

CONSTITUIÇÃO DE UMA SOCIEDADE DESPORTIVA PARA O FUTEBOL

ENQUADRAMENTO & VISÃO ESTRATÉGICA



sport
clube
beira-mar

Novembro de 2024

Breve Introdução - O caso do SC Beira-Mar

Em agosto de 2011, num contexto de crise financeira profunda, o SC Beira-Mar enveredou pela criação duma Sociedade Anónima Desportiva para o futebol.

Porém, essa experiência veio a revelar-se extremamente negativa, tendo a SAD, em 2015, sido declarada insolvente, tendo o clube readquirido, junto da FPF e da AFA, os direitos desportivos de participação nos campeonatos nacionais e distritais das equipas de formação Futebol de 11, mas não evitando a rejeição da equipa sénior para o patamar mais baixo dos quadros competitivos em Portugal - o Campeonato Distrital da 2ª divisão.

Para além da crise desportiva, o clube viu-se na contingência de apresentar um plano judicial de recuperação financeira aos credores, uma vez que a SAD, apesar das promessas efetuadas aquando da sua criação, **não liquidou o passivo do clube**. Como consequência de toda a crise que envolveu a gestão da SAD, **o antigo Estádio Mário Duarte ficou ao abandono**, com todos os serviços e fornecimentos externos de água, luz e gás por liquidar, sem qualquer manutenção nas instalações, e **os veículos, computadores, mobiliário e troféus do clube, que tinham sido passados para a esfera da SAD, integraram a massa insolvente da mesma, obrigando o clube, mais tarde, a suportar os custos para conseguir recuperar esse património**.

Simultaneamente, o **clube perdeu os acessos às suas plataformas comunicacionais**, ficando impossibilitado de usar as suas ferramentas oficiais, o que obrigou a direção do clube a encontrar plataformas alternativas de comunicação.

Todo este processo, desde a criação da SAD, em 2011, até à extinção da sua atividade, em 2015, provocou um grande dano à imagem e credibilidade do clube, chegando mesmo a colocar em causa a sua continuidade. **Com o trabalho hercúleo e a astúcia dos seus dirigentes, sócios e o apoio do Município de Aveiro**, foi possível aprovar um plano de recuperação judicial que permitiu a regularização da relação do clube com a autarquia e com os antigos dirigentes, recuperar o antigo Estádio Mário Duarte e construir as condições mínimas de gestão que permitiram perspetivar uma nova fase da vida do clube a que se chamou “Refundação”.

Atualmente, o clube possui 13 modalidades ativas, as quais integram 1431 atletas, 117 treinadores/monitores e um staff composto por 105 dirigentes e outros colaboradores.

No sentido de impulsionar a Visão Estratégica de desenvolvimento do Clube, a **atual Direção**, não obstante a má experiência que resultou da SAD de 2011, **defende a constituição duma nova Sociedade Desportiva para o Futebol** que, simultaneamente, **permita a captação de investimento** para o futebol sénior e a **libertação dos recursos do Clube**, provenientes da sua natureza associativa, **para a atividade de cariz formativo e de desenvolvimento das demais modalidades desportivas**, estando fortemente empenhada em **acautelar os mecanismos de salvaguarda do Projeto Desportivo e Social do Clube**, assim como, contribuir para o desenvolvimento dum modelo de negócio atrativo e sustentável no âmbito do futebol sénior/profissional.

Visão estratégica para o SC Beira-Mar

Na sequência do processo “refundacional” do clube, ocorrido na época 2015-2016, os seus dirigentes e o Município de Aveiro redefiniram, em conjunto, uma **linha de ação estratégica** tendente ao desenvolvimento dum modelo que garanta a **sustentabilidade futura do clube alicerçada na formação desportiva**.

Nesse sentido, no protocolo celebrado em setembro de 2016, entre as duas entidades, para além da regularização dos compromissos anterior e mutuamente assumidos, ficou prevista a construção do **Complexo de Campos de Treino**, do novo **Pavilhão** e a atribuição ao clube duma **Sede Social**, no centro da cidade, sendo estes equipamentos considerados estruturantes para o cumprimento dos seus desígnios fundamentais.

Missão: O SC Beira-Mar, fundado em 1922 é uma agremiação desportiva, cultural e recreativa, de tipo associativo e sem fins lucrativos. Na área do desporto, o SC Beira-Mar tem como missão promover e difundir a prática desportiva, proporcionando a todos os seus atletas uma educação cívica e desportiva de qualidade, alicerçada nos mais nobres valores sociais, fomentando a ligação afetiva dos desportistas com o clube e assumindo-se como a principal referência desportiva na região de Aveiro.

Visão: O SC Beira-Mar tem como objetivo afirmar-se como uma referência desportiva da região de Aveiro, com dimensão nacional, prosseguindo uma formação desportiva de excelência dos seus atletas nas suas dimensões física, psíquica e social, contando para o efeito com o contributo de quadros técnicos e dirigentes de reconhecida competência.

Neste âmbito, para cumprimento da Missão e Visão definidas pelo clube, perspectiva-se, a curto-médio prazo, a criação duma “**Academia de Desporto**” como eixo estruturante da atividade da coletividade, permitindo à comunidade usufruir dum serviço diferenciado de iniciação desportiva dos jovens, num contexto multidisciplinar, através das várias modalidades praticadas no clube. **Este projeto assume, assim, o ecletismo e a formação desportiva como vetores essenciais de afirmação do clube e reposicionamento da marca “SC Beira-Mar” como a referência desportiva da região, devendo ser esse o grande foco das direções futuras do clube.**

a) A autonomização do futebol profissional e a salvaguarda da formação

O futebol é, indiscutivelmente, no seio do clube, a “modalidade-rainha”. No entanto, **no atual contexto desportivo, social e económico** em que a modalidade futebol se insere, para que o clube se projete nos patamares que **a comunidade aveirense reclama, necessitará obrigatoriamente de captar investimento e profissionalizar a sua gestão.**

Resulta da experiência acumulada que a convivência da formação desportiva e das modalidades ditas amadoras com o futebol profissional não é saudável, uma vez que este último, pela relevância da sua atividade e pela visibilidade que se reveste, tende a monopolizar o foco dos dirigentes e a absorver os recursos existentes.

Deste modo, defendemos a **autonomização da gestão do futebol através da constituição duma sociedade desportiva** que, por um lado, **permita a captação de investimento com vista à necessária profissionalização** da sua gestão, mas, por outro, **contribua também para impulsionar e salvaguardar o projeto desportivo e social do Clube** que, como se referiu, deverá assentar na **formação e no ecletismo**.

Com a constituição duma SD para o futebol, garante-se que o foco do Clube se centra na sua missão associativa que lhe deu origem e tem criadas as condições para não depender de dirigentes mecenas, abrindo as portas a um dirigismo focado no serviço à comunidade.

Quanto ao futebol profissional, cremos que os agentes económicos e políticos da região perceberão que este é um excelente veículo promocional das empresas, produtos e marcas, que ignorar a importância do futebol é contribuir para colocar a nossa região fora duma das mais importantes e dinâmicas indústrias dos nossos tempos e, dessa forma, perdermos um forte fator de competitividade económico-social.

Face ao exposto, **perspetivamos um modelo de sociedade desportiva que seja atrativo para potenciais investidores e, simultaneamente, criador de mecanismos de financiamento do Clube**, possibilitando que este desenvolva a sua atividade com melhores condições, beneficiando direta e proporcionalmente do sucesso alcançado pelo futebol sénior/profissional.

b) O futebol de formação como eixo estruturante do clube e da SD

Sendo a **formação desportiva um dos eixos estruturantes do projeto desportivo e social** do Clube e, simultaneamente, uma das vertentes mais atrativas do negócio da SD a constituir, **defendemos a criação duma “Unidade de Gestão do Futebol” com responsabilidades e proveitos partilhados entre as duas entidades**.

Para efeitos de participação nas competições desportivas, defendemos que todos os escalões de formação (desde os petizes aos juniores) deverão permanecer na alçada institucional do clube, assumindo o clube a responsabilidade por garantir o cumprimento de todas as formalidades e requisitos inerentes ao funcionamento da atividade dos escalões de formação de futebol, assim como, implementar o projeto formativo protocolado com a SD.

Contudo, para que o projeto desportivo para o futebol seja desenvolvido duma forma coerente, harmoniosa e vá ao encontro do objetivo comum - do Clube e da SD - de formar atletas para o contexto profissional de alto-rendimento, defendemos que seja protocolada, entre o clube e a SD, **a criação duma “Unidade de Gestão do Futebol”, com competência transversal dos seniores à formação**, mas dividida em duas “subunidades” distintas, sendo a subunidade “futebol sénior” indicada e gerida por elementos nomeados pelo sócio/acionista parceiro, a subunidade “futebol formação” indicada e gerida pelo Clube-Fundador, cabendo ao diretor técnico, indicado pela SD

mas sujeito a auscultação prévia do Clube-Fundador, a responsabilidade pela ligação das duas subunidades sénior e de formação, ficando estabelecido, também em protocolo, o modelo de cooperação entre estas duas subunidades com vista à potenciação desportiva dos atletas da formação e à repartição de proveitos provindos do trabalho desenvolvido pelo clube na formação.

Neste modelo, a formação, através do Clube-Fundador, continuará a ser elegível para a captação de apoios públicos de incentivo à formação. O Clube deverá protocolar com a SD o projeto formativo, devendo salvaguardar na sua esfera as receitas de exploração da atividade relacionada com a formação (como são exemplos: direitos de formação, mecanismos de solidariedade, mensalidades, venda de kits de treino e outros artigos afetos à atividade desportiva), uma vez que a atividade operacional da formação estará sob alçada e responsabilidade do Clube-Fundador.

c) A utilização das instalações desportivas afetas ao futebol

No que às instalações atualmente utilizadas pelo futebol do clube diz respeito, será a SD a assegurar a gestão dos espaços que o futebol sénior/profissional necessita.

Assim, **o uso das áreas do Estádio Municipal de Aveiro – Mário Duarte destinadas ao uso exclusivo do futebol sénior/profissional será protocolado diretamente entre a SD e o Município de Aveiro**, permanecendo o clube, através de protocolo próprio com o Município de Aveiro, responsável pela gestão das áreas administrativas que se afiguram essenciais para os serviços prestados pela Academia de Futebol e pelas Modalidades aos seus sócios e atletas.

No que ao Complexo de Campos de Treino do Estádio Municipal de Aveiro – Mário Duarte (CCT-EMA-MD) diz respeito, tendo em conta a sua utilização maioritária por parte dos escalões da Academia de Futebol, a sua gestão permanecerá na esfera do Clube, devendo ser protocolada com a concordância do Município de Aveiro, a cedência de espaços e horários de treino à SD (equipas seniores/sub-23) mediante o pagamento duma contrapartida financeira adequada ao clube ou à autarquia, a definir em protocolo entre as duas entidades. Na mesma esteira, poderão ser cedidos espaços de exploração publicitária à SD mediante o pagamento de contrapartidas financeiras a definir em protocolo para o efeito.

d) A salvaguarda da marca, símbolos e meios de comunicação do clube

Um dos ativos mais importantes do Clube é, indiscutivelmente, a sua marca e os seus símbolos, pelo que, a salvaguarda do seu uso e a regulação dos futuros proveitos decorrentes da exploração dos mesmos por parte da futura SD afigura-se essencial. Na mesma linha de orientação, numa sociedade de informação como a atual, os meios de comunicação revestem-se duma importância incomensurável, pelo que, exige-se

construir um modelo muito cauteloso de utilização e exploração dos mesmos.

Neste sentido, a **cedência (não exclusiva) de utilização da marca e símbolos do clube à SD**, assim como, dos meios de comunicação (site, redes sociais, outros...) deverá ser **objeto de regulação em protocolo entre as duas entidades**, devendo ser constituída uma “Unidade de Gestão do Marketing e Comunicação”, da responsabilidade organizacional e operacional da SD, mas dirigida em harmonia com o Clube, mantendo-se o Clube proprietário dos meios de comunicação já existentes.

O modelo de repartição das receitas provindas da exploração da marca e símbolos, merchandising, assim como, dos meios de comunicação do Clube, deverá ser objeto de regulação em protocolo a celebrar entre as duas entidades (Clube e SD), garantindo uma repartição equilibrada entre as mesmas.

e) Os sócios do clube na SD

Os sócios são o “ativo” mais importante do clube, a sua razão de existir, pelo que, a SD só existe porque os sócios do clube existem.

Assim, determina-se que **as quotas dos sócios pertencerão exclusivamente ao clube** e as condições de acesso destes aos eventos organizados pela SD, cabendo aos Administradores da SD, indicados pelo Clube-Fundador, pugnar pelo equilíbrio entre a salvaguarda da boa gestão da sociedade e a concessão de condições de acesso atrativas e mais vantajosas para os sócios do clube.

f) Os direitos especiais do clube na SD

Para além dos direitos especiais previstos para as ações de categoria A (ou quotas no caso de sociedades por quotas) no regime jurídico das sociedades desportivas (Art. 11º, nº 2 da Lei nº 39/2023, de 4 de agosto), **o Clube deve salvaguardar**, em sede de pacto social da SD a constituir, um conjunto de direitos especiais que acautelem o **princípio de boa gestão da SD**, designadamente, no momento de apreciação e votação dos seus orçamentos anuais, assim como, no momento de apreciação e votação dos relatórios de contas, podendo ainda salvaguardar um direito de veto sobre investimentos que ultrapassem um montante a definir.

Como garantia do escrupuloso respeito dos direitos especiais do Clube-Fundador, bem como, dos compromissos assumidos pelo Sócio/Acionista perante o Clube, tanto no Pacto Social, como no Acordo Parassocial a celebrar entre ambos, **deverão ser salvaguardados todos os direitos do clube e constar cláusulas de reversão automática e imediata da quota/ações de categoria B (pertença do Sócio/Acionista) em caso de violação dos referidos direitos especiais ou de incumprimento das obrigações assumidas perante o Clube.**

g) Pressupostos financeiros

No entendimento do Clube-Fundador, um projeto de constituição duma SD do SC Beira-Mar deve, desde logo, acautelar **a liquidação do passivo do clube** e ter **a ambição de subir a equipa sénior de futebol à 1ª Liga** (patamar de rentabilidade), assim como, **criar as condições de trabalho para o desenvolvimento dum projeto de excelência de valorização de jogadores e envolvimento da comunidade**.

Deste modo, deve o Clube, em sede de negociação, garantir a realização dos seguintes investimentos, em prazo a acordar com o Sócio/Acionista:

- Salvaguarda do passivo integral do Clube;
- Plano financeiro de investimento para a ascensão da equipa principal de futebol à 1ª Liga;
- Construção das infra-estruturas essenciais para o desenvolvimento desportivo do projeto do Clube e SD (Centro de Alto-Rendimento).

Em caso de incumprimento dos compromissos financeiros a acordar entre o Sócio/Acionista e o Clube, devem ficar previstas cláusulas de reversão automática imediata para o Clube-Fundador da titularidade das ações/quota detidas pelo Sócio/Acionista.

h) Resolução de eventuais conflitos

Em todos os instrumentos jurídicos que regulem a relação entre o Clube-Fundador e a SD ficará contemplado como mecanismo preferencial de resolução de conflitos o recurso a uma Comissão Arbitral, a ser constituída por três membros, dois indicados por cada uma das entidades, e o terceiro por comum acordo, sendo que o recurso às vias judiciais será sempre a última instância após esgotadas as demais soluções de mediação.

Considerações finais

Não podemos ignorar que o sucesso das organizações, sejam sociedades, clubes, seja qual for o sector onde exercem a sua atividade, estão sobretudo dependentes da competência dos seus dirigentes. No futebol profissional também assim o é, e como em qualquer empresa é determinante o projeto que se estabeleça e os gestores que se selecionem para o implementar.

Na gestão de uma SD, o “coração” deve ficar confinado às bancadas e às tertúlias de adeptos, pois nos processos do negócio tem que imperar um elevado nível de profissionalismo.

O movimento associativo no qual se integra o SC Beira-Mar é hoje confrontado com novos paradigmas emergentes de uma sociedade em permanente mudança. A globalização trouxe para a ordem do dia conceitos e estilos de vida que se vão difundindo e partilhando, sobrepondo-se estes aos modelos de organização social de matriz ideológica, assistindo-se á emergência duma sociedade que reivindica cada vez mais, acentuadamente, “menos Estado, melhor Estado” com conseqüente abandono por este das áreas sócio-culturais e lúdicas.

Neste novo quadro, a designada “sociedade civil”, nas quais o movimento associativo se integra, tem novos desafios a vencer, nomeadamente e, desde logo, substituir-se ao Estado, em áreas sociais cada vez mais exigentes no tecido social de onde emerge.

As Associações são espaços de solidariedade onde se podem experimentar novas respostas, afirmando-se como um importante fator de transformação e inovação social onde se podem elaborar e implementar projetos coletivos e de raiz social e onde se exprime a definição de identidade local.

Se é correto afirmar-se que é no seio das associações que o trabalho voluntário é estruturante da economia social, não é menos verdade que os escassos recursos financeiros disponíveis e o seu bom uso são determinantes no sucesso da sua intervenção social.

O SC Beira-Mar, entidade com Estatuto de Utilidade Pública, tem um elevado potencial agregador que, reconhecemos, advém sobretudo da notoriedade conquistada a partir da participação da sua equipa de futebol nas principais competições nacionais.

Contudo, e sobretudo, a partir da última metade da década de oitenta do século passado, o futebol tem vindo a assumir-se como uma poderosa indústria que exige e liberta elevados recursos financeiros e um elevado nível de profissionalismo dos seus diversos agentes. A matriz associativa dos clubes que participam em competições de futebol profissional, por força desta nova realidade, vem cedendo espaço a organizações de matriz empresarial. Os objetivos de natureza social que norteiam o associativismo não são compatíveis, dentro da mesma organização, com os do futebol profissional. Enquanto os primeiros estão centrados no fomento da prática desportiva, sobretudo, das camadas mais jovens, e os seus objetivos são intemporais, os do futebol profissional são de curto prazo e centrados no sucesso desportivo época após época.

Daí que se assista a um enfoque por parte dos dirigentes nesta última atividade em detrimento do objeto da Utilidade Pública que os clubes encerram. A matriz associativa assente na participação dos sócios, seja na definição de estratégias, seja na captação de recursos ou na participação quotidiana na gestão do clube é substituída por adeptos consumidores do espetáculo desportivo sobretudo preocupados com o espetáculo e com o sucesso desportivo da sua equipa, enquanto aqueles são subalternizados e desistem por sentirem uma total ausência de reconhecimento.

Os sócios são o principal património do clube. Devolver o clube aos sócios é sobretudo reorientá-lo para eles, permitindo que cada um consagre o seu grau de identificação com o clube e nele se reveja nas diversas vertentes que este encerra, o ecletismo, a formação e o futebol profissional.

O modelo que ora apresentamos tem essa ambição. Por um lado, reforçar a presença do clube no seio do Movimento Associativo criando condições efetivas de serviço, fazendo por merecer um cada vez maior reconhecimento e envolvimento da comunidade local na sua vida, por outro, autonomizar a sua componente profissional dotando-a de uma estrutura empresarial que crie as condições de sustentabilidade que os exercícios de auto-mecenato já provaram não conseguir.

Com a alavanca financeira e a captação do know-how do acionista/sócio parceiro, fazendo emergir a sua estrutura de futebol no quadro duma sociedade desportiva, na qual participará e influenciará decisivamente na sua gestão, e usufruindo dos direitos que a legislação prevê, o clube não só se integra naquela que é a tendência adotada pela generalidade dos clubes nacionais e internacionais com maior sucesso desportivo, como potencia igualmente as condições para se focar no seu **ecletismo** e na **formação desportiva** dos jovens, cumprindo assim a sua Missão.

Os 102 anos do SC Beira-Mar e a sua história fizeram deste clube uma referência nacional e um dos mais mediatizados do panorama desportivo português. Apesar das vicissitudes por que tem passado é um dos símbolos da identidade de uma das regiões mais dinâmicas e socialmente mais diversificadas do país. Sem assumir a designação da cidade e da região que o viu nascer, confunde-se com ela e é para as suas gentes um património valioso e um dos fatores de identidade, sobretudo, para aqueles que tiveram que optar pela diáspora.

O SC Beira-Mar identifica uma região, uma origem. É por isso um ativo regional com elevado potencial que importa valorizar e rentabilizar a favor do clube, da região e das suas gentes.

A criação desta SD, partindo dum olhar muito crítico sobre a experiência anterior, destina-se a criar condições para aliar o sucesso económico ao desportivo, entregando a sua gestão a profissionais competentes que dominem as diversas áreas de negócio, desta que é a indústria mais global dos nossos dias.

A criação da SD destina-se também a prosseguir o espírito da “Refundação” do clube, permitindo aos seus dirigentes, libertos que ficam da gestão do futebol

sénior/profissional, um enfoque prioritário na sua missão social, adaptando a sua organização a uma maior participação dos sócios na sua vida interna, a uma maior representatividade, democraticidade e responsabilização das secções que o corporizam, tendo sempre uma palavra a dizer no desenvolvimento da SD por força da sua representação naquela estrutura que será assegurada, para além da lei, no Pacto Social, no Acordo Parassocial e no Protocolo Clube-SD que verterá, juridicamente, as salvaguardas consideradas necessárias para a efetivação do superior desígnio ora proposto.

Com a prudência que se impõe, mas sem receios de ir em frente!

Beira, Beira, Mar!

Beira, Beira, Mar!

Beira, Beira...

... Mar, Mar, Mar!