: "The European Club Footballing Landscape", UEFA 2016

32%

Peso dos ganhos relacionados com direitos de atletas

24%

Peso dos contratos televisivos

*não existe informação com este detalhe para a época de 2016-17

Os gastos das Sociedades Desportivas aumentaram

A despesa total das Sociedades Desportivas da Liga NOS aumentou em 2016-17, fruto de salários mais elevados de atletas, treinadores e funcionários[1].

A despesa total das Sociedades Desportivas da Liga NOS foi de 585 milhões de euros em 2016-17, um aumento de 6% face à época anterior. Os gastos com pessoal atingiram os 268 milhões de euros em 2016-17, pagando as Sociedades Desportivas cerca de 12% mais em salários.

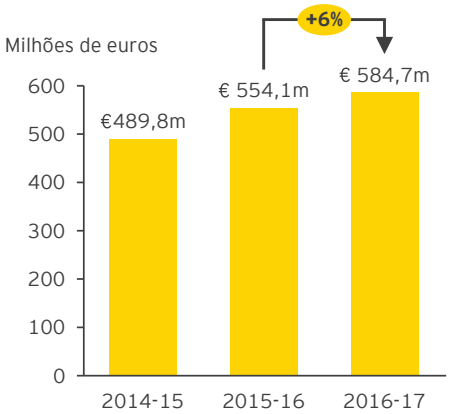
Em 2015-16, o perfil de gastos com pessoal era de 177 milhões de euros com jogadores dos plantéis (74%), 28 milhões de euros com treinadores das equipas (12%) e 26 milhões de euros com funcionários das Sociedades Desportivas (11%). Quanto a gastos relacionados com direitos de atletas, foram amortizados 80 milhões de euros de passes de atletas, cerca de 86% do total da rúbrica.

Relativamente aos custos das dívidas contraídas foram pagos 43 milhões de euros em juros, tendo os três primeiros classificados um peso de 96% desse montante.

Sociedades Desportivas da Liga NOS

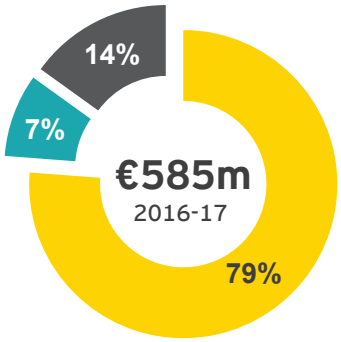
€585m

em despesas 2016-17



Fonte: Liga Portugal

Distribuição dos gastos por posição classificativa



Posição 1 a 3 | Posição 4 a 6 | Posição 7-18

Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Em 2015-16, as Sociedades Desportivas da Liga NOS geraram em Gastos:

€240m

Gastos com pessoal

€94m

Gastos relacionados com direitos de atletas

Fonte: Liga Portugal

*não existe informação com este detalhe para a época de 2016-17

Uma aposta crescente nos jogadores de futebol

Os gastos das Sociedades Desportivas com pessoal atingiram os 268 milhões de euros em 2016-17, um aumento de 12% face ao ano passado. Apesar dos gastos com pessoal estarem a aumentar, o seu peso nos proveitos está a diminuir, o que significa um aumento mais do que proporcional da receita operacional das Sociedades Desportivas da Liga NOS.

Os jogadores são os principais responsáveis por esse aumento, recebendo em média 197.595 euros anuais em 2015-16.

€197.595
2015-16

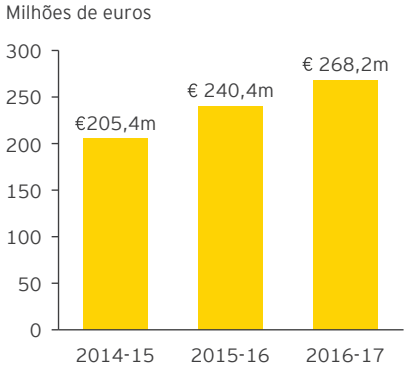
Salário médio dos jogadores

2014-15 €188.564
2013-14 €188.524

€43m

Mercados Financeiros

Evolução dos gastos com pessoal



Fonte: Liga Portugal

€100.390
2015-16

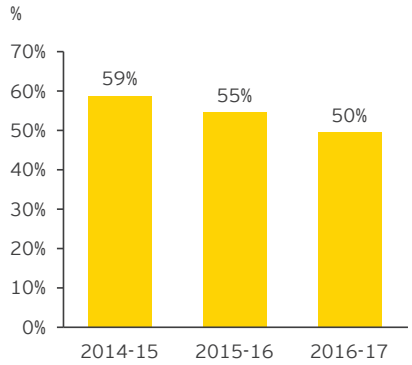
Salário médio dos treinadores

2014-15 €132.070
2013-14 €128.336

43%

Peso dos gastos com pessoal

Peso médio da massa salarial na receita operacional



Fonte: Liga Portugal

€37.256
2015-16

Salário médio dos funcionários

2014-15 €30.756
2013-14 €40.453

Fonte: Liga Portugal

O total do ativo e do passivo das Sociedades Desportivas aumentou

Em 2016-17, o peso dos ativos tangíveis e intangíveis no ativo foi de:

42%
Peso dos ativos intangíveis

5%
Peso dos ativos tangíveis

Fonte: Liga Portugal

Estabilização do peso dos ativos fixos tangíveis no ativo[1]

O valor das infraestruturas afetas às Sociedades Desportivas, tais como estádios, academias e terrenos encontra-se estabilizado nos 5% do ativo. Contabilizados em 60 milhões de euros em 2016-17, o património físico das Sociedades Desportivas da Liga NOS aumentou 14% quando comparado com 2015-16.

Estádios | Academias | Terrenos

Influência crescente dos ativos do plantel nos ativos intangíveis

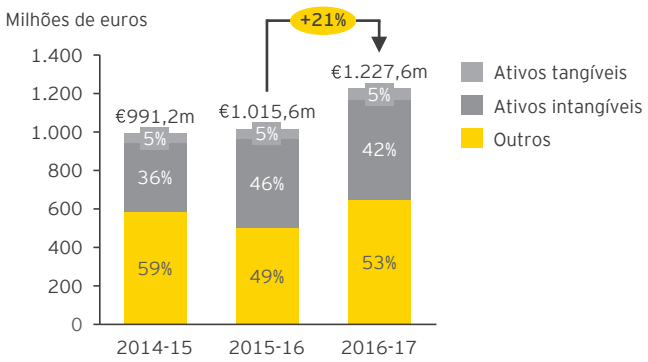
Os ativos intangíveis atingiram os 515 milhões de euros em 2016-17, representando um peso no valor total do ativo de 42%. O valor dos plantéis foi de 264 milhões de euros em 2015-16, mais 26% do que na época anterior.

Plantéis | Marcas | Programas

Sociedades Desportivas da Liga NOS
€1.227m
em ativo 2016-17

21%
De aumento do ativo das Sociedades Desportivas da Liga NOS

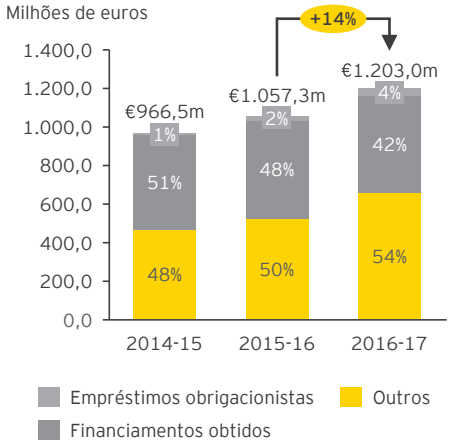
Evolução da estrutura do ativo



Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Evolução da estrutura do passivo



Fonte: Liga Portugal

14%

De aumento do passivo das Sociedades Desportivas da Liga NOS

Sociedades Desportivas da Liga NOS

€1.203m

em passivo 2016-17

A solvabilidade das Sociedades Desportivas é baixa mas melhora de ano para ano

O rácio de solvabilidade divide o capital próprio pelo passivo das Sociedades Desportivas. A média da solvabilidade das Sociedades Desportivas foi de 31% em 2016-17. O mesmo rácio tinha sido de -2% na época anterior.

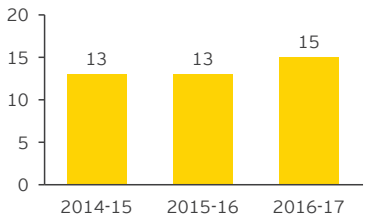
Rácio de Solvabilidade

-2% 2015-16 → **31%** 2016-17

Fonte: Liga Portugal

Maior número de Sociedades Desportivas está a gerar resultados líquidos positivos

As Sociedades Desportivas da Liga NOS apresentaram um resultado líquido agregado de 58 milhões de euros em 2016-17. No total, 15 das 18 Sociedades Desportivas apresentaram resultados líquidos positivos.



Fonte: Liga Portugal

Em 2016-17, o peso dos financiamentos obtidos e dos empréstimos obrigacionistas no passivo foi de:

42%

Peso dos financiamentos obtidos

4%

Peso dos empréstimos obrigacionistas

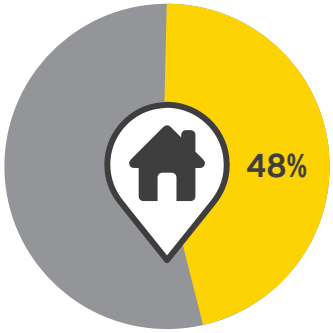
Fonte: Liga Portugal

adidas
2

LEDMAN
LIGAPRO

Época 2016-17 da LEDMAN LigaPro

Numa época com pouca indecisão nos lugares de subida, o Portimonense SC garantiu o título de campeão da LEDMAN LigaPro, com vantagem de dois pontos sobre o CD Aves. A época de 2016-17 contou com 1.120 golos marcados, numa média de 2,42 golos por jogo realizado, sendo o experiente avançado português Pires responsável por 23 deles. No final da tabela classificativa, o FC Vizela, a AD Fafe, a SC Freamunde e o SC Olhanense desceram automaticamente para o Campeonato de Portugal, num ano extraordinário de redução do quadro competitivo.



Ao jogar em casa 48% dos jogos acabam em vitória para a equipa anfitriã. O resultado que mais vezes se repetiu foi o 2:1 por 67 vezes.

	J	V	E	D	DG	PT
Portimonense SC	**42**	**25**	**8**	**9**	**+31**	**83**
CD Aves	42	23	12	7	+25	81
U.Madeira	42	17	13	12	+19	64
SL Benfica B	42	18	9	15	-2	63
FC Penafiel	42	18	9	15	+1	63
A.Académica	42	17	11	14	+7	62
SC Braga B	42	16	14	12	+14	62
SC Covilhã	42	15	17	10	+10	62
Varzim SC	42	17	10	15	-3	61
Sta. Clara	42	16	12	14	+2	60
Vitória SC B	42	18	6	18	+4	60
FC Porto B	42	16	12	14	+3	60
Gil Vicente FC	42	13	17	12	-2	56
Sporting CP B	42	15	10	17	+2	55
FC Famalicão	42	14	11	17	-3	53
CD C.Piedade	42	14	11	17	-15	53
Ac.Viseu	42	13	13	16	-5	52
Leixões SC	42	10	16	16	-4	46
FC Vizela	42	9	19	14	-10	46
AD Fafe	42	11	12	19	-13	45
SC Freamunde	42	9	13	20	-13	40
SC Olhanense	42	7	7	28	-38	28

Fonte: Liga Portugal

Pires
Melhor Marcador

Paulinho
Melhor Jogador

Vítor Oliveira
Melhor Treinador

Rui Costa
Jogador Revelação

Ricardo Ferreira
Melhor Guarda-redes

Anthony D'Alberto
Mais assistências

Fonte: Liga Portugal

No decorrer das 42 jornadas houve 1.120 golos num total de 462 jogos totalizando uma média de 2,42 por jogo, superior à média da época passada que ficou abaixo dos 2,3 golos por jogo. Na época 2015-16 o formato desta competição era ligeiramente diferente, sendo disputado por 24 equipas num total de 552 jogos.

Existe um número consideravelmente superior de golos marcados nos últimos 15 minutos comparativamente às outras frações, o mesmo acontece para toda a segunda parte, que se manifesta mais produtiva em termos de golos que a primeira.

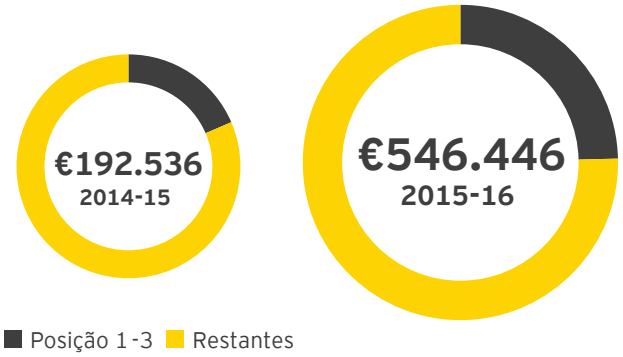
O espetáculo do futebol move milhões de adeptos

À semelhança da Liga NOS, a LEDMAN LigaPro está também dependente de receitas de bilheteira de forma a potenciar os resultados anuais de cada Sociedade Desportiva. Contudo, uma vez que não se trata da divisão principal do futebol português, o total de espectadores é cerca de 14% o valor do total de espectadores da Liga NOS, demonstrando uma menor aderência aos jogos desta competição.

Nesta época, verificou-se uma boa afluência aos jogos de quinta e sexta-feira realizados em horário noturno. No entanto, a maior parte dos jogos foram jogados ao fim de semana.

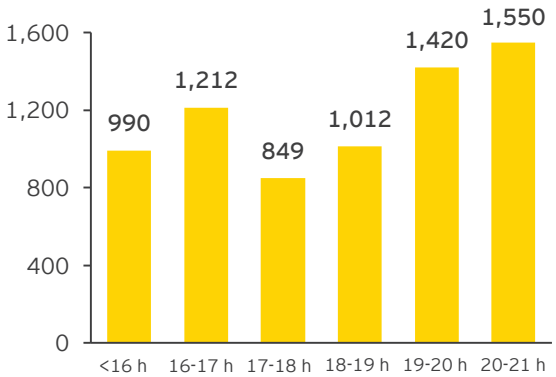
Ainda que com uma assimetria significativa face à Liga NOS, a LEDMAN LigaPro teve um aumento de espectadores de 28% nas última época.

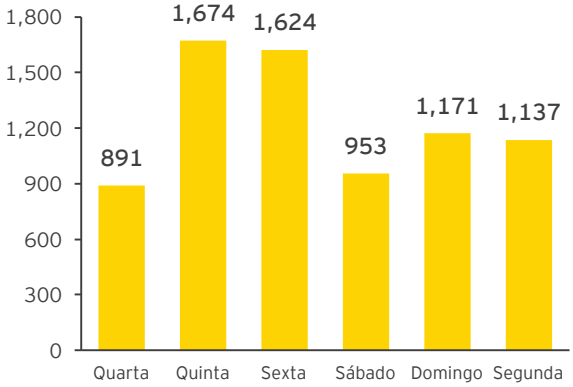
Receitas de bilheteira por classificação[1]



Fonte: Liga Portugal

Numero médio bilhetes vendidos por hora e dia de jogo para a época 2016-17



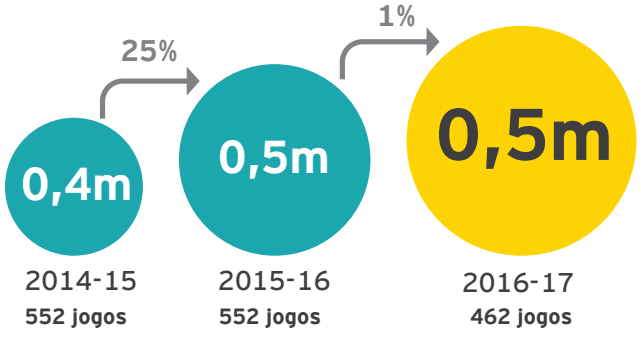


Fonte: Liga Portugal

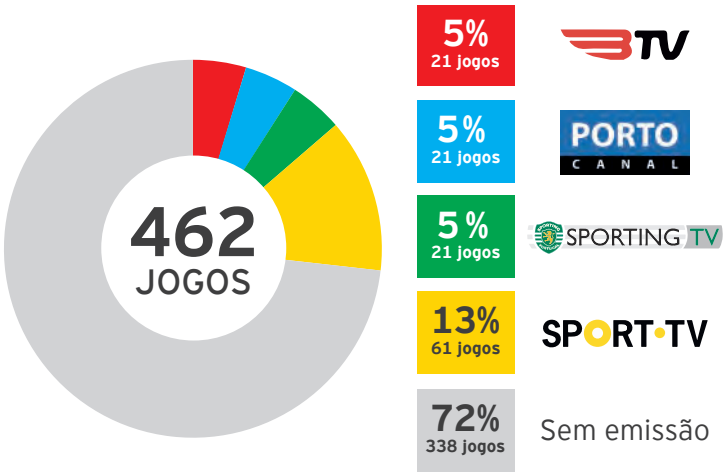
Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Assistências aos jogos nos estádios



Fonte: Liga Portugal



Fonte: Liga Portugal

Os direitos televisivos da LEDMAN LigaPro não são aproveitados da forma como acontece na Liga NOS. Dos 462 jogos, apenas 27% tiveram transmissão televisiva, sendo que a maior parte deste valor foi potenciado pelos canais das equipas principais que aproveitam a aderência televisiva e a atual legislação dos direitos para transmitir os jogos em casa das equipas B das suas respetivas Sociedades Desportivas.

Fonte: Liga Portugal

As receitas diminuíram e os gastos aumentaram

As receitas totais das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro diminuíram em 2016-17, estando estas menos concentradas nos três primeiros classificados[1].

As receitas totais das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro foram de mais de 16,8 milhões de euros em 2016-17. O valor exato não foi calculado força da indisponibilidade das demonstrações financeiras de uma parte das Sociedades Desportivas.

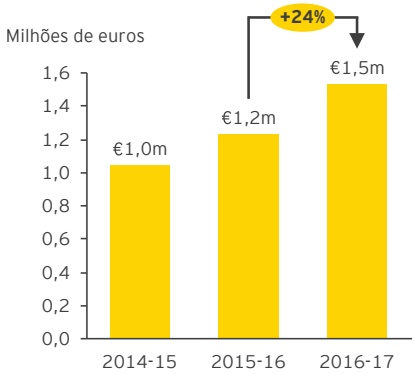
Para estas Sociedades Desportivas, os ganhos relacionados com direitos de atletas e os valores previstos em contratos de transmissão televisiva dos jogos em casa foram as suas principais fontes, pesando respetivamente 41% e 24% do total de rendimentos.

Note-se ainda que o valor médio de receitas destas Sociedades Desportivas tem vindo a aumentar, sendo de 1,5 milhões de euros na época 2016-17.

Registe-se ainda a necessidade de apoio institucional, nomeadamente das autarquias, que subsidiaram as Sociedades Desportivas dos seus concelhos em 1,1 milhões de euros na época 2015-16.

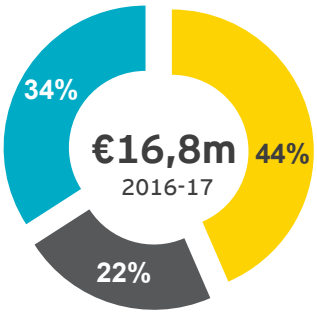
Os contratos estabelecidos com patrocinadores de camisolas, fornecedores de material desportivo e a comercialização de camarotes a empresas atingiram os 1,3 milhões de euros na época de 2015-16.

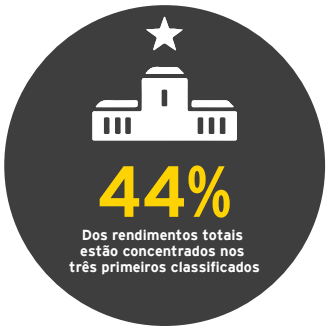
Valor médio de receitas por Sociedade Desportiva



Fonte: Liga Portugal

Distribuição de receitas por posição classificativa





Posição 1 a 3 | Posição 4 a 6 | Posição 7-22

Fonte: Liga Portugal

Em 2015-16, as Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro geraram rendimentos em mais de:

€6,7m
Ganhos relacionados com direitos de atletas

€4,0m
Direitos televisivos

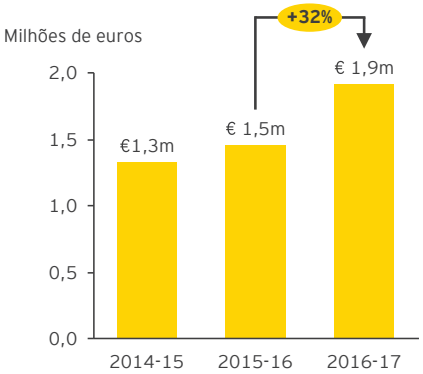
€1,3m
Atividade comercial

€1,1m
Estado e outros entes públicos

Fonte: Liga Portugal

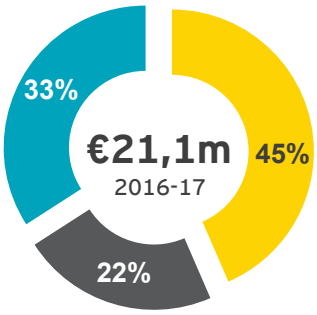
1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Valor médio das despesas por Sociedade Desportiva



Fonte: Liga Portugal

Distribuição dos gastos por posição classificativa



Posição 1 a 3 Posição 4 a 6 Posição 7-18

Fonte: Liga Portugal

A despesa média por Sociedade Desportiva da LEDMAN LigaPro aumentou a um ritmo superior ao aumento das receitas médias, agravando o panorama financeiro das Sociedades Desportivas

A despesa total das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro foi de mais de 21,1 milhões de euros em 2016-17. Os gastos com pessoal superaram os 10,6 milhões de euros, pagando estas Sociedades Desportivas cerca de 1% mais em salários ao seu pessoal.

Em 2015-16, a decomposição de gastos com pessoal, era de mais de 8,1 milhões de euros com jogadores dos plantéis (76%), 1,2 milhões de euros com treinadores das equipas (11%) e 1,1 milhões de euros com restantes funcionários (10%).

A época de 2016-17 trouxe um aumento de gastos médios por Sociedade Desportiva superior ao que foi o aumento das receitas.

Em 2015-16, as Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro geraram em Gastos:

€10,6m

Gastos com pessoal

€0,6m

Gastos relacionados com direitos de atletas

€0,5m

Mercados Financeiros

56%

Peso dos gastos com pessoal

Fonte: Liga Portugal

*não existe informação com este detalhe para a época de 2016-17

A solvabilidade das Sociedades Desportivas é preocupante

Em 2016-17, o peso dos ativos tangíveis e intangíveis no ativo foi de:

17%
Peso dos ativos intangíveis

6%
Peso dos ativos tangíveis

Fonte: Liga Portugal

Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro
€23,2m
em ativo 2016-17

53%
De aumento do ativo médio das Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro

Peso reduzido dos ativos fixos tangíveis no ativo[1]

Para as Sociedades Desportivas reportadas, o peso dos ativos fixos tangíveis foi de 6% em 2016-17, perfazendo um valor total de 3,8 milhões de euros. A rúbrica é composta na sua maioria por equipamento básico, administrativo e veículos de transporte de jogadores do plantel.
A generalidade dos municípios cedem estádios e centros de treino às Sociedades Desportivas, não entrando para esta rúbrica.

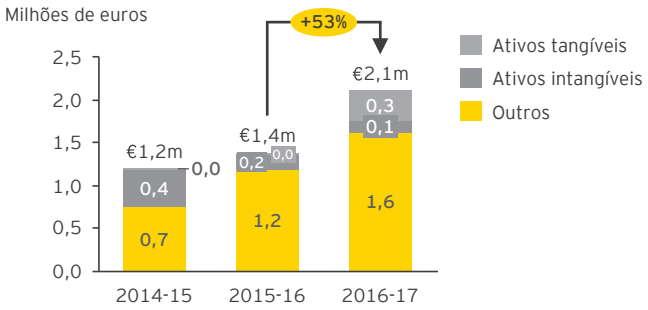
Equipamento básico | Equipamento de transporte | Equipamento administrativo

Influência crescente dos ativos do plantel nos ativos intangíveis

Os ativos intangíveis atingiram os 1,5 milhões de euros em 2016-17, representando um peso no valor total do ativo de 17%. O valor dos plantéis foi de 1,9 milhões de euros em 2015-16.

Plantéis | Marcas | Programas

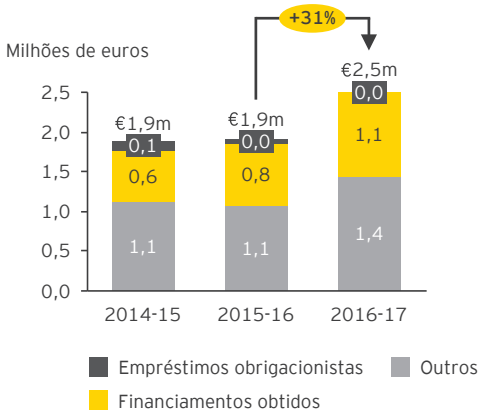
Evolução do valor do ativo médio por Sociedade Desportiva



Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

Evolução da estrutura do passivo média por Sociedade Desportiva



31%

De aumento do passivo médio por Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro

Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro

€27,5m

em passivo 2016-17

Fonte: Liga Portugal

A solvabilidade das Sociedades Desportivas mostra uma evolução

A média da solvabilidade das Sociedades Desportivas analisadas foi de 4% em 2016-17, traduzindo uma dificuldade de liquidez das Sociedades Desportivas. No entanto, consegue-se verificar uma melhoria deste rácio ao longo do período.

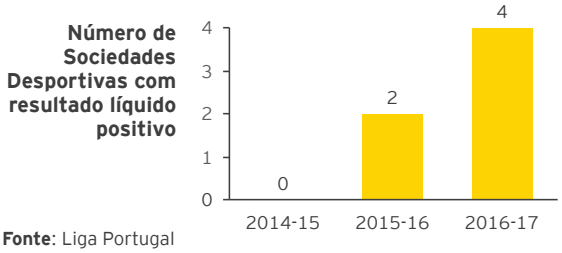
Rácio de Solvabilidade

-30% 2015-16 → **4%** 2016-17

Fonte: Liga Portugal

Resultado líquido do agregado das Sociedades Desportivas é negativo

As Sociedades Desportivas da LEDMAN LigaPro analisadas apresentaram um resultado líquido agregado negativo de 3,5 milhões de euros em 2016-17. No total, apenas quatro de 11 Sociedades Desportivas analisadas apresentaram resultados líquidos positivos.



Fonte: Liga Portugal

Em 2016-17, o peso dos financiamentos obtidos e dos empréstimos obrigacionistas no passivo foi de:

43%

Peso dos financiamentos obtidos

Fonte: Liga Portugal

TACA CTT

Época 2016-17 da Taça CTT

Na Taça CTT, participaram as 35 Sociedades Desportivas da Liga NOS e da LEDMAN LigaPro, à exceção das equipas B.

Na primeira e segunda fases, disputaram-se duas eliminatórias a uma mão com sorteio puro.

Na terceira fase, os vencedores da segunda fase juntaram-se aos quatro primeiros classificados da Liga NOS na época anterior para formarem quatro grupos de quatro equipas. Os vencedores de cada grupo apuraram-se para a Final Four.

Na Final Four, as meias-finais e a final, disputaram-se no mesmo estádio e na mesma semana, sendo que o Estádio do Algarve foi o recinto escolhido para acolher a prova de 25 a 29 de Janeiro de 2017. O Moreirense FC foi o grande vencedor da 10ª edição da Taça CTT, eliminando o SL Benfica nas meias-finais e o SC Braga na final.

A						
Vitória FC	3	2	0	1	+1	6
Sporting CP	3	2	0	1	+1	6
FC Arouca	3	1	0	2	+1	3
Varzim SC	3	1	0	2	-3	3

B						
SC Braga	3	2	0	1	+4	6
Rio Ave FC	3	2	0	1	+2	6
Marítimo M.	3	1	1	1	0	4
SC Covilhã	3	0	1	2	-6	1

C						
Moreirense FC	3	2	1	0	+2	7
Os Belenenses	3	0	3	0	0	3
CD Feirense	3	0	2	1	-1	2
FC Porto	3	0	2	1	-1	2

D						
SL Benfica	3	3	0	0	+7	9
Vitória SC	3	1	1	1	-3	4
FC P.Ferreira	3	0	2	1	-3	2
FC Vizela	3	0	1	2	-1	1

MF1: SC Braga 3-0 Vitória FC

MF2: Moreirense FC 3-1 SL Benfica

FINAL: SC Braga 0-1 Moreirense FC

Moreirense FC

Fonte: Liga Portugal

Welthon
Melhor Marcador

Cauê
Melhor Jogador

Augusto Inácio
Melhor Treinador

Joel Vital
Mais minutos em campo

Tiago Almeida
Mais Cartões

Hugo Marques
Mais assistências

Fonte: Liga Portugal

No decorrer dos 46 jogos desde as fases eliminatórias, fases de grupos, meias finais e final houve um total de 103 golos marcados, 23 deles marcados nos últimos 15 minutos, mostrando mais uma vez que este é o período mais produtivo em todas as competições. Relativamente a sanções, viram-se cinco expulsões em 46 jogos o que dá uma expulsão a cada 9,2 jogos.

Taça CTT e Final Four

A 10ª edição da Taça CTT fica marcada pela reformulação do seu formato. Nesta edição passou a definir-se o campeão de inverno através de uma Final Four, no dia 29 de janeiro, disputada no Estádio Algarve, em que o grande vencedor foi o Moreirense FC.

O campeão sagrou-se após deixar pelo caminho o Estoril Praia, Os Belenenses, CD Feirense, FC Porto, SL Benfica e vencer o SC Braga na final. Orientada por Augusto Inácio, a equipa conquistou o título e sagrou-se o primeiro Campeão de Inverno.

A final liderou as audiências na televisão portuguesa e contou com uma assistência total de 6.713 adeptos no Estádio do Algarve, cerca de 22% da sua capacidade total.

5.525
Assistência média nos estádios

23%
Utilização da capacidade dos estádios

↑32%
Aumento da assistência nos estádios face à época anterior

21
Jogos televisionados

Fonte: Liga Portugal

4.127
Assistência média das Meias Finais

6.713
Assistência da Grande Final

1,5 milhões
Assistência televisiva média da Grande Final

1,2 milhões
Assistência média televisiva média das Meias Finais

Fonte: Liga Portugal

A Taça CTT volta a gerar receita para as Sociedades Desportivas

Receitas de bilheteira com a Taça CTT[1]

A venda de bilhetes para jogos da Taça CTT está a cargo das Sociedades Desportivas em todos os jogos, exceto na Final Four, que se realiza em campo neutro e por essa mesma razão está a cargo da Liga Portugal.

Em 2016-17, as receitas de bilheteira com a competição foram de 2,3 milhões de euros, sendo que só com a Final Four, as receitas de bilheteira rondaram os 149 mil euros. Os bilhetes da Final Four vendidos pela Liga Portugal, introduziram o conceito de bilhete família, vendidos a 5, 10 e 15 euros, com a intenção de trazer todos os membros do agregado familiar a uma partida de futebol.

Receitas de bilheteira

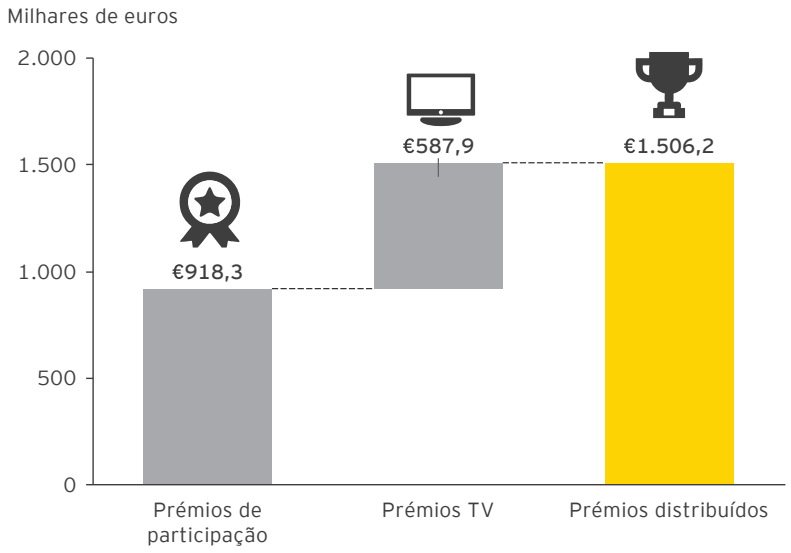
€2,35m

Taça CTT 2016-17

3%

De aumento de receitas de bilheteira com a Taça CTT

Prémios distribuídos às Sociedades Desportivas em 2016-17[1]



Fonte: Liga Portugal

1 A nossa análise teve como ponto de partida informação referente a época de 2016-17 ou 2015-16, quando não existia informação disponível mais recente. Para maior detalhe ver secção de metodologia do Estudo.

A edição de 2016-17 da Taça CTT, gerou em receitas de bilheteira:

€2.2m

Estimativa de receita de bilheteira das Sociedades Desportivas*

€149.000

Estimativa de receitas de bilheteira com a Final Four*

Fonte: Liga Portugal

*os valores referentes a receitas de bilheteira têm por base preços médios de bilhetes

Em 2016-17, foram distribuídos as Sociedades Desportivas participantes na Taça CTT:

€918.300

Prémios de participação

€587.900

Prémios de Transmissão TV

VENCEDOR
€202.417

FINALISTA
€191.800

SEMI-FINALISTAS
€105.064

(Valor médio recebido pelos dois semifinalistas)

Prémios definidos voltaram a ser distribuídos às Sociedades Desportivas na sua totalidadede[1]

A Liga Portugal voltou a ter robustez financeira para distribuir os prémios estipulados na sua totalidade. Com a sua participação na prova, o vencedor arrecadou 202,5 mil euros, o finalista vencido 191,8 mil euros e as restantes Sociedades Desportivas participantes da Final Four 110.4 mil euros e 99.8 mil euros. A final da competição jogou-se no dia 29 de Janeiro de 2017.

ELIMINATÓRIAS
2

FASE DE GRUPOS
1

FINAL FOUR
1

Regime de solidariedade da Taça CTT[1]

A Taça CTT tem um cariz solidário entre as Sociedades Desportivas da Competições do Futebol Profissional organizadas pela Liga Portugal, que tem por objetivo principal distribuir as receitas geradas, servindo de reforço aos orçamentos das equipas que a compõem.

O objetivo da mudança do conceito da competição em 2016-17, foi desenvolver um formato mais apelativo do ponto de vista competitivo e comercial, adicionando-se ao Futebol, uma semana de eventos desportivos e de lazer.

Esta nova forma de promover a competição, ao gerar maior retorno de visibilidade para os patrocinadores, deverá conduzir a um aumento das receitas comerciais da mesma.

Capítulo 4

Futebol hoje

Futebol Hoje

O futebol hoje, além do jogo, competição e espetáculo, é uma indústria que move milhões em todo o mundo e que, tal como toda a restante economia, move-se para uma Era Digital. Esta era marca-se pelo foco no cliente final, neste caso o adepto e assenta na evolução da tecnologia que permite estar cada vez mais perto dele.

O uso das tecnologias tem sido, cada vez mais, integrado no futebol português.

A Digitalização do futebol obriga ao melhor conhecimento e tratamento dos dados. Para ir ao encontro desta temática a Liga Portugal adotou o AVE (Advertising Value Equivalent) que permite monitorizar o custo equivalente da publicidade proveniente da presença da marca nos media para ter uma exposição equivalente à de ser marca patrocinadora da competição. Igualmente, foi desenvolvido com um parceiro tecnológico, o e-liga que confere eficiência e segurança à agregação e tratamento de dados desportivos.

De forma a colocar a tecnologia ao serviço da verdade e transparência do futebol profissional, a tecnologia de vídeo-árbitro, depois do sucesso dos testes offline na Final Four da Taça CTT e após alinhamento com a Federação Portuguesa de Futebol, tem sido uma realidade em todos os jogos da Liga NOS na época de 2017-18.

Mas não só temas tecnológicos marcam a atualidade. Outros temas como a centralização de direitos televisivos e o seu impacto para o aumento da competitividade, questões relativas ao match-fixing, segurança nos estádios e controlo financeiro das Sociedades Desportivas têm também impacto no futebol de hoje.

Tecnologias e Futuro

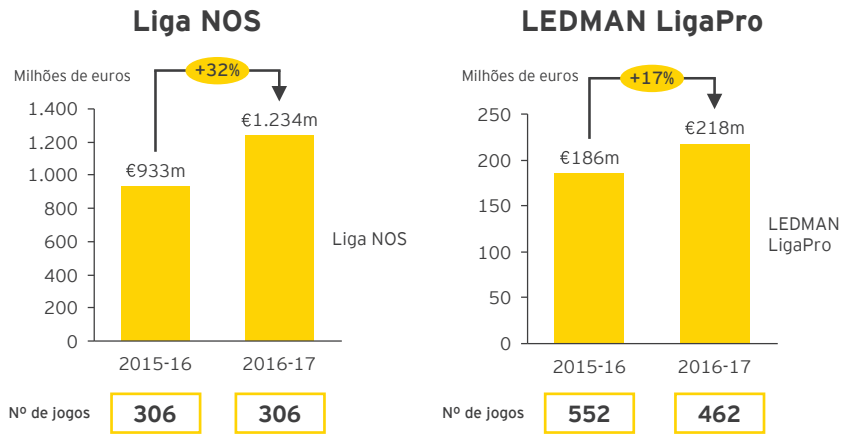
Talento e cadeia de valor

A cadeia de valor do futebol profissional português engloba duas categorias diferenciadas de *stakeholders*: os que desenvolvem o talento dos jogadores e os que transformam o jogo em paixão, estando na origem de mais de 50% dos fundos da cadeia de valor. Neste último agrupamento, encontram-se os gestores de direitos televisivos, publicidade e marketing que compram e revendem os direitos de transmissão a empresas de media, responsáveis por expor os adeptos às marcas, competições e eventos.

Fonte: Liga Portugal

Exposição mediática

O AVE mede o custo publicitário que a marca associada à competição teria para ter uma exposição mediática equivalente proveniente da presença nos media, em minutos e em espaços publicitários. A Liga NOS, com o mesmo número de jogos, obteve um aumento de 32% do AVE. A LEDMAN LigaPro na época 2016-17 disputou menos 90 jogos que a época anterior, ainda assim, houve um aumento de 17% do AVE.



Fonte: Liga Portugal

€1,6m
Retorno mediático das três competições

32%
Crescimento do retorno mediático da Liga NOS

17%
Crescimento do retorno mediático da LEDMAN LigaPro

48%
Do mediatismo total pertence às três marcas principais das provas

Fonte: Liga Portugal

e-liga

814
Jogos com relatório de jogo sem papel

340
Utilizadores em média por jornada

117
Versões de software testadas

1
Tonelada de papel poupada por jornada

Fonte: Liga Portugal

Vídeo-Árbitro
Taça CTT Final Four 2016-17

21
Revisões efetuadas pelo árbitro

52s
Tempo médio de decisão

Fonte: Liga Portugal

VAR e e-liga

O projeto e-liga (da Liga Portugal) e o videoárbitro na Liga NOS (da Federação Portuguesa de Futebol) são projetos pioneiros que demonstram a aposta que o futebol português tem feito na introdução de novas tecnologias nas competições, fomentando a inovação e a digitalização de conteúdos no ecossistema do futebol.

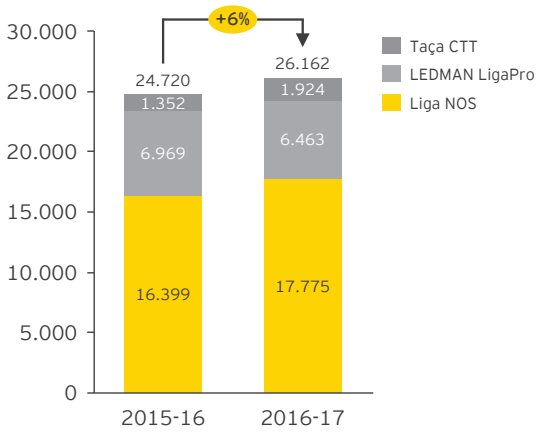
A Final Four da Taça CTT em 2017, serviu para teste piloto para a introdução da tecnologia em competições em Portugal.

Novos desafios

Segurança nos estádios

Os espectadores de um jogo têm o direito de esperar que os encontros de futebol ocorram num ambiente seguro, confortável e acolhedor, para que se possa sentir emoção, em vez de qualquer tipo de medo. A paixão do adepto de futebol, de forma a ser integrada numa cultura desportiva de eleição, tem que ter nas suas bases, um sentimento muito forte de respeito pelo próximo.

Número total de agentes da polícia destacados



Fonte: Liga Portugal

26.162
Polícias destacados no total dos jogos disputados

36.429
Stewards destacados no total dos jogos disputados

3%
Aumento do número total de elementos de segurança face à época anterior

Fonte: Liga Portugal

Match-Fixing

Um dos temas do momento é o match-fixing e o seu grau de penetração nos campeonatos europeus, ao longo dos últimos anos. O mercado das apostas desportivas é, tal como qualquer outro mercado associado ao futebol, um mercado em crescimento, aumentando assim também proporcionalmente o risco associado a combinações premeditadas de resultado.

Fatores de risco do match-fixing

32
Média do número de agentes policiais por jogo

Fonte: Liga Portugal

€288m
Valor médio de apostas por jornada na Liga NOS

Fonte: Sportradar

14,9x
Diferença de receitas televisivas entre os primeiros e os do meio da tabela

Fonte: "The European Club Footballing Landscape", UEFA 2016

€700.000
Multa UEFA ao FC Porto por não cumprir com o controlo financeiro

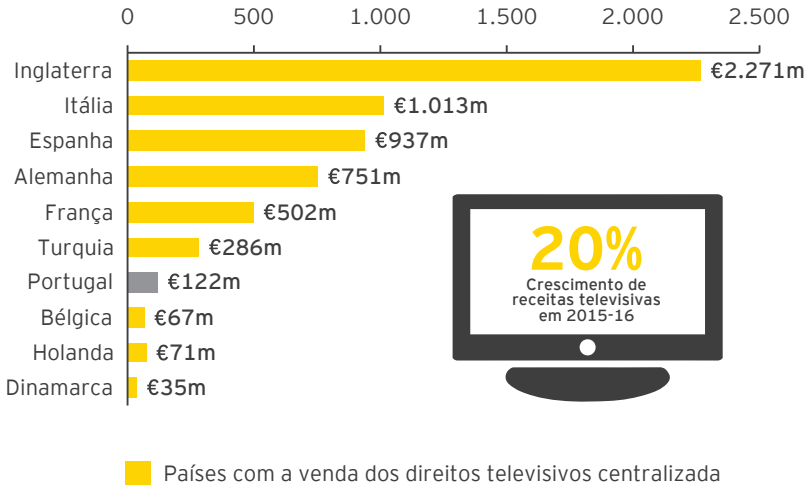
Centralização dos direitos televisivos / Negociação centralizada dos direitos televisivos

A centralização dos direitos é uma realidade nos restantes dez países europeus com maior receita televisiva a nível europeu.

Negócios milionários fruto de uma melhor capacidade negocial, distribuições mais equitativas e um aumento da competitividade entre as equipas são os principais argumentos que sustentam a continuidade deste processo conjunto de venda.

Por outro lado, em Portugal os contratos de direitos televisivos além de negociados individualmente têm uma elevada duração, tipicamente de 5 a 10 anos.

Valor total dos direitos televisivos na época 2015-16



Fonte: "The European Club Footballing Landscape", UEFA 2016

Controlo financeiro das Sociedades Desportivas

No âmbito da participação das Sociedades Desportivas nos campeonatos profissionais de futebol, as mesmas, antes do início de cada época desportiva, têm que preencher um conjunto de requisitos/pressupostos de natureza financeira.

A evolução dos tempos aliada à evolução do negócio levou que os aludidos requisitos fossem mais rígidos e adequados às normas de fair play financeiro implementados em sede de competições internacionais – UEFA.

Pretendeu-se com esta evolução potenciar uma competição sã e equilibrada baseada em análises/ponderações inerentes às contas reais das Sociedades Desportivas.

Posicionamento da LEDMAN LigaPro ciclo 18-21

A proteção do jovem jogador português e a valorização da LEDMAN LigaPro, garantindo maior visibilidade e retorno à competição e às marcas associadas, foram fatores determinantes para a aposta da Liga Portugal na presença de Equipas B nesta competição.

Objetivos que passaram, também, por assegurar a integração de futebolistas promissores numa competição sujeita a regulamentação e níveis de exigência profissionais, procurando elevar e potenciar a qualidade dos plantéis.

Tecnologias ao serviço do futebol

O uso da tecnologia com vista ao rigor e à justiça desportiva tem sido cada vez mais adotado no futebol português. A implementação do vídeo-árbitro foi testada no Final Four da Taça CTT com vista à confirmação por meios tecnológicos de lances que não são 100% certos à primeira vista. Devido ao sucesso do teste, o vídeo-árbitro será um recurso do árbitro na avaliação de lances dos jogos da Liga NOS nas épocas de 2017-18 e 2018-19, em linha do que se passa noutros campeonatos europeus. A tecnologia de linha de golo foi usada no Mundial de 2014 no Brasil e a sua utilização nas competições encontra-se em fase de estudo.

Modelos de governação

Depois da necessária estabilização económica e financeira da Liga Portugal, o modelo de governação entrou numa fase de consolidação e desenvolvimento.

O desafio maior, no final da época 2016-17, apontava para o reforço de uma gestão altamente profissionalizada, com um quadro de recursos humanos qualificados e experientes em áreas determinantes para o sucesso da indústrial do futebol profissional.

Metodologia e conteúdos

O presente anuário foi realizado pela EY com base em informação cedida pela Liga Portugal. A EY não efetuou uma análise sobre a qualidade da informação tendo dado como correta a informação recebida.

- A informação financeira sobre as receitas e gastos da Liga Portugal foi obtida para as épocas 2014-15, 2015-16 e 2016-17 através dos Relatórios e Contas fornecidos;
- A informação financeira das Sociedades Desportivas foi fornecida pela Liga Portugal para as épocas 2014-15, 2015-16 e 2016-17 em dois formatos distintos: agregação dos R&C das Sociedades Desportivas para as épocas referidas e detalhe fornecido pelas Sociedades Desportivas para as épocas fornecidas. Após análise verificou-se que existiam diferenças de reconciliação do resultado entre os dois ficheiros, tendo-se privilegiado sempre que possível o uso do agregador de R&C.
  - No que toca às equipas da Liga NOS foram obtidos para as épocas 2014-15, 2015-16 e 2016-17 o ficheiro de agregação dos R&C para todos as Sociedades Desportivas.
  - Ainda para as equipas da Liga NOS foram obtidos para as épocas 2014-15 e, 2015-16 o ficheiro de detalhe das contas para todos as Sociedades Desportivas.
  - No que toca às equipas da LEDMAN LigaPro foram obtidos dados para as épocas 2014-15 para 11 equipas, sendo que para 2015-16 não foram recebidas contas de nove e 2016-17 foram recebidas contas de 11 equipas no ficheiro de agregação dos R&C.
  - Ainda para as equipas da LEDMAN LigaPro foram obtidos dados para as épocas 2014-15 e 2015-16, sendo que não foram recebidos detalhes de 13 e 11 equipas, respetivamente. Nada foi recebido para a época 2016-17.
- A análise económica do futebol profissional incidiu sobre o impacto direto da atividade da Liga Portugal e das Sociedades Desportivas participantes da Liga NOS e LEDMAN LigaPro na economia portuguesa;
- A informação sobre postos de trabalho, carga fiscal e remunerações de atletas, treinadores e funcionários das Sociedades Desportivas foi disponibilizada para as épocas de 2013-14, 2014-15 e 2015-16. Na LEDMAN LigaPro o envio de informação não foi total, faltando seis Sociedades Desportivas de 22 em 2013-14, 12 Sociedades Desportivas de 24 em 2014-15 e 11 Sociedades Desportivas de 24 em 2015-16;
- A fórmula contemplada para o cálculo do valor acrescentado bruto (VAB) foi a da meta data do INE, que subtrai do valor de produção os consumos intermédios. Adaptou-se a fórmula ao setor do futebol;
- O valor acrescentado bruto das Sociedades Desportivas da Liga NOS e da LEDMAN LigaPro resulta do somatório de vendas e prestações de serviços, outros rendimentos e ganhos, rendimentos/gastos com a transação de atletas, custos com a transação de jogadores custo das mercadorias vendidas, fornecimento e serviços externos, outros gastos e perdas e variações de inventário no período;
- O valor acrescentado bruto do futebol foi comparado ao valor do PIB da economia portuguesa em 2016, segundo dados do INE;
- O volume de negócios das Sociedades Desportivas da Liga NOS e da LEDMAN LigaPro resulta do somatório de vendas e prestações de serviços, outros rendimentos e ganhos, enquanto o volume de negócios da Liga Portugal, resulta do somatório de vendas e serviços e prestados e outros rendimentos excetuando os receitas com as Sociedades Desportivas;
- A informação sobre transferências dos jogadores das Sociedades Desportivas da Liga NOS foi obtida através de pesquisa no site de futebol Transfermarkt, incidindo a análise sobre entradas e saídas de jogadores nas Sociedades Desportivas;
- A informação sobre assistências aos jogos das competições, transmissão televisiva dos jogos e segurança nos jogos foi fornecida pela Liga Portugal para as épocas de 2015-16 e 2016-17;
- O cálculo de rúbricas agregadas de rendimentos, gastos, gastos com pessoal, ativos, ativos intangíveis, ativos fixos tangíveis, passivos, financiamentos obtidos, empréstimos obrigacionistas, resultados líquidos e rácio de solvabilidade foram calculados a partir de ficheiros de relatórios e contas das Sociedades Desportivas para as épocas de 2014-15, 2015-16 e 2016-17, com as restrições de informação recebidas mencionadas no segundo ponto.
- O cálculo de detalhes de rendimentos, tais como ganhos relacionados com direitos de atletas, direitos televisivos, participação em competições e atividade comercial foi feito a partir ficheiros enviados pela Liga Portugal para as épocas de 2014-15 e 2015-16, com as restrições de informação recebidas mencionadas no segundo ponto.
- O cálculo de detalhe de gastos, tais como gastos relacionados com direitos de atletas, remunerações de atletas, treinadores e funcionários e gastos em mercados financeiros foi feito a partir de ficheiros enviados pela Liga Portugal para as épocas de 2014-15 e 2015-16, com as restrições de informação recebidas mencionadas no segundo ponto.

Contactos

João Alves
Country Managing Partner

Telefone: +351 217 912 167
Email: joao.alves@pt.ey.com

Florbela Lima
Transaction Advisory Services, Partner

Telefone: +351 217 949 341
Email: florbela.lima@pt.ey.com

Telma Franco
BMC - Press Relations

Telefone: +351 217 912 292
Email: telma.franco@pt.ey.com

KIA

cuf
MINI
santoga
EMSPEED

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY
EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2018 Ernst & Young, S.A. All Rights Reserved.

ey.com