

M

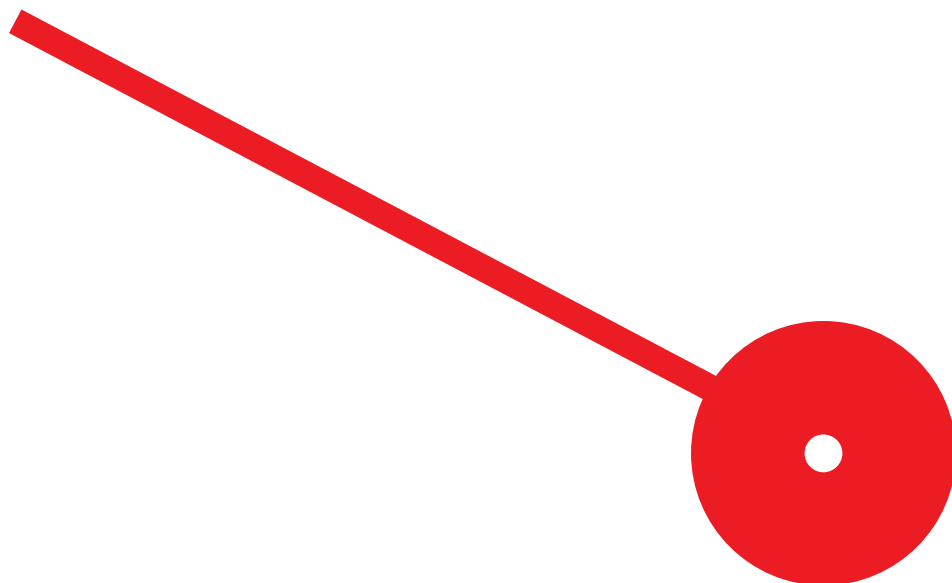
MESTRADO  
Contabilidade e Finanças

# O Capital Intelectual e a Transformação Organizacional pós- COVID-19: Estudo de Caso do Futebol Clube de Famalicão

Sofia Daniela Silva Moreira

10/2025

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

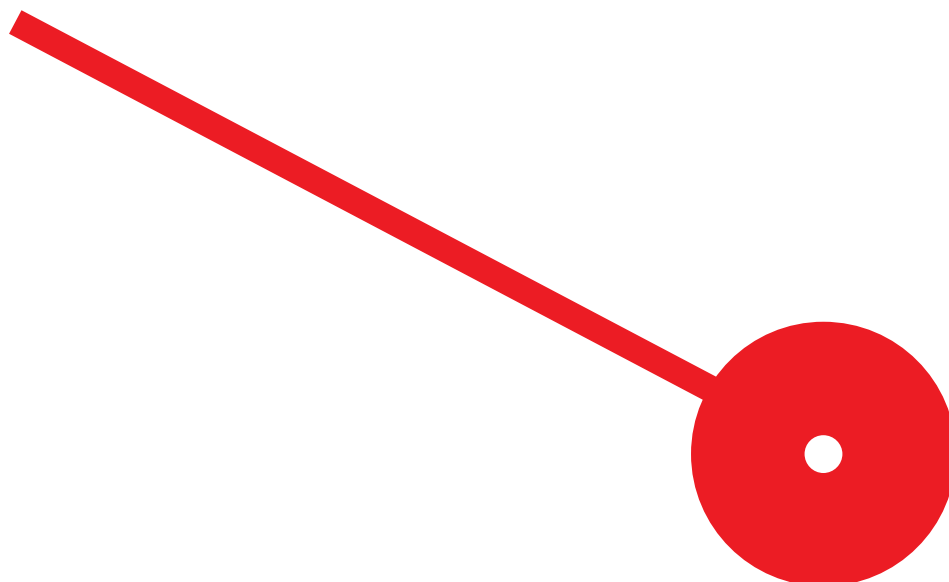




# O Capital Intelectual e a Transformação Organizacional pós-COVID-19: Estudo de Caso do Futebol Clube de Famalicão

Sofia Daniela Silva Moreira

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação da Professora Helena Maria da Costa Oliveira e da Professora Isabel Alexandra Neves Maldonado**



## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que me ajudaram na execução deste trabalho e me motivaram sempre para que eu conseguisse percorrer este longo caminho que é fazer uma dissertação.

À minha mãe e à minha família, que tudo fizeram para que ao longo destes anos todos de estudo nunca me sentisse desamparada e nunca me faltasse nada. Por todo o apoio incondicional, dedicação e sacrifício para que conseguisse superar sempre as minhas dificuldades.

Ao meu namorado, por todo o apoio constante, ajuda e compreensão. Por ter acreditado em mim, mesmo quando eu não acreditava e ter estado sempre lá para mim em todos os momentos de dúvida e desmotivação e não me deixar desistir.

Ao meu gatinho, que com a sua insistência em deitar-se em cima do teclado fazia com que eu tivesse momentos de pausa, permitindo-me descansar.

Aos meus padrinhos, por serem o meu consultório sempre que tinha dúvidas e precisava desabafar e por todas as palavras de incentivo nos momentos mais difíceis.

Aos amigos que a família do Insucesso me deu, que mesmo não sabendo conseguiam com a sua presença e alegria, tornar o meu dia um bocadinho melhor sempre que estive presente.

Ao Futebol Clube de Famalicão, pela colaboração e acessibilidade demonstrada durante o processo de recolha das entrevistas, essencial para a componente empírica do trabalho.

Por fim, às minhas orientadoras, Professora Helena Oliveira e Professora Isabel Maldonado, por todos os conselhos, disponibilidade e pela orientação para que conseguisse entregar o melhor trabalho possível.

## Resumo

O Capital Intelectual tem vindo a ganhar uma grande importância por ser mais fácil obter informações graças às novas tecnologias e desenvolver conhecimento de forma mais independente, devido à sua ligação direta com a criação de valor, a inovação e a sustentabilidade. A pandemia de COVID-19 desafiou este conceito, obrigando as organizações a reconsiderar processos, fortalecer capacidades e implementar novas formas de trabalho e comunicação.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar as implicações da pandemia da COVID-19 no Capital Intelectual do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD, com foco nas suas diferentes componentes e nos seus efeitos no desempenho organizacional. A metodologia deste trabalho baseou-se num estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas e a análise dos relatórios de contas das épocas 2019/2020 a 2023/2024.

Os resultados obtidos evidenciam que o Capital Intelectual foi crucial para a resiliência e continuidade da organização, ressaltando a importância do Capital Humano na adaptação às novas condições, do Capital Estrutural na digitalização de processos e do Capital Relacional na preservação das relações com parceiros e adeptos.

O estudo contribui para aprofundar o tema do Capital Intelectual no setor desportivo, ressaltando a sua importância para a adaptação e o desempenho em situações de crise. Além do nível teórico, ao implementar o conceito num clube de futebol profissional, proporciona também uma contribuição prática, ao evidenciar de que forma a valorização das pessoas, das estruturas internas e das relações externas pode fortalecer a sustentabilidade e a capacidade de resposta das organizações.

**Palavras-chave:** Capital Humano; Capital Intelectual; Capital Relacional; COVID-19; Capital Estrutural

## **Abstract**

Intellectual Capital has been gaining significant importance as it becomes easier to obtain information thanks to new technologies and to develop knowledge more independently, due to its direct link with value creation, innovation, and sustainability. The COVID-19 pandemic challenged this concept, forcing organizations to reconsider processes, strengthen skills, and implement new ways of working and communicating.

This research aims to analyze the implications of the COVID-19 pandemic on the Intellectual Capital of Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD, focusing on its different components and their effects on organizational performance. The methodology of this work was based on a case study, using semi-structured interviews and the analysis of financial reports from the 2019/2020 to 2023/2024 seasons.

The results obtained show that Intellectual Capital was crucial for the resilience and continuity of the organization, highlighting the importance of Human Capital in adapting to new conditions, Structural Capital in the digitization of processes, and Relational Capital in preserving relationships with partners and fans.

This study contributes to a deeper understanding of Intellectual Capital in the sports sector, highlighting its importance for adaptation and performance in crisis situations. Beyond the theoretical level, by implementing the concept in a professional football club, it also provides a practical contribution, demonstrating how valuing people, internal structures, and external relationships can strengthen the sustainability and responsiveness of organizations.

**Keywords:** Human Capital; Intellectual Capital; Relational Capital; COVID-19; Structural Capital

## **Índice geral**

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II – Revisão de Literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1 Contextualização e Conceito do Capital Intelectual.....	6
2.2 Métodos de Mensuração do Capital Intelectual .....	11
2.3 Impacto da COVID-19 no Capital Intelectual e Desempenho Organizacional	13
2.4 Capital Intelectual no Futebol.....	18
<b>Capítulo III – Metodologia de Investigação .....</b>	<b>22</b>
3.1. Objetivos e Metodologia da Investigação .....	23
3.2. Métodos de Recolha e Análise de Dados .....	24
3.3. Apresentação do Futebol Clube de Famalicão .....	27
<b>Capítulo IV – Análise dos Resultados.....</b>	<b>30</b>
4.1. Mudanças nas Componentes do Capital Intelectual.....	31
4.2. Impacto no Desempenho Organizacional .....	33
4.3. A Importância do Capital Intelectual para a Adaptabilidade .....	35
4.4. Estratégias de Gestão do Capital Intelectual .....	38
<b>Capítulo V – Discussão dos Resultados .....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo VI – Conclusão .....</b>	<b>47</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>51</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>61</b>
Apêndice I – Guião da entrevista realizada .....	62
Apêndice II – Conteúdo das entrevistas.....	63

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1: Componentes do Capital Intelectual .....</b>	<b>9</b>
---	----------

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1:</b> Relatórios de Contas Analisados .....	24
<b>Tabela 2:</b> Recolha de Dados Via Entrevistas.....	25
<b>Tabela 3:</b> Mapa da Categorização.....	27
<b>Tabela 4:</b> Evolução das Receitas de Bilheteira e Merchandising (em Euros) .....	34
<b>Tabela 5:</b> Evolução dos Serviços Especializados e Materiais .....	34
<b>Tabela 6:</b> Visão integrada dos impactos da pandemia no CI.....	46

## **Lista de abreviaturas**

BSC – *Balanced Scorecard*

CE – Capital Estrutural

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CR – Capital Relacional

FCF - Futebol Clube de Famalicão

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequena e Média Empresa



As organizações em todo o mundo enfrentaram um período de perturbação extrema e incerteza devido à crise global causada pela pandemia de COVID-19. As limitações de circulação, as interrupções temporárias de atividades e as mudanças nos padrões de consumo e interação social mostraram a vulnerabilidade de modelos de negócio baseados principalmente em ativos tangíveis e fluxos de receita tradicionais. Neste cenário, os ativos intangíveis, designadamente o Capital Intelectual (CI), surgiram como elementos cruciais para a adaptação, resiliência e continuidade das operações.

O CI, que geralmente é formado pelo Capital Humano (CH) (conhecimentos, capacidades e competências dos funcionários), pelo Capital Estrutural (CE) (sistemas, processos e tecnologias) e pelo Capital Relacional (CR) (relações com clientes, parceiros e partes interessadas), tem vindo a ganhar cada vez mais destaque na literatura de gestão e contabilidade por ser uma fonte de vantagem competitiva e criação de valor sustentável. A pandemia serviu como um contexto natural para avaliar a relevância desses ativos: as empresas com altos níveis de CI ou com uma gestão e mobilização mais eficaz desses recursos frequentemente demonstraram uma maior capacidade de resposta e recuperação.

No setor desportivo profissional, especialmente no futebol, a importância dos ativos intangíveis é ainda maior. O valor de um clube depende principalmente das capacidades humanas (jogadores, equipa técnica), da sua imagem e da conexão com os adeptos e patrocinadores, além dos processos e infraestruturas que sustentam as atividades desportivas e comerciais. No entanto, embora seja importante, o estudo do CI aplicado a clubes de futebol encontra-se pouco desenvolvido em relação aos setores empresariais tradicionais, criando uma oportunidade significativa para investigação.

O Futebol Clube de Famalicão (FCF) – Futebol SAD é um exemplo relevante para esta pesquisa por diversos motivos. Primeiramente, trata-se de uma entidade profissional inserida numa economia local e nacional, exposta a receitas vinculadas à presença de público, patrocínios e acordos televisivos — elementos que foram diretamente impactados pela pandemia. Em segundo lugar, a recente estrutura de profissionalização do clube, associada a investimentos e à presença de acionistas com foco em gestão empresarial, oferece um cenário interessante para analisar a interação entre CH, CE e CR.

Ao contrário das outras organizações, os clubes de futebol enfrentaram quedas bruscas das receitas, aumento dos custos operacionais relacionados com as medidas sanitárias e limitações ao contacto com o público e os parceiros. Esta situação levanta uma

questão fundamental sobre a natureza e a função dos ativos intangíveis na sobrevivência e recuperação dos clubes:

Quais foram as implicações da pandemia de COVID-19 no CI do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD e de que modo as alterações nas suas componentes influenciaram o desempenho organizacional no período pós-pandemia?

A questão principal desdobra-se em subquestões que direcionam a pesquisa, como: quais foram as mudanças mais significativas nas componentes do CI, como é que essas alterações no CI do clube impactaram o desempenho económico e operacional, qual o papel do CI na adaptabilidade do clube, como é a perceção dos gestores sobre o papel do CI nas decisões e que estratégias de gestão do CI foram adotadas durante a crise.

Para atingir este objetivo, adotou-se pelo método de estudo de caso aplicado à Famalicão SAD. Esta abordagem, de natureza qualitativa, permite analisar em profundidade um fenómeno com características próprias, explorando as perspetivas, experiências e perceções dos colaboradores e gestores confrontados com a crise. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas a três colaboradores da SAD, que exploraram as questões relacionadas com a adaptação, os desafios e as estratégias adotadas, proporcionando uma compreensão e contextualizada do impacto do COVID-19 no CI. Adicionalmente, a análise documental dos relatórios de contas de 2019/2020 a 2023/2024 do clube foram cruciais para contextualizar e complementar os dados recolhidos, dando robustez à investigação. A análise de conteúdo foi utilizada para tratar os dados, realizando-se a transcrição completa das entrevistas, a categorização e a codificação temática, de acordo com um mapa de categorização que está em consonância com os objetivos específicos.

Com base na análise efetuada, revelou-se que o CI teve um papel crucial na capacidade de adaptação e resiliência do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD diante da crise gerada pela pandemia. O CH sobressaiu como a parte mais importante, devido à sua capacidade de aprendizagem, adaptabilidade e união, evidenciando que as capacidades técnicas e emocionais dos funcionários foram fundamentais para garantir a continuidade das atividades e o desempenho desportivo. O CE mostrou-se igualmente crucial, pois possibilitou a reformulação dos processos internos e a adoção de soluções tecnológicas que asseguraram a eficiência e a inovação na organização. O CR demonstrou-se essencial na minimização dos efeitos financeiros e na conservação da identidade institucional, por meio

da continuidade das parcerias estratégicas, da confiança dos *stakeholders* e do relacionamento com os adeptos.

Esta dissertação visa aprofundar a compreensão sobre o papel do CI nas organizações desportivas, com um foco particular no futebol profissional, um setor em que os ativos intangíveis desempenham um papel crucial na eficácia e na sustentabilidade. A pesquisa procura mostrar que o CH, CE e CR são elementos essenciais para gerar valor, promover a inovação e garantir resiliência nas organizações, especialmente em cenários de crise e incerteza, como os enfrentados na pandemia da COVID-19. Para além do contributo teórico, que amplia a compreensão da relevância do conhecimento e das capacidades internas como elementos de vantagem competitiva, esta investigação também apresenta uma abordagem prática para os gestores desportivos, destacando a importância de investir nas pessoas, nas infraestruturas de apoio e nas relações externas para assegurar a continuidade e o fortalecimento das instituições. O caso do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD serve de exemplo de como a administração e valorização dos ativos intangíveis podem ser cruciais na capacidade de adaptação, inovação e crescimento sustentável de uma organização desportiva.

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos: a primeira parte apresenta a introdução, de seguida, o segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura que expõe as principais descobertas sobre o CI e o impacto da COVID-19 aplicados ao setor do futebol. O terceiro descreve a metodologia da pesquisa adotada e o processo de recolha e análise de dados. Os dois capítulos seguintes, passam, respetivamente, a explicar os resultados encontrados através da análise das entrevistas e dos relatórios e à discussão desses resultados. E por fim, as considerações finais, apontando caminhos para estudos futuros.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

---

Neste capítulo apresenta-se uma revisão abrangente da literatura no que diz respeito ao CI, nomeadamente as diferentes perspetivas sobre a sua definição e a forma como esta tem evoluído ao longo dos anos. Além disso, examinam-se os seus principais componentes, formas de mensuração, como a COVID-19 impactou o CI e por fim, uma breve revisão sobre o CI no futebol.

## **2.1 Contextualização e Conceito do Capital Intelectual**

O tema sobre CI surgiu pela primeira vez, em 1969, através do economista John Kenneth Galbraith, começando a ganhar maior relevância para as empresas nos finais dos anos 80 e início dos anos 90 (Bontis, 2001).

Primeiramente, para se conseguir avaliar, reconhecer e relatar de forma eficaz o CI de uma empresa, é fundamental perceber o conceito.

O termo ativo intangível é frequentemente usado como sinónimo de CI. No entanto, algumas definições na literatura consideram o CI mais restrito do que os ativos intangíveis, ou seja, é considerado uma parte dos ativos intangíveis da empresa. Isso significa que o CI consiste em ativos intangíveis que juntamente com os ativos tangíveis criam valor para a empresa (Pedro et al., 2018). Este ativo intangível fornece vantagens competitivas significativas e melhora o desempenho organizacional (Khan et al., 2018).

Para Barney (1991), o CI, sendo um ativo intangível, é um recurso valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível que pode fornecer uma vantagem competitiva para a empresa.

A definição proveniente do estudo de Edvinsson e Malone (1997) é considerada uma das mais importantes e pioneiras no tema, mostrando que o CI é o conhecimento adquirido, a experiência, a tecnologia administrativa, o relacionamento com os clientes e as capacidades especializadas que proporcionam vantagem competitiva a uma empresa no mercado.

Bontis (1998) destacou que o CI é um conjunto de ativos intangíveis (recursos, capacidades e competências) que impulsionam a inovação, o desempenho organizacional e criam vantagens competitivas sustentáveis que contribuem para a criação de valor.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (OCDE, 1999), o CI é descrito como o valor económico de duas categorias de ativos intangíveis de uma empresa, sendo estas o CE ou organizacional e o CH. O CE inclui ativos

como sistemas de software, redes de distribuição e de abastecimento. Já o CH é composto de recursos humanos internos à organização, como o pessoal, e de recursos humanos externos, como fornecedores e clientes (Petty & Guthrie, 2000).

Marr (2008) comprovou que juntamente com o capital físico e financeiro, o CI é um dos recursos vitais das organizações. Inclui todos os recursos intangíveis que são atribuídos a uma organização e que contribuem para a criação de valor da empresa. Apesar dos ativos físicos e financeiros serem importantes, os elementos do CI, como as competências e o conhecimento, uma boa reputação e o relacionamento com os fornecedores e clientes, são fatores diferenciadores das empresas.

Na perspectiva de Chen et al. (2015), o CI pode ser definido como o conhecimento dos recursos humanos de uma empresa que pode ser usado para ganhar dinheiro, fornecer vantagens competitivas, aumentar a produtividade e garantir sustento a longo prazo. O termo CI é usado também para descrever os esforços feitos pelos funcionários, gestores e pelos *stakeholders* de uma empresa para melhorar o desempenho do negócio (Mahmood & Mubarik, 2020).

Segundo Kusuma et al. (2024), o CI representa um conjunto de recursos intangíveis, incluindo conhecimento, experiência, filosofias de gestão, marca, sistemas e recursos humanos, que apoiam coletivamente a criação de valor corporativo.

O CI tem vindo a ganhar importância devido ao crescimento da facilidade de acesso à informação devido à tecnologia, provocando assim um maior conhecimento e a ascensão de uma economia baseada no conhecimento (Petty & Guthrie, 2000). Este tipo de economia provém de uma estratégia com base na criação de lucro através do desenvolvimento de ativos intangíveis ou do CI (Dženopoljac et al., 2016). O conhecimento captado no CI cria valor para a empresa (Cabrita, 2009). Toda a informação que pode ser transformada em algo de valor é considerada CI (Edvinsson, 2000).

É evidente que a definição de CI tem sido alvo de várias pesquisas pelos diversos investigadores e conseqüentemente, estes descrevem o CI de formas diferentes. Apesar de os vários autores não chegarem a um consenso sobre o conceito de CI, todos concordam que este está diretamente relacionado com a criação de valor para a empresa e que traz vantagens competitivas.

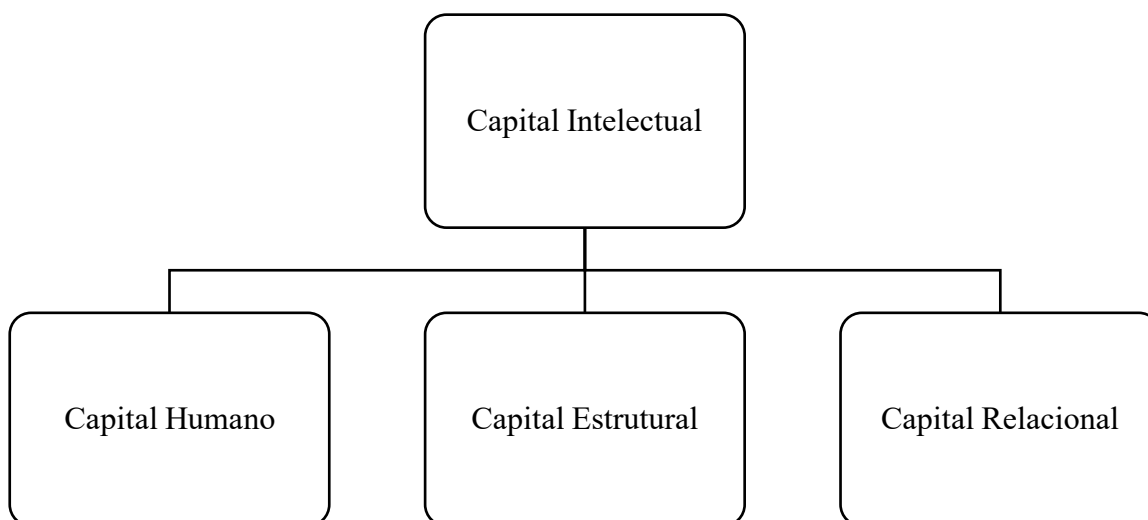
As organizações com a falta de conhecimento acerca dos seus recursos intangíveis e as suas capacidades dificultam o processo de tomada de decisões dos gestores, só com a

gestão do seu CI, e conseqüentemente do seu conhecimento, as organizações serão capazes de se adaptarem rapidamente à mudança, inovar, atrair talentos e criar vantagens competitivas (Guthrie, 2001; Gangi et al., 2019). A informação e o conhecimento representam um papel fulcral.

Consegue-se constatar uma evolução do conceito de CI através de diferentes fases tendo a primeira decorrido até meados de 1990 que se caracteriza pela época de sensibilizar e dar a conhecer a importância que o CI traz para criar uma vantagem competitiva, é uma fase “puramente descritiva” (Petty & Guthrie, 2000). Já a segunda fase, pode ser definida pelo momento em que as abordagens para medir, gerir e reportar o CI foram consideradas importantes para o seu desenvolvimento futuro, começando também a investigar casos mais específicos nas organizações, da influência do CI nos mercados de capital e de trabalho. Foi nesta fase que foram criadas as suas diferentes classificações (OCDE, 1999; Petty & Guthrie, 2000). A terceira fase baseou-se em colocar em prática o conceito de CI, focando nas suas conseqüências na gestão (Dumay & Garanina, 2013). Por último a fase mais recente, foca em dar continuidade à fase anterior e acrescentar as questões éticas, sociais e ambientais (Quintero-Quintero et al., 2021).

Com o passar do tempo, o sistema de classificação do CI foi sendo atualizado, passando este a dividir-se em componentes como o capital externo ou relacional, que está relacionado com os clientes, o capital interno ou estrutural e o CH (Edvinsson & Malone, 1997). Sveiby (1997) afirma que o CI consiste nas competências dos funcionários, na estrutura interna e na estrutura externa.

A exploração de De Luca et al. (2020) examinou a literatura baseada em estudos empíricos realizados entre 1960 e 2016 e encontrou que o sistema de classificação mais reconhecido do CI agrupou o CH, o CE e o CR (ver figura 1).



**Figura 1:** Componentes do Capital Intelectual

Fonte: Elaboração Própria

O CI não pode ser visto como sendo a soma das suas três dimensões, mas sim pela combinação das várias interações existentes entre os componentes. Consequentemente, as organizações não devem investir de forma isolada em cada uma, uma vez que só a interligação das três dimensões é que representa valor criado pela empresa (Cabrita, 2009).

Assim, é necessário identificar os elementos de CI que passaremos a descrever de seguida.

O CH é o conjunto de pessoas e grupos de uma organização que sabem e partilham o seu conhecimento uns com os outros. Este conhecimento beneficia uma instituição, devido a este poder ser útil, se bem gerido, para contribuir para o alcance do objetivo da organização (Quintero-Quintero et al., 2021).

Para Marr (2008), o CH inclui as aptidões e competências dos empregados, o seu conhecimento em áreas importantes ao sucesso da empresa e as suas aptidões e atitudes. O conhecimento e a experiência de uma empresa são adquiridos ao longo do tempo. Se houver uma elevada rotação de pessoal, a empresa poderá estar a perder parte do seu CI.

Para Edvinsson e Malone (1997) esta componente inclui a criatividade, a inovação, a capacidade de trabalhar em grupo, a capacidade de liderança e a proatividade. Inclui também o comprometimento e a experiência (Mubarik et al., 2022).

A construção de CH numa empresa requer que sejam contratados funcionários com capacidades, competências sociais e certas específicas. É necessário desenvolver este CH através de formações, incentivar o seu envolvimento na empresa e dar-lhes *feedback* do seu desempenho. Por fim, é necessário criar um ambiente de trabalho e um sistema de incentivos para que as pessoas com mais competências continuem na empresa (Dess et al., 2014).

O CE inclui os procedimentos e os sistemas de informação de uma organização (Hammad Ahmad Khan et al., 2016). Para Cabrita (2012), o CE fornece as ferramentas que retêm, armazenam e mobilizam o conhecimento gerado internamente e captado do exterior.

É o CE que permite que o CI seja medido e desenvolvido numa organização, este consiste em mecanismos e estruturas que apoiam os funcionários na otimização do desempenho intelectual e corporativo (Bontis, 1998).

Para Marr (2008), o CE abrange os processos operacionais essenciais da organização, como está estruturada, as suas políticas, o seu estilo de liderança e gestão, a sua cultura e o seu esquema de incentivos.

Este componente inclui aspetos como a qualidade e o alcance dos sistemas de informação, a imagem da empresa, as bases de dados e os conceitos organizacionais, conhecidos como a cultura organizacional. Para além disso, podem aqui ser encontrados também elementos de propriedade intelectual, que representam as ferramentas que ajudam a diferenciar a oferta das organizações, como patentes e direitos de autor (Edvinsson & Malone, 1997; Marr, 2008).

A melhor forma de preservar e proteger o CI é desenvolver capacidades dinâmicas que promovam a necessidade de uma empresa construir vantagens competitivas, promovendo assim um forte CE com uma cultura de apoio que incentiva os funcionários a obter novos conhecimentos, tendo assim um melhor desempenho (Dess et al., 2014; Xu & Wang, 2018).

Para Murabik et al. (2022), o CR inclui as relações externas, as associações e as conexões de uma organização com os seus fornecedores e clientes, bem como as relações internas entre os funcionários. Marr (2008) acrescenta que estas relações podem incluir intermediários, comunidades, credores e investidores.

O conceito inclui a qualidade das relações no ambiente geral de negócios, colaboração, comunicação, valor e imagem da empresa, bem como a confiança, obrigação e identificação entre os vários intervenientes da organização (Debicki et al., 2020).

Esta componente é considerada a mais importante porque é o cliente que provoca o ambiente competitivo entre empresas e porque pode aumentar o conhecimento da empresa em relação à procura dos diferentes acionistas (Tonial et al., 2019; Ting & Lean, 2009).

O CE é criado convertendo o conhecimento contido no CH e incorporando-o em procedimentos, rotinas, processos de gestão, estratégias de negócios, planos e cultura organizacional. O valor criado através do CR pode ser reinvestido na melhoria do CH e CE, levando a uma criação de valor renovado (Janošević & Dženopoljac, 2016).

## **2.2 Métodos de Mensuração do Capital Intelectual**

As medidas de desempenho são muito importantes para ajudar a gestão a definir o caminho que pretende percorrer. Não é possível ou é muito difícil controlar ou gerir algo que não pode ser medido (Örnek & Ayas, 2015). A medição e avaliação do desempenho proporcionam uma oportunidade de analisar e ver o nível de sucesso de uma atividade realizada por uma pessoa, grupo ou instituição de acordo com determinados critérios (Öncü et al., 2013).

Os métodos de medição de CI destinam-se geralmente à medição para gestão interna e tomada de decisão e mensuração para divulgação de informações externas como complemento às demonstrações financeiras (Užienė & Stankutė, 2015).

Devido a serem ativos sem substância física, estes são de difícil mensuração, não havendo assim um consenso de como os medir nem princípios de medição aceites, estando em desenvolvimento a sua metodologia (Edvinsson & Malone, 1997; Užienė & Stankutė, 2015).

Através do estudo de Clarke et al. (2011) identificou-se que o que dificultava a medição do CI era a pouca informação necessária disponível para partes externas, a natureza qualitativa dos dados e a dificuldade em quantificar esta informação em termos monetários.

Com a difícil contabilização, a diferença cada vez maior entre o reporte de ativos físicos e financeiros e os ativos intangíveis, leva a uma disparidade entre o valor contabilístico e o valor de mercado (Marr, 2008).

A prática da mensuração do CI adotada pelas empresas pode ser influenciada por fatores que variam desde características corporativas gerais, como o tamanho, a localização ou o setor a que pertence, o desempenho da gestão corporativa, como a cultura, e até por questões específicas relacionadas com o CI, como a percepção do conceito e importância do CI entre os gestores (Užienė & Stankutė, 2015).

Os métodos de avaliação que existem atualmente podem-se dividir em financeiros e não financeiros. Segundo Dumitru (2022), estes podem dividir-se em 4 categorias:

- (1) métodos de capitalização de mercado que calculam o valor monetário do CI como a diferença entre o valor de mercado e o seu valor contabilístico, que corresponde ao coeficiente Q de Tobin e ao indicador de valor contabilístico líquido;
- (2) métodos baseados no retorno dos ativos que estimam o valor do CI com base na rentabilidade dos ativos, no retorno médio da indústria a que pertence e no valor dos ativos tangíveis que é o valor acrescentado económico, o valor acrescentado de mercado, a capitalização de lucro gerado pelo conhecimento e o valor intangível total;
- (3) métodos diretos que estimam o valor monetário do CI identificando e medindo alguns de seus componentes;
- (4) métodos baseados em pontuações que identificam os componentes do CI, mas sem fazer medições em termos monetários, mas sim em determinados indicadores não monetários como o modelo Skandia Navigator, o Balanced ScoreCard (BSC), o Intangible Asset Monitor e o IC Index.

O BSC surgiu inicialmente como um instrumento de avaliação de desempenho, desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de 90, tendo evoluído posteriormente para um sistema de gestão estratégica, permitindo, deste modo, estabelecer uma ligação entre a criação da estratégia e a sua implementação. Segundo Cruz (2005), este surgiu quando se começou a igualar o processo de análise de indicadores financeiros com os não financeiros. Desta forma, começou a ter-se em conta a medição de indicadores que antes não eram considerados, como é o caso, por exemplo, da satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Kaplan e Norton (1996) sintetizam a definição do *BSC*, como sendo uma ferramenta de gestão que traduz a missão, visão, valores e estratégia da empresa mediante a elaboração de um mapa estratégico, que abarca um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros), organizados segundo quatro perspetivas distintas: a

perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva da aprendizagem e do crescimento.

Johnsen (2001), a propósito do *BSC*, afirma que é um modelo fundamental para a empresa, uma vez que traduz a visão e comunica a missão através da interligação de um conjunto de indicadores, possibilitando aos gestores uma melhoria e uma visão mais alargada do desempenho. Deste modo, e segundo a citação de Russo (2009), o *BSC* não visa apenas controlar o desempenho organizacional, constituindo por si só uma ferramenta útil no processo de implementação da estratégia e na definição dos objetivos da empresa.

### **2.3 Impacto da COVID-19 no Capital Intelectual e Desempenho Organizacional**

A análise do impacto da COVID-19 representou uma ferramenta estratégica, uma vez que permitiu compreender as consequências provocadas por este evento único e rever as decisões tomadas, de forma a proceder à melhoria contínua da empresa para atingir os seus objetivos. Estas lições foram fundamentais para desenvolver um plano de contingência mais robusto e impulsionar a inovação para mitigar o impacto de futuras crises.

Em 2020, a emergência da crise pandémica da COVID-19 suscitou uma perturbação negativa nos mercados e aspetos financeiros e económicos a nível mundial, inclusive no CI, onde os setores enfrentaram desafios inesperados, excluindo os setores com e-commerce que tiveram uma elevada procura (Xu et al., 2023; Wudhikarn et al., 2024; Gu et al., 2020).

Esta perturbação e as restrições de circulação provocaram nas empresas uma diminuição das receitas, atrasos nos pagamentos de empréstimos, menos funcionários e uma limitação dos recursos, o que consequentemente resultou num aumento do risco de falência das empresas. Para combaterem esta ameaça e sobreviverem à crise provocada pela COVID-19, tiveram de manter o seu desempenho, com a ajuda da otimização e maximização dos seus recursos, como do capital de propriedade intelectual (Shen et al., 2020; Nordhagen et al., 2021; Lestari & Adhariani, 2022).

As economias dos mercados emergentes e dos países em desenvolvimento foram as mais afetadas para aqueles que dependeram da atividade comercial, turística e da importação ou exportação de outros países, aumentando a sua vulnerabilidade às perturbações das operações económicas e comerciais (AlQershi et al., 2023).

Com a perturbação nas cadeias de abastecimento, as empresas tiveram de mudar a sua estratégia e precisaram de mecanismos de resposta únicos (Gu et al., 2020).

A gestão do CI permitiu às empresas adaptarem-se mais facilmente às mudanças e desafios causados pela pandemia, como as restrições de movimento e o confinamento, que poderiam ser ainda mais significativas para as Pequenas e Médias Empresas (PME) que, na generalidade dos casos, apresentam menos recursos. Estas medidas forçaram o aparecimento do trabalho remoto e até, em certos casos, o encerramento da empresa. Embora a gestão do CI parecesse um encargo, todas as competências, experiência, produtividade, conhecimento e estratégia, proporcionam às empresas uma vantagem competitiva após a crise pandémica (Papíková & Papík, 2022).

À medida que os confinamentos foram levantados, as empresas tiveram de se adaptar a uma nova normalidade, enfrentando desafios como o baixo desempenho das empresas, a redução de pessoal, a escassez de recursos e os aumentos de preços (Effah & Aboagye, 2024).

Segundo Papíková e Papík (2022), em alguns países da Europa Central e Oriental o custo de manutenção do CI nas organizações durante a crise excedeu os benefícios de o manter. Esta teoria pode ser justificada por não ter sido considerado importante o CI em tempos de crise.

A evidência empírica implica que quanto maior o CI, melhor será o desempenho das empresas, por isso quanto melhor gerido, mais fácil será obter vantagem competitiva, tanto em circunstâncias de crise como de não crise (Wudhikarn et al., 2024). Segundo Muftiasa et al. (2022) um nível de CI mais elevado aumenta também a confiança dos investidores e *stakeholders* numa empresa.

Para Hadjielias et al. (2022), o conceito de CI foi identificado como um fator crítico, não financeiro, que conseguiu influenciar a adaptabilidade, a resiliência e a resistência de diversos setores, ajudando a superar as adversidades causadas pela pandemia.

Segundo Xu et al. (2023), uma crise como a COVID-19 apresentou um impacto negativo no desempenho do CI, embora insignificante no setor bancário devido à brevidade do confinamento e aos colaboradores terem continuado o seu trabalho, fazendo com que o CH não fosse afetado, ao contrário do CE. A COVID-19 não teve tanto impacto nas organizações, se estas tiverem os recursos de CI alocados eficientemente, ou seja, se houver uma boa gestão. Além disso, conseguiram transformar esta fase de constantes desafios em

oportunidades, tornando-se assim numa vantagem competitiva no setor em que atuam (Wudhikarn et al., 2024).

Com a análise de Lestari et al. (2022), percebeu-se que o CI tem um impacto positivo no desempenho financeiro, em condições normais. No entanto, os resultados mostram que durante a pandemia as empresas do Sudeste Asiático não utilizaram o CI para melhorar o seu desempenho financeiro, não permitindo a criação de valor.

O estudo de Wudhikarn et al. (2024) chega à conclusão de que durante a situação pandémica, o desempenho geral do CI foi significativamente inferior ao período anterior, causado por uma diminuição da eficiência em todos os seus componentes, implicando também um impacto negativo tanto nos ativos tangíveis quanto nos ativos intangíveis das organizações.

Agostini e Nosella (2022) exploraram como o CI pode promover a resiliência nas PME devido às mudanças causadas pela pandemia. Relataram que, combinando os componentes do desenvolvimento intelectual, o capital é mais benéfico de modo a responder a condições instáveis enquanto aproveita oportunidades emergentes. Mubarik et al. (2022) avaliaram a resiliência da cadeia de abastecimento de empresas com maior CI em comparação com as de níveis mais baixos. Descobriram que todas as composições de CI afetam significativamente a resiliência e a aprendizagem da cadeia de abastecimento de uma empresa.

A pesquisa de AlQershi et al. (2023) chega à conclusão de que durante a elevada instabilidade do mercado, o CI funciona mais fortemente para mitigar os riscos. Com base nos resultados, uma organização que ignora o CI pode apresentar mais desafios com a incerteza dos mercados. As atividades devem ser incorporadas no dia a dia dos negócios e serem consideradas importantes, promovendo assim um ambiente onde os colaboradores são incentivados a propor novas ideias com base nas suas competências.

A investigação de Rustiarini et al. (2023) visa comprovar o papel da prática de gestão de risco e do CI na melhoria da vantagem competitiva e do desempenho das PME. Chegase à conclusão de que a gestão de riscos apoiada por um sólido CI é fundamental para que as PMEs se adaptem a um ambiente de negócios volátil e incerto.

Na área das telecomunicações, Muftiasa et al. (2022) procuraram analisar a influência do CI no desempenho financeiro da indústria durante a COVID-19. Chegando à conclusão

de que o CI tem um efeito positivo e significativo no retorno dos ativos, que está relacionado com a capacidade dos recursos humanos de aumentar a competitividade, e o retorno sobre o capital, que mostra a capacidade de investir fundos para melhorar a receita. Isto fornece evidências de que o CI garante o bom desempenho da empresa.

Com o estudo feito por Alnatsheh et al. (2023) em universidades palestinas durante o surto de COVID-19, consegui mostrar que o CI contribui para promover a partilha de conhecimento e aumentar os níveis de inovação organizacional. Através do desenvolvimento dos recursos intelectuais será possível ter pessoal mais qualificado que partilhe o conhecimento, experiências e competências de modo a criar soluções inovadoras para os problemas criados pelo COVID-19.

Na área da restauração, Goll et al. (2022) usaram entrevistas semiestruturadas para mostrar como é que geriram o CI durante a COVID-19 e como a partilha de conhecimento os ajudou. Todas as componentes do CI foram úteis para sobreviver à pandemia. Os funcionários (CH), ao partilharem os seus conhecimentos e competências, forneceram soluções e serviços inovadores para ajudar a combater a crise. Os gerentes também aproveitaram as capacidades do CH para assumirem outras funções. Utilizar o relacionamento com *stakeholders* e fornecedores (CR) e basear-se na construção de uma marca forte (CE) para o estabelecimento não ser esquecido pelos clientes, mostrou-se útil no aspeto de problemas financeiros.

As observações de Ashraf et al. (2023), no setor hoteleiro, visa investigar o papel do CI no desempenho sustentável e no crescimento de pequenas e grandes empresas durante a pandemia. O CH impacta positivamente a lucratividade de grandes empresas e PMEs devendo investir nesta componente. Em contraste, o CE não teve nenhum impacto durante a crise da COVID-19. O CR teve um impacto positivo na lucratividade de grandes empresas e PMEs, mas o seu impacto tornou-se insignificante para grandes empresas, devido ao foco em reduzir custos.

Na investigação de Xu et al. (2022), chegou-se à conclusão de que mesmo durante a COVID-19, o CI teve uma influência positiva na rentabilidade dos bancos. Entre os componentes do CI, o CH é o recurso que melhora o retorno do capital e dos ativos. Schislyaeva et al. (2022) acrescentam que, para além da conclusão anterior, a capacidade de aprendizagem organizacional também tem um efeito positivo significativo para o desempenho, que é influenciado pelo CI. Tanto o CH como o CR têm influência positiva

significativa no desempenho, ao contrário do CE. Já Florensia et al. (2022) disseram que o CH e o CE não têm um efeito significativo na taxa de crescimento sustentável devido aos indicadores monetários não serem suficientes para descrever a realidade do CE e a pandemia.

Com o mesmo objetivo, mas desta vez em PMEs, a pesquisa de Papíková et al. (2022) assume uma relação positiva entre a rentabilidade e o CE e o CH durante o ano pré-pandêmico, mostrando que a combinação do seu capital com os ativos intangíveis provoca maior lucratividade. Já no ano de COVID-19 o CE impactou de forma negativa a rentabilidade das empresas, ou seja, empresas com mais recursos de CE tiveram resultados piores.

Augustinah et al. (2022) quiseram analisar o efeito do CH, do capital social, do cliente e também da inovação tecnológica no desempenho empresarial e chegaram à conclusão de que estes afetam de forma positiva e significativa o desempenho da empresa.

O estudo de Amirullah et al. (2021) teve como finalidade mostrar como estava o valor da empresa LQ45 durante a COVID-19. Chegou-se à conclusão de que o CI influenciava de forma positiva e significativa o seu valor e que a rentabilidade diminuiu, embora ainda tenha efeito no valor da empresa. Com a rentabilidade produzida de forma otimizada e o CI usado de forma otimizada, poderá aumentar e manter o valor da empresa durante a COVID-19.

No trabalho de Faisal et al. (2021) conclui-se que o CH e o uso da tecnologia afetam diretamente e significativamente o desempenho das PMEs, o capital do cliente não influencia significativamente o desempenho e o capital organizacional não influencia diretamente o desempenho das PMEs. Através do uso da tecnologia, o CH tem uma influência positiva e significativa no desempenho, mas as outras duas não.

A investigação de Rahmawati et al. (2024) investiga o efeito dos componentes do CI sobre o desempenho financeiro de 168 empresas não-financeiras antes, durante e depois da COVID-19. Os autores entendem que nesses cinco anos, apenas o CR e o CH tiveram um impacto estatisticamente significativo no desempenho. Contudo, o CH é o único que melhora, de forma constante, a performance nas três fases da crise. Conclui-se que as empresas continuam a depender de investimentos financeiros, o que indica que a maximização do investimento em CI é crucial em condições de incerteza.

Nguyen (2024) analisa empresas de serviços e manufatura cotadas no Vietname para investigar a relação entre o CI e o seu desempenho, com atenção especial para a crise

financeira de 2008-2009 e a pandemia de COVID-19, chegando à conclusão de que as empresas vietnamitas têm utilizado os recursos humanos (CH) de forma eficaz contribuindo para um melhor desempenho. O CE influenciou positivamente o desempenho das empresas de manufatura ao contrário das empresas de serviços. A pandemia prejudicou o desempenho das empresas, apesar do governo vietnamita ter oferecido apoios.

Al-Omouh et al. (2022) investiga se o CI contribuiu para a agilidade das cadeias de abastecimento e na continuidade sustentável das empresas na pandemia. Descobriu que o CI tem um impacto positivo e significativo na agilidade da cadeia, o que fez com que empresas com um CI mais elevado conseguissem adaptar-se mais rápido à necessidade do mercado num momento difícil. Essa maior agilidade está associada a um melhor desempenho sustentável.

Suparwadi et al. (2024) investigou, em 21 universidades estaduais na Indonésia, como o CI serve de base para desenvolver a inovação e o aumento do desempenho organizacional. Chega-se à conclusão de que o CI tem impactos significativos e positivos na gestão de conhecimento, na inovação e no desempenho organizacional. A gestão do conhecimento aliada ao investimento em CH e na criação de inovação provoca efeitos diretos e positivos sobre o desempenho organizacional, fomentando a criação de novos e melhores programas académicos, projetos de pesquisa e processos administrativos que atendem à procura dos estudantes e de outros interessados. A pesquisa conclui que a inovação, mediada pelo conhecimento e pelo CI, é um motor estratégico para a diferenciação organizacional e crescimento sustentável, sendo aplicável em contextos educacionais e desportivos.

## **2.4 Capital Intelectual no Futebol**

Existem muitos artigos sobre a temática do CI dedicado a empresas, estando o CI de clubes de futebol menos explorado (Tomé et al., 2014). A pesquisa de Ricci et al. (2015) acrescenta ainda que a natureza empresarial deste setor é maioritariamente composta por pessoas e única por reconhecer o CH como um investimento no balanço patrimonial, tornando-se assim um cenário ideal de estudo. Ao contrário das outras indústrias, na indústria desportiva a maior parte do valor da empresa consiste em CH e capital do cliente ou CR (Yasar et al., 2015).

Apesar de não serem normalmente estudados como empresas baseadas no conhecimento, o valor de um clube também é influenciado por ativos intangíveis que não aparecem diretamente nas demonstrações financeiras (Ivinić, 2023).

Considerando que o sucesso no futebol é determinado por múltiplas dimensões de valor, incluindo a desportiva, a financeira e a marca, é fundamental aprender como desenvolver a capacidade de gerar rendimento a partir dos ativos intangíveis (Leitão & Baptista, 2018).

O CI é importante para o desenvolvimento e sucesso das empresas em relação ao mercado. Isto também pode ser aplicado aos clubes de futebol, uma vez que, tal como uma empresa de outro setor qualquer, estes também têm receitas e despesas, tornando-os assim numa empresa onde é crucial tornar o sucesso desportivo em lucro. Apesar do lucro ser importante, devido às suas características estruturais, o CI é muito mais importante do que o capital financeiro na indústria desportiva (Ivinić, 2023; Gurel et al., 2013; Yasar et al., 2015).

No setor desportivo, os ativos tangíveis têm uma menor importância no valor de mercado de um clube. Uma vez que é mais importante a sua popularidade, a sua ligação com os adeptos e a sua identidade da marca, ou seja, os seus ativos intangíveis (Perechuda, 2020; Ivinić, 2023). Segundo Gurel et al. (2013), a lealdade dos fãs, os jogadores talentosos e a experiência da equipa de gestão, tanto da parte empresarial como da parte desportiva, são recursos intangíveis muito importantes para a criação de valor na indústria desportiva.

Uma vez que os principais elementos dos clubes de futebol são intangíveis, o CI destaca-se como um ativo vital para o seu sucesso (Perechuda, 2020).

O CH no setor desportivo inclui principalmente o talento dos jogadores e as capacidades da equipa técnica, que juntos proporcionam sucesso ao clube, o que posteriormente se transforma em ganhos financeiros (Perechuda, 2020). Uma maior qualidade dos jogadores vai gerar um maior interesse e afluxo de público para os estádios e uma maior angariação de patrocínios, conferindo assim uma maior visibilidade para o clube. O aumento da qualidade dos jogadores também faz com que aumente a probabilidade de o clube conquistar títulos (Leitão & Baptista, 2018).

O CR no setor desportivo é importante uma vez que é do interesse dos clubes ter bons relacionamentos com as partes interessadas para obter benefícios quando se trata de contratar

e vender jogadores e de patrocínios (Ivinić, 2023). Os gestores procuram fortalecer as ligações com os *stakeholders* para construir uma marca sólida de modo a aumentar a fidelização dos adeptos (Burton & Howard, 1999).

O CE, para além de ter um forte impacto nos negócios das empresas, também tem impacto na área desportiva de um clube. Inclui a cultura estabelecida entre a academia, a equipa principal e os treinadores, o equipamento de treino, os dispositivos de monitorização e controlo de desempenho, o software e as estratégias usadas que apoiam o desenvolvimento e criação de valores para os clubes (Ivinić, 2023). Neste tipo de indústria também é importante a marca do clube que alavanca as principais fontes de receita, como os patrocínios, a *merchandising* e os direitos televisivos (Richelieu et al., 2008; Deloitte, 2013).

Segundo o trabalho de Ivinić (2023), conclui-se que ainda não há pesquisas e conhecimento suficientes para implementar de forma eficaz e adequada um modelo de avaliação do CI dentro de um clube de futebol. Os modelos atuais são focados principalmente no desempenho financeiro das entidades, deixando de lado outros componentes que também criam valor, e não em como o CI é ou pode afetar as entidades. O estudo afirma ainda que muitos autores declaram que os modelos atuais são baseados em perceções subjetivas.

A investigação de Verónico et al. (2024) pretende identificar os componentes do CI mais significativos para a rentabilidade de clubes de futebol profissional europeu, usando uma amostra de dados de 115 clubes das seis principais ligas europeias. Através da utilização do modelo *Modified Value Added Intellectual Capital*, chega-se à conclusão de que tanto o modelo quanto os componentes individuais do CI têm influência direta e positiva na rentabilidade dos clubes, com exceção do CR cujo impacto influencia indiretamente as outras componentes.

Para Follert e Gleibner (2024), do ponto de vista do clube comprador, a transferência de um jogador pode ser vista como um investimento do qual se espera obter benefícios futuros incertos. Este estudo teve como objetivo criar um modelo para avaliar os jogadores, de modo a auxiliar os clubes, na tomada de decisão, ao estabelecer o valor subjetivo de investir num atleta para analisar a sua vantagem económica. O modelo tem duas fases: Primeiro, o planeamento do clube, ou seja, a contribuição do jogador para o sucesso do clube e depois, a análise dos riscos futuros através de uma simulação Monte Carlo.

Segundo a análise de Landang et al. (2024), o desempenho financeiro dos clubes é influenciado por diversas fontes de receita, como venda de bilhetes, patrocínios e direitos de transmissão e desde que seja feita uma gestão financeira sólida é possível alcançar uma estabilidade financeira. Os jogadores contribuem para esta estabilidade através da forma como estão em campo, devido à atração de adeptos e patrocinadores, e pelo valor comercial que agregam.

O estudo de Admit et al. (2025) procurou investigar os principais determinantes do desempenho dos clubes de futebol na Etiópia, destacando o financiamento, a segurança financeira e a forma de governação como os fatores mais influentes para o sucesso do clube. Apesar do CH e a presença de adeptos sejam benéficos para as operações do clube, a sua correlação com o desempenho revelou-se fraca, o que os autores atribuem à sua dependência de fatores contextuais e choques externos incontrolláveis. Por fim, a estabilidade financeira, manifestada no pagamento de salários e no investimento em jogadores, impulsionou a motivação, melhorou o desempenho e assegurou a estabilidade geral do clube.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

Com base na revisão de literatura realizada, procede-se, neste capítulo, à exposição detalhada da metodologia de investigação adotada para a dissertação. Seguidamente, descreve-se em detalhe o método de recolha e análise dos dados de modo a dar resposta aos objetivos propostos. Por fim, é feita a apresentação da empresa alvo de estudo.

### **3.1. Objetivos e Metodologia da Investigação**

O estudo proposto visa analisar as implicações da pandemia da COVID-19 no CI da Famalicão SAD, investigando as alterações nas suas diversas componentes e os seus efeitos no desempenho organizacional.

De modo a alcançar este objetivo geral identificaram-se quatro objetivos específicos: (1) identificar e analisar as mudanças estruturais e as novas prioridades estratégicas nas componentes do CI decorrentes da pandemia, (2) avaliar a transformação no desempenho organizacional da Famalicão SAD examinando o impacto das alterações induzidas pela pandemia impactaram os resultados, (3) examinar a relevância do CI na capacidade de adaptação perante os desafios impostos pela pandemia e futuros desafios e (4) analisar e avaliar as estratégias de gestão do CI implementadas para atenuar os efeitos adversos da pandemia.

Na sequência do estudo foram identificadas as seguintes questões de investigação:

- (1) Quais foram as mudanças mais significativas nas componentes do CH, CE e CR do Famalicão SAD que foram catalisadas pela pandemia e que se mantêm integradas na estrutura atual do clube?
- (2) De que modo as alterações no CI do Famalicão SAD impactaram o desempenho organizacional?
- (3) Qual foi o papel específico do CI na capacidade de adaptação e de promoção à mudança no Famalicão SAD, em oposição a outros fatores?
- (4) Como é que os gestores do Famalicão SAD percecionam a relevância e o peso do CI na tomada de decisões estratégicas atuais, influenciadas pela experiência da pandemia?
- (5) Quais foram as estratégias de gestão do CI implementadas durante a crise que foram mantidas e institucionalizadas na gestão pós-pandemia?

No âmbito desta dissertação foi adotado o método de estudo de caso, de forma a perceber as implicações que a COVID-19 teve no CI do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD.

O estudo de caso é uma metodologia de investigação onde é realizada uma investigação aprofundada da realidade a partir da necessidade de compreender, explorar ou descrever acontecimentos e fenómenos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores, com o objetivo de compreender os aspetos dos acontecimentos do dia a dia (Figueiredo & Amendoeira, 2018).

### 3.2. Métodos de Recolha e Análise de Dados

Neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas, tendo por base um guião de entrevista pré-definido (Apêndice I), e a análise dos relatórios de contas da Famalicão SAD desde 19/20 a 23/24, disponíveis na *Internet*, que podem ser encontrados na tabela abaixo (Tabela 1).

**Tabela 1:** Relatórios de Contas Analisados

<b>Relatório de Contas</b>	<b>Site</b>
19/20	<a href="https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2021/02/Relat%C3%B3rio-Contas-201920.pdf">https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2021/02/Relat%C3%B3rio-Contas-201920.pdf</a>
20/21	<a href="https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2022/02/Relatorio-Contas-2020-21.pdf">https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2022/02/Relatorio-Contas-2020-21.pdf</a>
21/22	<a href="https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-e-Contas-2021_22vf.pdf">https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-e-Contas-2021_22vf.pdf</a>
22/23	<a href="https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2024/01/Relatorio-Contas-2022_23vf.pdf">https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2024/01/Relatorio-Contas-2022_23vf.pdf</a>
23/24	<a href="https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2025/03/relatorio-e-contas-2023-24.pdf">https://www.fcfamalicao.pt/wp-content/uploads/2025/03/relatorio-e-contas-2023-24.pdf</a>

Fonte: Elaboração Própria

A entrevista semiestruturada é considerada uma das ferramentas essenciais para direcionar uma pesquisa qualitativa, juntamente com a observação direta e análise de documental (Kakilla, 2021; Bogdan & Biklen, 2007).

Este tipo de entrevista permite que o pesquisador adquira informações aprofundadas do entrevistado enquanto considera o foco da pesquisa e apresenta também uma maior flexibilidade e adaptabilidade, permitindo que novas questões sejam levantadas durante a entrevista de maneira a atingir o objetivo do estudo (Ruslin et al., 2022). Também apresenta desvantagens como a perda de informação pelo uso da tecnologia, a possibilidade de haver

barreiras linguísticas e uma baixa compreensão do tópico alvo de exploração, que pode provocar uma resposta pobre. Com este tipo de entrevistas pode ocorrer também a incompatibilidade de horários entre o entrevistador e o entrevistado (Kakilla, 2021).

As entrevistas semiestruturadas tornam-se ferramentas eficazes para explorar as opiniões, comportamentos e experiências pessoais dos entrevistados sobre a área alvo de estudo (Naz et al., 2022). Permitem assim obter uma explicação aprofundada, do fenómeno em análise, dentro de um contexto específico (Drever, 2003).

Nesta investigação, foram realizadas 3 entrevistas semiestruturadas a colaboradores da SAD. Os entrevistados foram o presidente da SAD (ENT1), o diretor financeiro (ENT2) e a contabilista certificada (ENT3) do clube. As entrevistas foram realizadas de diferentes formas, de modo a favorecer a disponibilidade dos entrevistados.

Uma das entrevistas foi realizada nas instalações da Academia do Famalicão, a seguinte por chamada telefónica e a última as respostas foram enviadas via *email*, com orientação do guião pré-definido, devido à maior facilidade de retirar o máximo de informação e permitir dados comparáveis, de forma a atingir o objetivo de investigação. Para uma maior facilidade de compreensão de elementos técnicos, procedeu-se, primeiramente, à explicação da definição de CI de forma simples e à apresentação da investigação. No final da entrevista, são expressos os agradecimentos pela participação.

Os entrevistados autorizaram a gravação por áudio das entrevistas, sendo que após, estas foram transcritas na íntegra (Apêndice II) de forma a recolher a maior informação possível. A tabela abaixo (Tabela 2) representa um resumo das entrevistas.

**Tabela 2:** Recolha de Dados Via Entrevistas

Entrevistado	Forma de Recolha	Número de palavras	Data
ENT1	Presencial	1983	10/10/2024
ENT2	Chamada	888	25/10/2024
ENT3	Email	315	02/12/2024

Fonte: Elaboração Própria

Após a recolha de dados, passou-se à análise dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas e dos relatórios de contas da empresa usando o método de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método desenvolvido para identificar e interpretar significados em formas registadas de comunicação. Este consiste em isolar pequenos fragmentos de dados que representem conceitos relevantes e, em seguida, aplicar ou criar uma estrutura que organize esses fragmentos, permitindo descrever ou explicar um fenómeno (Kolbe & Burnett, 1991).

Quando aplicada corretamente, a análise de conteúdo qualitativa garante uma estrutura de pesquisa transparente, disponibilizando aos pesquisadores métodos claros, replicáveis e simples de utilizar na análise de dados (Vaismoradi et al., 2013).

Após a preparação dos dados, que consiste em estruturá-los para garantir a sua qualidade e adequação para o tratamento dos dados, passa-se para a fase da análise. Nesta fase, o entrevistador deve explorar formas de categorizar e reorganizar os dados, de forma a encontrar padrões que estejam relacionados com as questões de pesquisa (Drever, 2003). É necessário identificar quais as questões de pesquisa estão relacionadas com o texto que está a ser categorizado para que seja mais fácil rastrear a informação recolhida. Feito isto, através dos padrões encontrados, é possível, desenvolver conclusões (Ruslin et al., 2022).

O processo de análise do conteúdo adotado neste estudo passou por várias etapas. Primeiramente, foram transcritas para texto as entrevistas feitas presencialmente e por telefone. Após a transcrição, estas foram relidas em conjunto com as gravações em simultâneo, de forma a obter uma compreensão das respostas dos entrevistados. De seguida, realizou-se uma análise, sendo possível a categorização das informações e opiniões disponibilizadas nas 3 entrevistas e nos relatórios, com base nos quatro objetivos específicos da dissertação como categorias principais, que foram divididas em temas específicos e combinadas com dados de desempenho organizacional para avaliar o efeito da pandemia, tal como mostra na tabela abaixo (Tabela 3), de forma a responder às questões de investigação.

**Tabela 3:** Mapa da Categorização

<b>Categoria Primária (Capital Intelectual)</b>	<b>Categoria Secundária (Foco Temático)</b>
Mudanças nas Componentes	Capital Humano
	Capital Estrutural
	Capital Relacional
Impacto no Desempenho Organizacional	Desempenho Económico e Operacional
	Alterações do CI versus Desempenho
Importância do CI para a Adaptabilidade	Capital Humano
	Capital Estrutural
	Capital Relacional
Estratégias de Gestão do CI	Capital Humano
	Capital Estrutural
	Capital Relacional

Fonte: Elaboração Própria

### 3.3. Apresentação do Futebol Clube de Famalicão

A importância de analisar o CI em clubes desportivos, em comparação com empresas, deve-se à sua natureza única e à forma como os ativos intangíveis impactam diretamente o sucesso. Nos clubes desportivos, aspetos intangíveis, como o talento humano, a reputação da marca e as relações com os diferentes stakeholders, influenciam significativamente o valor.

No clube, o CH (33 administrativos, 37 técnicos e 67 profissionais de futebol, segundo o Relatório de Contas de 2023/2024) é o ativo mais visível e o seu talento, desempenho e reputação impactam diretamente os resultados desportivos e as receitas, sendo assim considerado um capital altamente volátil neste setor. A performance dos jogadores atrai mais adeptos, a marca do clube reforça o interesse dos patrocinadores e a venda de produtos e o conhecimento na formação de talentos gera valor através de vendas de jogadores.

Num clube desportivo, a sua natureza intangível e a extrema dependência do CH e do CR tornam o estudo e a gestão do CI um fator diferenciador ainda mais relevante e complexo para a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Em 1931 nasce o Futebol Clube de Famalicão (FCF) fundado por um grupo de seis amigos (José Marinho, Floriano Portela, Hildebrando Portela, Luís Pinto, Joaquim Mesquita e Virgílio Azevedo) famalicenses movidos pela paixão do desporto, com o objetivo de ser o principal embaixador desportivo da, então na altura, vila e do concelho. As cores da primeira camisola do clube eram verde e branca, mais tarde, em 1938 passando a azul e branco com o objetivo de obter uma filiação com o FC do Porto que acabou por nunca se realizar. Após muitos anos e da passagem por vários campos, a 21 de setembro de 1952, é inaugurado o Campo dos Bargos, o atual Estádio Municipal 22 de Junho, onde têm lugar os jogos da equipa principal.

A história do clube é marcada por altos e baixos. O FCF atingiu o auge no início dos anos 90, ficando quatro épocas consecutivas na 1ª liga, tendo já estado neste patamar na época de 1946/47 e de 1977/78. Na época de 2018/19, após 25 anos, voltou a subir a este escalão, onde se mantém até hoje.

Por força do Decreto-Lei nº 10/2013 de 25 de janeiro, que estabeleceu o regime jurídico das sociedades desportivas que pretendem participar em competições profissionais, o FCF cria em 2015, a sociedade Futebol Clube de Famalicão – Futebol SDUQ, passando a SAD em 2018, tendo como atividade principal a participação na modalidade de futebol e participações desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos. Esta começou como sociedade unipessoal, que mais tarde se transformou em sociedade anónima desportiva. Atualmente apresenta um capital social de €1.000.000, em que a Quantum Pacific Management Limited é detentora de 85% do seu capital. Segundo o relatório de contas mais recente divulgado, a sociedade conta com 137 funcionários, entre administrativos, técnicos e jogadores, sendo considerada uma média empresa.

A chegada do grupo Quantum Pacific, em 2018, foi um ponto crucial para a profissionalização da estrutura do clube, possibilitando uma maior estabilidade financeira, melhoria das infraestruturas e um investimento mais consistente na formação e valorização de jogadores. Esse investimento estrangeiro também trouxe conhecimento internacional e práticas de gestão mais alinhadas com as principais ligas europeias.

A missão da SAD é ser embaixadora da cidade de Vila Nova de Famalicão, ou seja, ser representante da cidade, estabelecendo laços com o seu tecido económico e empresarial, e promova o crescimento dos jovens que sonham com uma carreira profissional no futebol.

Os valores regem-se pela solidariedade, através da criação do FCF Solidário, que apresenta ações e políticas sociais responsáveis e direcionadas à comunidade.

O FCF tem na sua posse a academia, com várias instalações, destinada à formação dos jovens jogadores. A sede da SAD que funciona como escritório com diferentes departamentos, como o financeiro, o de *marketing*, o de comunicação e o de *eSports*, com o objetivo de atingir novos públicos e reforçar a marca Famalicão. Por fim, tem uma loja oficial, onde vende o *merchandising* do clube, bilhetes e gere o processo de renovações dos sócios. O Estádio pertence à Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Para além da equipa principal e as equipas da formação o clube tem também uma equipa feminina, uma equipa de futsal e uma equipa de *eSports*.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS**

---

Após a recolha de dados, através das entrevistas semiestruturadas, realizadas a colaboradores do FCF – Futebol S.A.D., e da leitura dos relatórios de contas, procede-se, neste capítulo, à análise desses dados, destacando as principais ideias e opiniões expressas pelos participantes.

## **4.1. Mudanças nas Componentes do Capital Intelectual**

### **Capital Humano**

Nas entrevistas realizadas, primeiramente, é possível identificar que as pessoas e o seu conhecimento em geral têm uma importância grande para o clube, uma vez que o ENT1 refere que “O Famalicão vive de *know-how* de pessoas ... em capacidades intelectuais e físicas...”. Sendo assim, é de esperar que a pandemia tenha um impacto considerável no CH, forçando o clube “...a readaptar-se a uma nova realidade...” (Relatório de Contas 2019/2020, p.4). Ao longo deste contexto pandémico, os jogadores que testavam positivo viam-se impedidos de jogar, devido ao seu isolamento, causando assim substituições constantes na equipa. O ENT1 referiu que “frequentemente os jogadores testavam positivo e tinham de estar uma semana em casa e tínhamos que na equipa substituí-los por outros”. O ENT2 acrescenta que, para além dos jogadores serem impossibilitados de jogar, também “implicaria a ausência em treinos”. Para além dos jogadores, os colaboradores das várias áreas do clube necessitaram de receber formação e de se adaptar de forma a colmatar as adversidades que o COVID-19 trouxe, possibilitando assim o crescimento do CH. O ENT2 confirma dizendo que “os colaboradores ... tiveram formação para contornarmos a questão do isolamento”. O ENT1 acrescenta que “a capacidade que tivemos para reagir” em todas as reestruturações no departamento médico, de comunicação e comercial foi essencial. Por fim, o ENT2 e ENT3 concordam que estas adversidades provocadas pela pandemia “constituíram-se como um importante fator de aprendizagem ... para o qual tivemos de ter resiliência e uma eficaz capacidade de resposta”.

### **Capital Estrutural**

Embora o CH tenha sido reconhecido como o mais impactante, o CE do clube, nomeadamente os seus processos e tecnologia, também foram profundamente impactados. Com a tecnologia foi possível a manutenção das operações e o contacto entre os colaboradores e o staff durante o isolamento, uma vez que segundo o ENT2, os meios tecnológicos foram “fundamentais nesta fase ... ao configuram-se como um novo instrumento para a realização de reuniões” e “uma importante ferramenta de trabalho ... para

a realização de treinos por videoconferência”. Para garantir que os adeptos conseguissem acompanhar os jogos mesmo a partir de casa, a televisão foi importante pelo “facto de os jogos terem sido transmitidos sempre” (ENT1), fazendo com que a equipa consiga “... impulsionar os sócios e adeptos a manter-se imbuídos de um espírito ambicioso e dinâmico...” (Relatório de Contas 2019/2020, p.5).

Para além da tecnologia adquirida, também foi adotado “Face às consequências ... de casos positivos ... intensificamos a realização de testes” (ENT2), imposto pelas organizações de saúde. Apesar destas novas dinâmicas de trabalho, o clube de futebol, após o levantamento das restrições, regressou à sua normalidade devido à natureza da sua atividade. Isto é reforçado pelo primeiro entrevistado que diz que “... a nossa área de atividade impossibilita tudo. Não podemos treinar sem estar juntos, não podemos ter gente nos estádios sem estar juntos, ou seja, restabelecemos o que tínhamos antes do COVID.”.

### **Capital Relacional**

O CR, que inclui as relações com adeptos, clientes e parceiros, também foi fortemente afetado. Devido à natureza desta atividade o ENT1 afirma que houve uma dificuldade inicial que não foi superada que “... foi o público, que é um cliente importante que nós temos, não conseguimos ter esse público presente nos estádios ...”. Isto também é evidenciado no Relatório de Contas 2019/2020 (p.10), dizendo que “... A pandemia impossibilitou a presença de público”. O ENT2 e ENT3 concordam que esse “foi o nosso principal desafio nesse período” e o ENT2 reforça que “tornou-se um handicap ver-nos privados do apoio dos nossos adeptos.”. No entanto, o ENT1 menciona que "o facto de os jogos terem sido transmitidos sempre acabou por esbater um cliente". A transmissão permitiu "manter os nossos compromissos com os parceiros e clientes" (ENT3). Em relação a clientes, o ENT1 revela que houve um impacto no mercado de troca de jogadores que “... decresceu porque criou a dúvida e a impaciência dentro dos clubes que nos compram jogadores.”. Além disso, o ENT2 refere que criou uma "relação especial com os fornecedores, principalmente com os que trabalhavam diretamente na prevenção da propagação do vírus”. O principal parceiro do clube foi a SportTV, que, segundo o ENT2, “...demonstrou total compreensão e cumpriu o acordo entre as partes ... que nos permitiu manter algum equilíbrio...”. Por fim, o ENT2 refere que o proprietário da SAD “esteve sempre muito próximo e disponível para ... nos ajudar” e que “a dedicação e o sentido de ajuda revelaram-se fundamentais para ultrapassar esta difícil situação...”.

## 4.2. Impacto no Desempenho Organizacional

O clube do FCF, tal como qualquer outra empresa, tem receitas fixas e variáveis e gastos. Com a pandemia, principalmente as receitas foram mais impactadas. O ENT1 refere que "... houve claramente um retrocesso na receita e esse retrocesso da receita não teve infelizmente um impacto na despesa porque até aumentou ...". As receitas mais impactadas foram a venda de bilhetes e de merchandising, evidenciado pelo Relatório de Contas de 20/21 (p.29) relatando que "A época desportiva 2020/21 ficou marcada pela falta de público, refletindo-se negativamente na venda de ingressos e *merchandising*".

Para o ENT2 "Além da inexistência de receita de bilhética ... a ausência das pessoas nos estádios teve sobretudo consequências no fluxo de vendas de produtos oficiais.". A incerteza nos mercados de compra e venda de jogadores também foi um grande desafio. O ENT1 confirma isto dizendo que "... durante esse período foi um período, não digo parado, mas foi um período muito limitado desta nossa atuação.". Em relação a despesas, como já foi dito, estas também aumentaram devido aos testes para detetar o vírus da COVID-19 e à sua logística. O ENT1 refere que as testagens tiveram "... um impacto de milhares ... de euros" e que "... os testes eram caros além de todo o equipamento médico". No Relatório de Contas de 2020/2021 (p.4), é evidenciado isto dizendo que os "Atletas, elementos da equipa técnica e de todo o staff de apoio à equipa foram sujeitos a vários testes de rastreio, o que implicou um grande esforço por parte do clube para que fosse conseguido o controlo possível da pandemia e evitado a propagação do vírus", mostrando sempre a preocupação por quem pertencia ao clube. É salientado ainda que o departamento médico foi onde sempre houve um maior investimento. Inicialmente, chegaram a "... estabelecer acordos com os jogadores da equipa principal para fazer uma redução de salário..." (ENT2). No caso do FCF, apesar destas despesas acrescidas e a diminuição na receita, segundo o ENT2 "... não fomos particularmente afetados..." porque o principal parceiro do clube, a SportTV, "... demonstrou total compreensão e cumpriu o acordo entre as partes ... que nos permitiu manter algum equilíbrio e capacidade ...". O ENT1 menciona que a receita da televisão "... manteve-se a partir do momento que as competições foram restauradas...".

A análise das Demonstrações de Resultados do Futebol Clube Famalicão - Futebol SAD para as épocas de 2019/2020 a 2023/2024, através dos relatórios de contas, indica tendências, especialmente no que diz respeito ao efeito da pandemia da COVID-19.

O efeito das restrições causadas pela pandemia é claro no período de 2020/2021, onde a receita da bilheteira é nula devido à ausência de público nos estádios. A recuperação é evidente nas épocas seguintes, com a receita a ultrapassar os 300.000€ como na época pré pandemia (2019/20). Tal evidência encontra-se resumida na Tabela 4.

**Tabela 4:** Evolução das Receitas de Bilheteira e *Merchandising* (em Euros)

Época	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
<b>Receitas Bilheteira</b>	376.916,03	0	175.650,07	314.955,64	266.285,50
<b>Receitas Merchandising</b>	288.841,73	125.036,91	154.176,96	145.416,57	161.051,40
<b>Total</b>	665.757,76	125.036,91	329.827,03	460.372,21	427.336,90

Fonte: Elaboração Própria através dos Relatórios de Contas FCF 2019/20 a 2023/24 (links na tabela 1)

Nos Fornecimentos e Serviços Externos, mais especificamente nos serviços especializados e materiais que evidencia mais claramente os custos relacionados com os testes de deteção de COVID-19. Os serviços especializados decresceram ligeiramente no pico da pandemia (2020/2021), mas recuperaram o crescimento nas épocas seguintes. Estes dados estão sintetizados na tabela abaixo (Tabela 5).

**Tabela 5:** Evolução dos Serviços Especializados e Materiais

Época	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
<b>Serviços Especializados</b>	1.188.710,58	704.116,18	1.028.338,97	1.577.695,04	1.417.259,43
<b>Materiais</b>	475.291,25	772.463,90	724.744,80	666.787,22	820.418,53
<b>Total</b>	1.664.001,83	1.476.580,08	1.753.083,77	2.244.482,26	2.237.677,96

Fonte: Elaboração Própria através dos Relatórios de Contas FCF 2019/20 a 2023/24 (links na tabela 1)

Apesar de uma quebra geral na atividade, a época de 2020/21 foi marcada pela necessidade de implementar um plano de contingência devido à COVID-19. Apesar de haver menos custos com a organização dos jogos realizados pela sociedade, estes aumentaram devido aos custos com os testes. Já em 2021/22, os serviços especializados aumentaram porque mesmo ocorrendo as testagens as restrições foram sendo levantadas, havendo a necessidade de voltar a haver a organização dos jogos e também devido à inclusão da

variante de *E Sports* no clube, demonstrado claramente no Relatório de Contas de 21/22 (p.6) referindo que “Os fornecimentos e serviços também aumentaram significativamente, devido fundamentalmente ao retorno do público ao estádio e o conseqüente aumento dos custos com a organização de jogos e com a vigilância e segurança.”

A pandemia provocou alterações ao nível do CI impactando o desempenho organizacional. Segundo o ENT2 “...o CI teve uma importância fulcral” no desempenho da organização e “... é o ponto de partida para que se desenvolva algo para minimizar os impactos e riscos dos mercados.”. No início, o CI teve pouco impacto porque a atividade parou e “... mesmo que essa capacidade intelectual fosse grande, não teríamos como executá-lo...” (ENT1), mas quando voltou, “... é óbvio que esta capacidade intelectual foi decisiva para restaurarmos a empresa...” (ENT1). O ENT1 afirma que esta restauração “... passou pelas pessoas, passou também pela nossa estrutura e pela nossa capacidade de voltar a ser capazes de gerar esse rendimento...”. Para além disto, “...os meios tecnológicos foram fundamentais...” (ENT3). O ENT2 acrescenta que com esta dificuldade “...tivemos de ter resiliência e uma eficaz capacidade de resposta.”.

### **4.3. A Importância do Capital Intelectual para a Adaptabilidade**

#### **Capital Humano**

O CH foi o motor da adaptabilidade, uma vez que para o clube funcionar precisa de pessoas, uma vez que não existe uma produção de artigos. Isso é confirmado pelo ENT1 que afirma que o Famalicão é “... uma empresa de pessoas nós não produzimos nada por isso, estamos associados a uma área de desporto, arte, espetáculos e essa área, é uma área que não tem cadeia de produção ...”. O CI é de extrema importância porque devido à sua atividade profissional o conhecimento e habilidade de todos os colaboradores é essencial para o funcionamento do clube. O ENT1 diz que “...a nossa atividade profissional é muito montada em know-how de pessoas, em capacidades intelectuais e físicas de pessoas, por isso o CI para nós é decisivo...”. O ENT2 e ENT3 ainda reforçam que o CI “... é o ponto de partida para que se desenvolva algo para minimizar os impactos e risco dos mercados.”. As dificuldades impostas pela pandemia causaram uma impulsão maior para o clube evoluir. Tiveram de criar formas e uma capacidade de adaptação, implementando processos mais ágeis para dar resposta a toda a incerteza. Isto é evidenciado pelo ENT2 e ENT3 que diz que “Estas dificuldades constituíram-se como um importante fator de aprendizagem, pois fomos confrontados com um contexto difícil e para o qual tivemos de ter resiliência e uma eficaz

capacidade de resposta.”. O ENT1 enfatiza que “... naturalmente a resiliência e a capacidade de voltar a operar deve-se aos recursos humanos...” e “... a sua capacidade intelectual...”. Ficou claro que, durante a pandemia, o maior ativo eram as pessoas, o que fez com que o clube se comprometesse em garantir que as necessidades básicas dos seus profissionais fossem atendidas, reconhecendo, desta forma, o esforço conjunto. O ENT2 confirma quando refere que “A dedicação e o sentido de entreajuda revelaram-se fundamentais para ultrapassar esta difícil situação, com a convicção de que a nossa empresa também tudo fez para que nada lhes faltasse num difícil momento.”

### **Capital Estrutural**

A necessidade de adaptação exigiu uma reestruturação dos processos internos e a adoção de novas tecnologias. Durante a pandemia, os clubes desportivos adotaram principalmente medidas sanitárias, muitas das quais foram exigidas pelas autoridades reguladoras. Conforme referido pelo ENT1, “As nossas medidas essencialmente foram medidas sanitárias ..., impostas pela Liga, ou seja, o controlo era semanal, o controlo das testagens, os jogadores só jogavam quando estavam negativos à COVID”. A necessidade de atender a estas exigências resultou na reestruturação das infraestruturas e procedimentos internos, a fim de assegurar a continuidade da competição, “porque era uma condição sine qua non para continuarmos a competir” (ENT1). Esta adaptação exigiu um investimento considerável, pois “O plano incidiu, no caso das testagens, teve um impacto de milhares e milhares e milhares de euros ..., fazíamos cerca de setenta testes por semana” (ENT1). O Relatório de Contas de 2019/2020 (p.4) refere que: “Surgiram novas necessidades (obrigatoriedade de testes, compra de material de proteção e a própria fretagem de um avião para o jogo na Madeira) para as quais o clube conseguiu dar a melhor resposta. Este problema obrigou o clube a fazer novos investimentos de forma a corresponder às exigências”. A adaptação estrutural das organizações desportivas foi claramente evidenciada pelo uso de plataformas digitais para realizar reuniões e treinos, o que possibilitou a continuidade das operações mesmo em situação de isolamento. O ENT1 refere que “Começamos a fazer algo que não fazíamos, as reuniões por Zoom e isso passou a ser um quotidiano dentro da nossa operação.”, acrescentando que “numa primeira fase de isolamento ... os treinos eram por Zoom, cada jogador estava na sua casa e dávamos os treinos individuais”. De forma semelhante, o ENT2 destaca que “Os meios tecnológicos revelaram-se fundamentais nesta fase para o nosso departamento, ao configurarem-se como um novo instrumento para a realização de reuniões através de várias plataformas.”. Além disso, reconhece que “Tivemos

de melhorar competências ao nível de meios tecnológicos e até, em alguns casos, tomar contacto pela primeira vez com determinadas plataformas.”. Por outro lado, o ENT3 destaca o papel da tecnologia na manutenção das relações externas, ressaltando que “... a transmissão através da televisão era a forma de manter os nossos compromissos c/ os parceiros e clientes”.

### **Capital Relacional**

As relações de confiança e a rede de contactos com os parceiros e fornecedores foram essenciais para a resiliência da organização. O apoio constante do principal parceiro do clube permitiu que este não fosse tão afetado pela pandemia uma vez que, conseguiram manter o acordo existente. Isso fez com que fosse possível manter a estabilidade e continuar a lutar contra os desafios que se viam expostos. Isso é confirmado pelo ENT2, ENT3 e o Relatório de Contas de 2019/2020 (p.5), que dizem, respetivamente, que “No nosso caso não fomos particularmente afetados, na medida em que a SportTV ... demonstrou total compreensão e cumpriu o acordo entre as partes. Foi algo que nos permitiu manter algum equilíbrio e capacidade para continuar a ‘combater’ os desafios com que nos fomos deparando.”, “No nosso caso, contamos sempre com o apoio do nosso principal parceiro (SportTV).” e “Mesmo condicionados pelo atual contexto pandémico, os parceiros do clube mantiveram-se dispostos a dar continuidade à ligação entre as duas partes...”. O ENT1 confirma ao mencionar que o contrato com a televisão "manteve-se a partir do momento que as competições foram restauradas", o que foi vital. No Relatório de Contas de 2020/2021 (p.5), é realçada a capacidade que o Famalicão teve de, apesar da pandemia, conseguir estabilizar a sua ligação com os parceiros do clube, referindo que “A conjuntura teve claros reflexos na ligação empresarial com os parceiros, também eles afetados por um contexto desfavorável. Ainda assim, o Futebol Clube de Famalicão teve a capacidade de manter sólida esta relação, na qual se torna evidente a capacidade que é reconhecida ao nosso clube”. Além disso, a empresa conseguiu estabelecer uma conexão com os fornecedores envolvidos na prevenção do vírus, o que demonstra a capacidade de fortalecer redes de contacto em momentos de crise. Evidenciado pelo ENT2 quando diz que “...criámos uma relação especial com os fornecedores, principalmente com os que trabalhavam diretamente na prevenção da propagação do vírus.”.

## **4.4. Estratégias de Gestão do Capital Intelectual**

### **Capital Humano**

A principal estratégia traçada pela organização envolveu a elaboração e execução de um plano de contingência focado nos elementos da equipa principal. Conforme referido pelo ENT2, “Foi elaborado um plano de contingência, em que o principal enfoque foi direcionado para os elementos da equipa principal. Assim que surgisse qualquer sintoma, o jogador ou elemento de staff realizava um teste de COVID-19 e era encaminhado para isolamento até que fosse conhecido o resultado.” Esse plano incluía procedimentos rigorosos preventivos, como testes semanais realizados de forma sistemática e adaptações nas infraestruturas para garantir que as normas de saúde fossem cumpridas. O ENT1 valida a importância destas medidas impostas pela Liga ao afirmar que “... o controlo era semanal, o controlo das testagens, os jogadores só jogavam quando estavam negativos à COVID... todos eles estavam testados semanalmente...”, ressaltando a necessidade de um acompanhamento constante para manter a competitividade. O ENT2 menciona que, para atenuar os impactos do isolamento e garantir a continuidade das operações, “Os colaboradores da nossa empresa tiveram formação externa e interna para contornarmos a questão do isolamento a que estávamos sujeitos...”, sublinhando uma clara aposta no desenvolvimento de novas competências. Esta medida foi reforçada pelo ENT3, que salientou igualmente a “formação externa dos colaboradores”. Esta necessidade de aquisição de novas competências é reforçada pelo ENT2 ao reconhecer que “Tivemos de melhorar competências ao nível de meios tecnológicos e até, em alguns casos, tomar contacto pela primeira vez com determinadas plataformas.”.

### **Capital Estrutural**

A gestão do CE mostrou-se importante durante a pandemia, concentrando-se na otimização dos processos internos e na implementação de novas soluções tecnológicas que permitiram continuar com a atividade do clube, dentro do possível. Com a pandemia, “Começamos a fazer algo que não fazíamos, as reuniões por Zoom, e isso passou a ser um quotidiano dentro da nossa operação” (ENT1). Apesar do isolamento social, o ENT1 refere que “... a nossa atividade nunca parou ... os treinos eram por Zoom, cada jogador estava na sua casa e dávamos os treinos individuais” e que “... a questão tecnológica foi decisiva porque foi o que nos conseguiu manter ainda em contacto” e também “... manter contactos com os nossos parceiros e fornecedores” (ENT2), demonstrando a sua capacidade de

adaptação. Da mesma forma, o ENT2 admite que “Os meios tecnológicos revelaram-se fundamentais nesta fase ... para a realização de reuniões através de várias plataformas”, funcionando também como “... uma importante ferramenta de trabalho para as equipas técnicas... para a realização de treinos por videoconferência”. Com isto os colaboradores do clube necessitaram de formação para “... melhorar competências ao nível de meios tecnológicos e até, em alguns casos, tomar contacto pela primeira vez com determinadas plataformas” (ENT2). O ENT3 tem o mesmo ponto de vista de que “O isolamento social abriu horizontes p/ adotar novas dinâmicas de trabalho e os meios tecnológicos foram fundamentais.” Assim, com a pandemia foi possível acelerar o processo de digitalização e estimular a inovação organizacional, promovendo assim uma otimização do seu CE.

### **Capital Relacional**

As estratégias usadas para gerir o CR foram, principalmente, centradas na comunicação e na manutenção das relações com os parceiros, clientes, fornecedores e entre colaboradores. A transmissão dos jogos na televisão durante o período de isolamento foi uma medida muito importante para “... manter os nossos compromissos c/ os parceiros e clientes” (ENT3), assegurando que os adeptos pudessem continuar a acompanhar os jogos, preservando o vínculo emocional, e mantendo as relações comerciais. Neste sentido, o ENT2 destacou o apoio fiel da SportTV, “...que se configura como a principal fonte de financiamento dos clubes...”, onde reconhece que este parceiro “...cumpriu o acordo entre as partes”, possibilitando assim “...manter algum equilíbrio e capacidade para continuar a ‘combater’ os desafios...”. Ao mesmo tempo, o ENT2 evidencia o crescimento das relações com fornecedores, especialmente os que tratavam da parte mais ligada à COVID-19. Isto é comprovado quando diz que “... criámos uma relação especial com os fornecedores, principalmente com os que trabalhavam diretamente na prevenção da propagação do vírus” (ENT2). O ENT2 reforça ainda mais a importância dos fornecedores dizendo que “A dedicação e o sentido de entreatajuda revelaram-se fundamentais para ultrapassar esta difícil situação...”, destacando o papel das redes de confiança na superação das dificuldades. Da mesma forma, o ENT1 mencionou a colaboração direta com organizações governamentais: “...tínhamos contato direto com o governo para toda a nossa operação”, referindo-se ao Ministério da Saúde e à Direção-Geral de Saúde. Essa colaboração entre instituições foi fundamental para assegurar o cumprimento das normas de saúde e a continuidade das competições. Para além dos fornecedores e das entidades do governo, um líder próximo e colaborativo ajudou a acalmar os colaboradores, aumentando a estabilidade dentro do clube.

Isto é destacado pelo ENT2, que comprova que “O proprietário da SAD esteve sempre muito próximo e disponível para eventualmente nos ajudar, fazendo com que se sentisse o menor impacto possível.”

## **CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

Os resultados obtidos neste estudo permitem compreender de forma mais aprofundada a relevância e a dinâmica do CI em contextos de crise, nomeadamente no caso do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD durante a pandemia da COVID-19. A análise empírica evidencia que as três componentes do CI — CH, CE e CR — atuaram de forma interligada, confirmando a ideia de Bontis (1998) e Edvinsson e Malone (1997) de que o verdadeiro valor do CI reside nas interações entre os seus elementos e não apenas na sua soma. Contudo, esta investigação acrescenta uma perspetiva contextual e prática sobre como estas dimensões se manifestam num setor específico e pouco explorado, o futebol profissional.

Os dados recolhidos revelam que o CH foi a dimensão mais determinante para a adaptação do clube às mudanças impostas pela pandemia. Esta observação vai ao encontro das conclusões de Marr (2008) e Dess et al. (2014), que destacam as competências, a experiência e a capacidade de aprendizagem como fontes fundamentais de vantagem competitiva. No entanto, os resultados da presente pesquisa permitem avançar que, num contexto desportivo e em situação de crise, o CH assume uma natureza mais ampla, que integra não apenas o conhecimento técnico, mas também a dimensão emocional e o sentido de pertença dos colaboradores. As principais mudanças observadas foram o intenso desenvolvimento de competências digitais dos colaboradores e das equipas, que se tornou fundamental para a realização das tarefas e para a implementação rápida do trabalho remoto e dos treinos por videoconferência. Ao mesmo tempo, a crise levou a melhorias na comunicação interna e ao fortalecimento da cultura de colaboração, com destaque para a solidariedade, a resiliência e o compromisso coletivo. Estes atributos, que constituíram um recurso intangível essencial para a continuidade e recuperação do clube, ampliam a visão da revisão de literatura, que tende a tratar o CH sobretudo em termos de competências formais, mostrando que, em períodos de disrupção, a coesão e o envolvimento humano são igualmente fontes críticas de valor. Estas iniciativas de formação contínua e promoção do bem-estar coletivo demonstram uma aprendizagem organizacional de longo prazo. Assim, a pesquisa valida a perspetiva teórica de Wudhikarn et al. (2024), que atribui à gestão eficaz do CH a capacidade de a organização converter desafios em oportunidades, assegurando a sua resiliência, vantagem competitiva e sustentabilidade.

Também o CE demonstrou um papel fundamental, sobretudo pela forma como foi reconfigurado para responder a exigências imprevistas. A crise da pandemia acelerou o processo de digitalização no clube, permitindo a reestruturação dos procedimentos internos

e a implementação de soluções tecnológicas. Isso refletiu-se na rápida adaptação ao trabalho remoto, treinos por videoconferência e na necessidade de formação dos colaboradores para utilizar as novas plataformas. A adoção de tecnologias digitais para comunicação, coordenação e treino, bem como a implementação de procedimentos sanitários e planos de contingência, refletiram a capacidade do clube em ajustar os seus processos e estruturas internas. Autores como Cabrita (2012) e Xu e Wang (2018) já apontavam o CE como um pilar que sustenta e mobiliza o conhecimento organizacional; contudo, a evidência recolhida sugere que, em situações de crise, estas estruturas assumem um carácter transitório e flexível, funcionando como mecanismos de adaptação mais do que de estabilidade. O estudo mostra que o CE pode ser entendido não apenas como um conjunto de rotinas formais, mas como um sistema vivo que se reorganiza para assegurar a continuidade da atividade. Assim, as iniciativas de digitalização e reorganização, que surgiram da necessidade de resposta à crise e mostraram-se fundamentais para a resiliência do clube, confirmam o papel do CE como suporte estratégico da transformação digital. Isso valida o enquadramento teórico de Agostini e Nosella (2022) sobre a capacidade do CI em sustentar a resiliência organizacional e aproveitar oportunidades emergentes em períodos de instabilidade.

No que diz respeito ao CR, verificou-se que as redes de confiança e as parcerias estratégicas foram determinantes para mitigar o impacto financeiro e operacional da pandemia. A manutenção dos contratos com a SportTV, a cooperação com fornecedores e a proximidade com as entidades de saúde evidenciam que o valor relacional não se esgota na relação com adeptos ou clientes, mas estende-se a toda a rede de stakeholders que suporta o ecossistema do clube. Estes resultados estão em consonância com Debicki et al. (2020) e AlQershi et al. (2023), que sublinham a importância da confiança e da colaboração interorganizacional como fatores de resiliência. No entanto, o caso analisado mostra que, em organizações desportivas, o CR assume também uma dimensão simbólica, relacionada com a reputação e a credibilidade pública, fatores que se tornaram particularmente relevantes num período em que a ligação física aos adeptos estava suspensa. Essa demonstração de um CR sólido, amplo e multifacetado, fortalecido pela crise pandémica, resultou na constatação de que a gestão relacional se tornou mais madura no período pós-pandemia. Isto alinha-se com a pesquisa de Rustiarini et al. (2023). O alinhamento está no fato de Rustiarini et al. (2023), em concordância com AlQershi et al. (2023), defenderem que um CI robusto, do qual o CR é parte integrante, é fundamental para reduzir riscos e assegurar a sustentabilidade

das organizações em cenários de incerteza e volatilidade, confirmando a função do CR na adaptação e resiliência do clube.

Os resultados observados no Famalicão SAD demonstraram um efeito direto e positivo das alterações estratégicas no seu CI em relação ao desempenho organizacional. Este resultado confirmou as pesquisas de Verónico et al. (2024) e AlQershi et al. (2023) sobre a ligação entre CI e o desempenho sustentado. A articulação destas três dimensões do CI — a consolidação do CH, a digitalização do CE e o fortalecimento do CR — foi o que levou ao desfecho positivo. A combinação da consolidação do CH com a digitalização do CE possibilitou respostas rápidas a desafios operacionais e financeiros, resultando na redução de custos e na melhoria da eficiência. Ao mesmo tempo, o fortalecimento do CR foi fundamental para preservar as receitas estratégicas e manter a confiança dos *stakeholders*, atenuando os impactos negativos da pandemia. Embora se tenha verificado uma redução significativa das receitas de bilhética e *merchandising*, as medidas de adaptação baseadas no conhecimento, nas competências e nas relações permitiram preservar a continuidade operacional e garantir a recuperação no período seguinte. Estes resultados corroboram, em parte, os estudos de Wudhikarn et al. (2024) e Muftiasa et al. (2022), que demonstram que uma gestão eficiente do CI contribui para sustentar o desempenho financeiro em contextos de instabilidade. Dessa forma, o que mais importou para o Famalicão SAD não foi o lucro imediato, mas a conquista de estabilidade e continuidade, demonstrando que o investimento no CI funcionou como um sólido mecanismo de resiliência. Contudo, mais do que ganhos quantitativos imediatos, o impacto do CI observado neste caso traduziu-se num processo de aprendizagem organizacional, em que a experiência da crise reforçou a capacidade de inovação e de resposta do clube a desafios futuros.

Com esta investigação demonstrou-se que o CI foi o recurso central para a adaptação e transformação organizacional do clube, realçando-se de outros recursos tangíveis. Esta conexão concretiza-se na integração das três dimensões do CI, que, em conjunto, sustentam a ideia de adaptabilidade guiada pelo conhecimento proposta por Mubarik et al. (2022) e Suparwadi et al. (2024). A gestão das três dimensões durante a crise permitiu que o CH fosse considerado como o fator mais crítico que estimulou a adaptação através da criatividade e do compromisso coletivo, o CE ajudou no apoio da inovação organizacional e tecnológica, acelerando a digitalização e otimização dos processos internos e o CR garantiu a estabilidade e a capacidade de resposta externa, facilitando a cooperação e o apoio financeiro. A articulação das componentes permitiu que o clube convertesse a crise em oportunidade de

desenvolvimento por meio da implementação de práticas mais ágeis e sustentáveis. Isso demonstrou que a vantagem competitiva depende principalmente do uso estratégico do conhecimento e das relações internas, e não somente de fatores externos.

Os resultados das entrevistas mostraram que o CI é visto como um recurso estratégico fundamental. Os gestores do Famalicão SAD veem o CH como impulsionador da competitividade e cultura, o CE como base da eficiência e o CR como pilar da sustentabilidade financeira e reputacional. Esta percepção, aliada ao foco na gestão do conhecimento, evidenciado pela experiência pós-pandemia, comprova empiricamente a relevância dos componentes intangíveis para a resiliência e inovação do clube. Assim, esta conclusão está em consonância com a proposta de Ivinić (2023), que defende a importância de uma avaliação abrangente do CI, incorporando as dimensões humana, estrutural e relacional nas estratégias dos clubes. Ao destacar o papel interligado e crucial do CH, CE e CR para a superação da crise e continuidade da organização — em oposição aos modelos que enfatizam o desempenho financeiro, criticados por Ivinić (2023) — o estudo de caso fortalece a tese do autor sobre a insuficiência das abordagens convencionais e a importância de adotar uma perspectiva mais abrangente na valorização do CI no futebol.

A partir dos resultados da pandemia, que levaram o clube a adotar e integrar de uma forma permanente medidas emergenciais, como formação online, reuniões virtuais e a otimização de sistemas de informação, pode-se concluir que o Famalicão SAD estabeleceu um modelo de gestão fundamentado no conhecimento, considerando o CI como um processo dinâmico de criação e partilha de conhecimento. A continuidade destas práticas, que fortaleceram a aprendizagem organizacional e a cultura de inovação, demonstra a consolidação desse modelo, alinhando-se aos estudos de Alnatsheh et al. (2023) e Wudhikarn et al. (2024). A investigação de Alnatsheh et al. (2023) corrobora a ideia de que o CI é um processo dinâmico que fomenta a troca de conhecimento e a cultura de inovação. Por outro lado, Wudhikarn et al. (2024) mostram que um CI elevado assegura um desempenho superior e maior resiliência em períodos de crise. Ao sustentar e reforçar as estratégias de CI, o Famalicão SAD comprovou na prática essas teorias, convertendo uma crise passageira numa oportunidade de crescimento estrutural, tornando-se um modelo de maturidade na administração de ativos intangíveis.

As entrevistas revelaram ainda uma percepção clara, por parte dos gestores da Famalicão SAD, de que o CI constitui um pilar estratégico da organização. A experiência

pandémica reforçou a consciência de que a valorização das pessoas, o investimento em estruturas de suporte tecnológico e a consolidação de parcerias externas são elementos fundamentais para a sustentabilidade futura do clube. Várias práticas adotadas em contexto de crise, como a utilização de plataformas digitais, a formação contínua e a comunicação próxima com *stakeholders*, foram institucionalizadas no período pós-pandemia, demonstrando uma aprendizagem organizacional que ultrapassa o contexto emergencial e se traduz numa nova cultura de gestão baseada no conhecimento.

O quadro-síntese a seguir (Tabela 6) oferece uma visão integrada dos efeitos mais significativos da pandemia nas componentes do CI do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD, os impactos correspondentes no desempenho económico e operacional e as estratégias que perduraram no período pós-pandemia, fundamentada nas evidências obtidas nas entrevistas e nos relatórios financeiros.

**Tabela 6:** Visão integrada dos impactos da pandemia no CI

	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
Efeitos da pandemia	-Necessidade de adaptação rápida a novas realidades (isolamento, ausências, substituições). -Formação interna e uso de tecnologias. -Fortalecimento da resiliência, colaboração e espírito de equipa.	-Digitalização acelerada dos processos. -Introdução de plataformas (Zoom). -Ajuste de rotinas e mecanismos de controlo.	-Risco nas relações com adeptos e patrocinadores devido à falta de público. -Reforço de parcerias e comunicação empática com <i>stakeholders</i> .
Impactos no desempenho	-Interrupções nos treinos e jogos. -Aumento do esforço operacional e emocional. -Reforço do papel do CH na continuidade das atividades.	-Manutenção das operações durante o confinamento. -Melhoria da comunicação e tomada de decisões. -Custos acrescidos com testagens e infraestrutura médica.	-Queda de receitas de bilheteira e merchandising. -Compensação parcial por meio de direitos televisivos. -Preservação da confiança com as instituições.
Estratégias que ficaram no pós-pandemia	-Valorização da formação contínua. -Cultura de aprendizagem e partilha de conhecimento. -Reforço do sentimento de pertença e colaboração.	-Manutenção das reuniões virtuais e uso de plataformas digitais. -Fortalecimento da transformação digital. -Processos internos mais ágeis e integrados.	-Fortalecimento das relações institucionais e comerciais. -Comunicação digital contínua. -Gestão de relacionamentos mais estratégica.

Fonte: Elaboração Própria



O presente trabalho teve como finalidade analisar as implicações da pandemia da COVID-19 no CI do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD, procurando compreender as mudanças ocorridas nas suas diferentes componentes – CH, CE e CR – e como é que estas influenciaram a capacidade de adaptação e resiliência organizacional do clube num cenário de crise. Por meio de uma abordagem qualitativa, usando um estudo de caso, fundamentada na análise de entrevistas e de relatórios de contas das épocas desportivas de 2019/2020 a 2023/2024, foi possível evidenciar que o CI foi um elemento crucial para a resiliência organizacional, atuando como o principal impulsionador de adaptação, continuidade e recuperação após os efeitos da pandemia.

Os resultados mostraram que o CH foi a componente mais crucial na resposta à crise, evidenciando não apenas a relevância das capacidades técnicas e da experiência profissional, mas também da ligação emocional, solidariedade e do sentimento de pertença dos funcionários. A capacidade de aprender, a flexibilidade e o compromisso em grupo foram fundamentais para preservar as operações e o desempenho desportivo, expandindo o conceito tradicional de CH e fortalecendo a sua função como recurso estratégico em períodos de crise.

O CE revelou-se essencial na reestruturação dos processos internos e na implementação de novas tecnologias digitais que asseguraram a continuidade das operações. A pesquisa revelou que, em situações de crise, o CE tem um carácter dinâmico e flexível, atuando mais como um mecanismo de transformação do que de estabilidade. A digitalização e a inovação tornaram-se fundamentais para garantir a eficácia e a rapidez da Famalicão SAD.

Em relação ao CR, verificou-se que as parcerias estratégicas e as redes de confiança tiveram um papel essencial na redução dos impactos financeiros e operacionais. A colaboração com organizações governamentais, fornecedores e parceiros de media, assim como a manutenção de uma conexão simbólica com os adeptos, foram fundamentais para a proteção da identidade e reputação do clube, evidenciando que o valor relacional vai muito além da interação comercial.

De forma integrada, as três dimensões do CI demonstraram ser interdependentes e complementares, confirmando que o real valor do CI está nas suas interações. A coordenação estratégica entre a consolidação do CH, digitalização do CE e fortalecimento do CR foi fundamental para reduzir riscos e alcançar um desempenho organizacional positivo. O

exemplo da Famalicão SAD demonstrou que a crise foi transformada numa oportunidade para o crescimento estrutural, por meio da implementação de práticas mais ágeis e sustentáveis, como o uso de plataformas digitais, formação contínua e comunicação próxima com os *stakeholders*. Este processo evidenciou uma aprendizagem organizacional que resulta numa nova cultura de gestão fundamentada no conhecimento. A pesquisa apoia os trabalhos de Bontis (1998) e Edvinsson e Malone (1997), enquanto oferece uma visão prática sobre a sua utilização no âmbito desportivo, preenchendo uma lacuna na investigação académica.

Este estudo apresenta contributos teóricos e práticos. Do ponto de vista teórico, este ajuda a destacar a importância do CI no cenário do futebol profissional ao mostrar a relevância dos ativos intangíveis como elementos estratégicos de adaptação e geração de valor. Já no ponto de vista prático, o trabalho apresenta orientações valiosas para os líderes, ressaltando que investir no desenvolvimento das pessoas, na digitalização de operações e na consolidação de parcerias externas é um caminho fundamental para lidar com crises e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

De maneira geral, esta pesquisa destaca a importância de reconhecer o conhecimento, a experiência e as interações humanas como componentes fundamentais na administração desportiva. A compreensão e a administração eficaz do CI são essenciais para assegurar a competitividade, a resiliência e o crescimento sustentável das empresas num ambiente em constante transformação.

Apesar das contribuições apresentadas, esta investigação também apresenta algumas limitações. A primeira limitação é o facto de o estudo incidir sobre um único clube de futebol, o que faz com que seja difícil generalizar os resultados para outras realidades ou contextos de outros clubes nacionais. A segunda limitação refere-se a uma amostra reduzida de entrevistados, restringindo ainda mais a generalização dos resultados. Por último, apesar de haver relatórios, estes apresentam pouca informação sobre o CI na altura do COVID-19 e a abordagem qualitativa através de entrevistas torna as conclusões mais suscetíveis de serem baseadas em perceções subjetivas.

Para futuras investigações sugere-se realizar explorações a comparar clubes de diferentes tamanhos ou países, de forma a conseguir identificar padrões de gestão do CI e a aplicação de abordagens quantitativas que relacionem indicadores de CI com métricas de desempenho financeiro e desportivo para fortalecer a fundamentação empírica do conceito

no âmbito do futebol profissional. Pode também investigar-se o impacto e o retorno a longo prazo dos investimentos em tecnologia, digitalização e formação realizados durante e após a pandemia e por fim, poder-se-ia fazer uma investigação sobre o papel do CI no futebol feminino, uma área também pouco explorada.

Em suma, a pandemia da COVID-19 evidenciou que o verdadeiro valor das instituições está nos seus ativos intangíveis – conhecimento, cultura e conexões humanas. O exemplo do Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD demonstrou que o CI é um recurso essencial para a adaptação, resiliência e vantagem competitiva, possibilitando ao clube preservar sua identidade e expandir-se num cenário de disrupção global. Dessa forma, o CI deixa de ser apenas um conceito teórico para se consolidar como um ativo estratégico e diferenciador, capaz de transformar crises em oportunidade de inovação e fortalecimento organizacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Admit, D. G., Tegegne, Z. M., & Alemu, S. M. (2025). Effect of financing, fan stadium attendance, governance, and human capital on the performance of soccer clubs. *Retos*, 66, 657-666.

Agostini, L., & Nosella, A. (2022). Intellectual capital and resilience: Evidence from two cases of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 929-942. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2103047>

Al-Omoush, K. S., Palacios-Marqués, D., & Ulrich, K. (2022). The impact of intellectual capital on supply chain agility and collaborative knowledge creation in responding to unprecedented pandemic crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121603. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121603>

Alnatsheh, A. Y., Karaatmaca, A. G., & Çavuşoğlu, B. (2023). Intellectual capital and organizational innovation: Examining the mediation role of knowledge sharing on the Palestinian universities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15, 3673. <https://doi.org/10.3390/su15043673>

AlQershi, N., Saufi, R. B. A., Ismail, N. A., Mohamad, M. R. B., Ramayah, T., Muhammad, N. M. N., & Yusoff, M. N. H. B. (2023). The moderating role of market turbulence beyond the COVID-19 pandemic and Russia-Ukraine crisis on the relationship between intellectual capital and business sustainability. *Technological Forecasting & Social Change*, 186, 122081. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122081>

Amirullah, H. R., Dharma, F., & Putri, W. R. E. (2021). Pengaruh Intellectual Capital terhadap nilai perusahaan saat pandemi COVID 19 dengan profitabilitas sebagai variabel moderasi (studi empiris pada perusahaan LQ45 yang terdaftar di bursa efek indonesia). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Ekonomi*, 7(2), 2039-2050. <https://doi.org/10.33197/jabe.vol7.iss2.2021.781>

Ashraf, S., Sadiq, M., Ferreira, P., & Almeida, A. M. (2023). Intellectual capital and a firm's sustainable performance and growth before and during the COVID-19 crisis: a comparative analysis of small and large european hospitality firms. *Sustainability*, 15, 9743. <https://doi.org/10.3390/su15129743>

Augustinah, F., Chandra, E., Julyanthry, Putri, D. E., & Sudirman, A. (2022). The existence of SMEs business performance during the Covid-19 pandemic: Analyzing the contribution of intellectual capital and technological innovation. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), 87-99. <https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3592.2022>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Pearson.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>

Burton, R., & Howard, D. (1999). Professional sports leagues: Marketing mix mayhem. *Marketing Management*, 8(1), 36-46.

Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e desempenho organizacional*. Lidel - Edições Técnicas.

Cabrita, M. R. (2012). Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(2-3), 63-73.

Chen, J., Zhao, X., & Wang, Y. (2015). A new measurement of intellectual capital and its impact on innovation performance in an open innovation paradigm. *International Journal of Technology Management*, 67(1), 1-25. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.065885>

Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530. <https://doi.org/10.1108/14691931111181706>

Cruz, C. (2005). *O Balanced Scorecard: Concentrar uma organização no que é essencial*. Vida Económica.

Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 119, 585-598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.016>

Deloitte. (2013). *Deloitte football money league 2013*.

De Luca, F., Cardoni, A., Phan, H. T. P., & Kiseleva, E. (2020). Does structural capital affect SDGs risk-related disclosure quality? An empirical investigation of Italian largelisted companies. *Sustainability*, *12*(5), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12051776>

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text & Cases*. McGraw-Hill Education.

Drever, E. (2003). *Using semi-structured interviews in small-scale research: A teacher's guide*. The SCRE Centre, University of Glasgow.

Dženopoljac, V., Janošević, S., & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry, *Journal of Intellectual Capital*, *17*(2), 373-396. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0068>

Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, *14*(1), 10–25. <https://doi.org/10.1108/14691931311288995>

Dumitru, C. (2022). Intellectual capital measurement and evaluation models based on assets return as non-accounting value. *Economic Sciences Series*, *22*(2), 852-856.

Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(1), 12-16. <https://doi.org/10.1108/14691930010371618>

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.

Effah, N. A. A., & Aboagye, E. M. (2024). Mapping the knowledge domains of COVID-19 and firm performance: main research trends and future direction. *SN Business & Economics*, *4*(42), 1-26. <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00645-2>

Faisol, Astuti, P., & Winarko, S. P. (2021). The role of technology usage in mediating intellectual capital on SMEs performance during the Covid-19 era. *Etikonomi*, *20*(2), 411 – 426. <https://doi.org/10.15408/etk.v20i2.20172>

Figueiredo, M. C., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, *6*(2), 102-107. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v6.i2.16137>

Florensia, E., Kohardinata, C., & Laturette, K. (2022). Pengaruh intellectual capital terhadap sustainable growth rate di masa pandemi COVID-19 pada sektor perbankan dan jasa keuangan lainnya. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa*, *11*(1), 36-48.

Follert, F., & Gleißner, W. (2024). A decision model to value football player investments under uncertainty. *Management Decision*, 62(13), 178–200. <https://doi.org/10.1108/md-06-2023-0899>

Gangi, F., Salerno, D., Meles, A., & Daniele, L. M. (2019). Do corporate social responsibility and corporate governance influence intellectual capital efficiency? *Sustainability*, 11(7), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su11071899>

Goll, J., & Zięba, K. (2022). Knowledge sharing and managing intellectual capital in the times of COVID-19: Evidence from polish restaurant industry. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 450-458.

Gu, X., Ying, S., Zhang, W., & Tao, Y. (2020). How do firms respond to COVID-19? First evidence from suzhou, China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2181–2197. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1789455>

Gurel, P., Ekmekçi, Y. A. D., & Küçükkaplan, I. (2013). Measuring intellectual capital for football clubs: Evidence from Turkish first division football league. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(1), 36-47.

Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41. <https://doi.org/10.1108/14691930110380473>

Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59, 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>

Hammad Ahmad Khan, H., Yaacob, M.'Aini., Abdullah, H., & Abu Bakar Ah, S. H. (2016). Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 641-671. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2014-0077>

Ivinić, F. (2023). *Intellectual Capital as a Value Driver of Football Clubs* [Tese de doutoramento, Universidade de Pula]. Repositório científico da Universidade de Pula. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:009770>

Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2016). Inovativnost kao komponenta intelektualnog kapital, tematski zbornik radova: Unapređenje konkurentnosti privrede republike Srbije, *Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac*, 187-203.

Johnsen, Á. (2001). Balanced scorecard: Thoretical perspectives and public mangement implications. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 319-330. <https://doi.org/10.1108/02686900110395460>

Kakilla, C. (2021). Strengths and weaknesses of semi-structured interviews in qualitative research: A critical essay. *Preprints.org*, 1-5. <https://doi.org/10.20944/preprints202106.0491.v1>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Khan, S., Yang, Q., & Waheed, A. (2018). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 26(2), 285–295. <https://doi.org/10.1002/csr.1678>

Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250. <https://doi.org/10.1086/209256>

Kusuma, W. M., Putu, W. N. L., Rika, C. I., & Sri, A. L. G. (2024). Intellectual capital and firm performance: a systematic literature review. *Eurasia: Economics & Business*, 4(82), 8-24. <https://doi.org/10.18551/econeurasia>

Landang, Z. L., Hamzani, U., & Yunita, K. (2024). Do soccer players contribute to preserving football clubs' financial performance sustainability? *Oblik I Finansi*, 3(105), 142–153. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3\(105\)-142-153](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3(105)-142-153)

Leitão, J., & Baptista, J. (2018). Intellectual capital assets and brand value of English football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1/2), 1-30. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2018.10012990>

Lestari, N. I. G., & Adhariani, D. (2022). Can intellectual capital contribute to financial and non-financial performances during normal and crisis situations?. *Business Strategy and Development*, 5, 390-404. <https://doi.org/10.1002/bsd2.206>

Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>

Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual capital. *Journal of accountancy*.

Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713-738. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>

Muftiasa, A., Wibowo, L. A., & Rahayu, A. (2022). Is intellectual capital related to telecommunications industry financial performance during COVID-19?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 20(1), 29-46. <https://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2023.10049256>

Naz, N., Gulab, F., & Aslam, M. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42–52. <https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/170>

Nguyen, P. D. (2024). The impact of intellectual capital on firm performance: A study of Vietnamese firms listed on Vietnam stock exchange. *Journal of Competitiveness*, 26-45. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.02>

Nordhagen, S., Igbeka, U., Rowlands, H., Shine, R.S., Heneghan, E., & Tench, J. (2021), COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: Early impacts and implications for longer-term food system resilience in low-and middle-income countries, *World Development*, 141, 105405, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105405>

Öncü, M. A., Mesci, M., Sahin, Ö., & Faikoglu, S. (2013). Finansal yeniliklerin işletme performansına etkisi: İstanbul' daki hizmet işletmelerine yönelik bir arastima. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 119-129.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (1999). Guidelines and instructions for OECD Symposium. *International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*. OECD.

Örnek, A., & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.433>

Papíková, L., & Papík, M. (2022). Intellectual capital and its impacts on SMEs profitability during COVID-19 pandemic. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(3), 521-531. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i3.894>

Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2018). Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 407-452.

Perechuda, I. (2020). Intellectual capital determinants of football clubs in Europe. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27(2), 8-13. <http://dx.doi.org/10.2478/pjst-2020-0008>

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176. <https://doi.org/10.1108/14691930010348731>

Quintero-Quintero, W., Blanco-Ariza, A. B., & Garzón-Castrillón, M. A. (2021). Intellectual capital: A review and bibliometric analysis. *Publications*, 9(4), 46. <https://doi.org/10.3390/publications9040046>

Rahmawati, T., Andayani, E. S., & Restuningdiah, N. (2024). The impact of intellectual capital on financial performance before, during, and after the Covid-19 pandemic crisis. *Journal of Applied Business Taxation and Economics Research*, 4(2), 193–210. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i2.355>

Ricci, F., Scafarto, V., Celenza, D., & Gilvari, I. S. (2015). Intellectual capital and business performance in professional football clubs: Evidence from a longitudinal analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(9), 450-465.

Richelieu, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 29–44. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSMS-10-01-2008-B006>

Ruslin, Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative

research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22-29. <http://dx.doi.org/10.9790/7388-1201052229>

Russo, J. (2009). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5<sup>a</sup>.ed.). Lidel.

Rustiarini, N. W., Anggraini, N. P. N., & Dewi, N. P. S. (2023). Does risk management and intellectual capital improving SME's performance during Covid-19 outbreak?. *Montenegrin Journal of Economics*, 19(3), 149-159. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>

Schislyaeva, E. R., Krasovskaya, I. P., & Plis, K. S. (2022). Post COVID green intellectual capital management with the mediation of organizational learning capability. *Frontiers in Energy Research*, 10, 1028476. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.1028476>

Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>

Suparwadi, Musadieg, M.A., Riza, M.F., & Hutahayan B. (2024). Leveraging intellectual capital and knowledge management to drive innovation and organizational performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 16. <https://doi.org/10.1177/18479790241304563>

Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 588–599. <https://doi.org/10.1108/14691930910996661>

Tomé, E., Naidenova, I., & Oskolkova, M. (2014). Personal welfare and intellectual capital: the case of football coaches. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 189-202. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-06-2013-0064>

Tonial, G., Cassol, A., Selig, P. M., & Giugliani, E. (2019). Intellectual capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study. *Intellectual capital management as a driver of sustainability* (119-138). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-79051-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-79051-0_7)

Užienė, L., & Stankutė, E. (2015). Factors influencing intellectual capital measurement practices. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 351-357. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.550>

Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15, 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>

Verónico, N. S., Macedo, A. C., & Costa, R. (2024). The influence of intellectual capital on the financial performance of European professional football clubs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(2), 150-174. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.137577>

Wudhikarn, R., Pattanasak, P., Cherapanukorn, V., & Paphawasit, B. (2024). Evaluating the intellectual capital of intensively tourism-dependent countries between, Prior, and during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 16, 1510. <https://doi.org/10.3390/su16041510>

Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 10, 4651, 1-17. <http://dx.doi.org/10.3390/su10124651>

Xu, J., Haris M., & Irfan M. (2022). The impact of intellectual capital on bank profitability during COVID-19: A comparison with China and Pakistan. *Complexity*, 2112519. <https://doi.org/10.1155/2022/2112519>

Xu, J., Haris M., & Irfan M. (2023). Assessing intellectual capital performance of banks during COVID-19: Evidence from China and Pakistan. *Quantitative Finance and Economics*, 7(2), 356-370. <https://doi.org/10.3934/QFE.2023017>

Yasar, N. N., Isik, M., & Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 354-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.105>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publication, Inc, 61-64.



## **Apêndice I – Guião da entrevista realizada**

1. Breve explicação do que é capital intelectual e objetivos da investigação
2. Quais foram os maiores desafios enfrentados durante a crise e como se adaptou? O que permitiu a gestão do CI?
3. Como o conhecimento, as habilidades das pessoas e os relacionamentos de uma empresa podem ajudá-la a superar crises e adaptar-se a mudanças rápidas, especialmente em relação à sua cadeia de abastecimento?
4. Como é que a empresa manteve o relacionamento com os clientes e com os parceiros de forma a manter ligação durante o período de isolamento? A tecnologia ajudou nessa ligação?
5. Que medidas o clube tomou para minimizar os impactos da COVID-19 e manter o desempenho estável?
6. Como a sua empresa usou o conhecimento e as capacidades das pessoas, os relacionamentos com outras empresas e os sistemas internos para superar os desafios da pandemia e encontrar soluções inovadoras? A empresa procurou desenvolver as competências dos trabalhadores? Como? Obteve um resultado positivo?
7. Como é que o CI de uma empresa pode ser um diferencial crucial para superar períodos de alto risco nos mercados?
8. Como estava o desempenho financeiro e rentabilidade da empresa após a COVID-19? Como é que o CI o influenciou? Quais elementos impactaram mais e como?
9. Qual foi o impacto da COVID-19 no desempenho dos recursos do capital intelectual? Foi significativo?
10. Qual foi o impacto do CI no valor da empresa durante a pandemia, e de que forma a otimização desse capital e da rentabilidade ajudaram a sustentar ou aumentar o valor da empresa?
11. Quais são as principais lições aprendidas com a experiência da pandemia?
12. Agradecimentos

## Apêndice II – Conteúdo das entrevistas

<p>Questão 1</p>	<p>ENT1</p>	<p>“Dentro da nossa área, uma área com público o COVID teve um impacto tremendo. A competição teve suspensão, perdemos adeptos naturalmente perdendo adeptos perdemos algumas áreas de negócio que temos como os bilhetes como o merchandising tudo o que gravita à volta do futebol por isso teve um impacto muito grande na nossa operação ao que cresceu a questão dos mercados que também decresceu porque criou a dúvida e a impaciência dentro dos clubes que nos compram jogadores. Se as competições iriam ser reativadas, em que termos por isso foi claramente um grande desafio. Este grande desafio obrigou-nos numa primeira fase a adaptar-nos, diretamente na questão do evento, do jogo porque quando as competições foram retomadas, foram retomadas com novas regras, nomeadamente sem público, por isso tivemos de readaptar-nos a jogar sem público. Depois, do ponto de vista do processo também tivemos de nos readaptar à organização, à data, promovida pelas organizações de saúde, quer a questão das testagens, testávamos semanalmente. Mesmo do ponto de vista de recursos humanos perdemos muitos jogadores porque frequentemente os jogadores testavam positivo e tinham de estar uma semana em casa e tínhamos que na equipa substituí-los por outros. Por isso, todos esses desafios nos obrigou a um esforço extra de adaptação, obrigou nos também a uma readaptação do ponto de vista económico porque houve claramente um retrocesso na receita e esse retrocesso da receita não teve infelizmente um impacto na despesa porque até aumentou porque tivemos muito mais despesas do que acho que tínhamos, quer inerentes até aos testes quer toda a aquela logística que depois perda de receitas que tivemos diretos e isso foi claramente um desafio muito grande conseguir suportar todo este impacto negativo que o COVID teve na nossa operação não só desportiva, mas principalmente financeira.”</p>
	<p>ENT2</p>	<p>“Ao indesejado isolamento social a que todas as pessoas tiveram sujeitas, em termos desportivos a falta de público foi o nosso</p>

		principal desafio nesse período. Num clube como o nosso, em que os sócios e simpatizantes se mobilizam de forma fantástica, tornou-se um <i>handicap</i> ver-nos privados do apoio dos nossos adeptos. Por outro lado, esta situação gerou uma intensa preocupação com a saúde desportiva dos nossos jogadores. Face à possibilidade de alguns atletas serem afetados pelo vírus – o que implicaria a ausência em treinos e jogos em casos mais ‘simples’ ou consequências ainda mais nefastas em situações mais delicadas – o clube viu-se obrigado a tomar medidas preventivas para que o impacto fosse diminuto em termos de casos.”
	ENT3	“-Falta de público. - Constantes medidas para evitar contágio em massa no seio da equipa principal. - Efeitos nefastos que a doença poderia ter nos jogadores e cuja recuperação podia ser longa.”

Questão 2	ENT1	“É fundamental porque a nossa empresa, é uma empresa de pessoas nós não produzimos nada por isso, estamos associados a uma área de desporto, arte, espetáculos e essa área, é uma área que não tem cadeia de produção mas, naturalmente tem cadeia de clientes, tem cadeia de compras e naturalmente, que tendo um clube como o Famalicão que tem esta área de atuação, as pessoas são fundamentais não só para a operação mas, também para a sua readaptação às circunstâncias a que por exemplo, o caso do COVID foi uma circunstância absolutamente negativa que nos obrigou a um nível de adaptação muito grande. Desde logo, o nosso departamento médico foi um departamento médico que teve um campo de mutação tremendo porque passou a ser quase um departamento principal dentro da nossa atividade, mas também as outras estruturas de comunicação, a área comercial, todas essas reestruturações foram essencialmente assentes nas pessoas, a capacidade que tivemos para reagir.”
	ENT2	“Este contexto levou a que fossem operadas algumas alterações na dinâmica de trabalho. Os colaboradores da nossa empresa tiveram formação externa e interna para contornarmos a questão do isolamento a que estávamos sujeitos, com o intuito de pudermos

		continuar a operar normalmente. Além disso, criámos uma relação especial com os fornecedores, principalmente com os que trabalhavam diretamente na prevenção da propagação do vírus. Face às consequências advindas da possível existência de casos positivos no plantel e conscientes que os jogadores da equipa principal são o principal motor da nossa empresa, intensificamos a realização de testes para que pudéssemos agir imediatamente e travar uma possível cadeia de transmissão ao nível dos jogadores e staff.”
	ENT3	“- Formação externa dos colaboradores. - Criação de relações especiais com os fornecedores diretamente relacionados c/ a prevenção e propagação do vírus. Intensificamos a realização de teste de forma a permitir agir rapidamente e travar uma possível cadeia de transmissão.”

Questão 3	ENT1	“Infelizmente e a nossa área de atuação é uma área que como disse assenta muito nas pessoas. Infelizmente houve uma questão que objetivamente não foi ultrapassada foi o público, que é um cliente importante que nós temos, não conseguimos ter esse público presente nos estádios, mas se considerarmos que a televisão é tecnologia, o facto de os jogos terem sido transmitidos sempre, acabou por esbater um cliente. Nas nossas relações institucionais, Federação, Liga, outros parceiros obviamente a questão tecnológica foi fundamental. Começamos a fazer algo que não fazíamos, as reuniões por Zoom e isso passou a ser um quotidiano dentro da nossa operação. Dentro dos recursos humanos menos, porque a nossa atividade nunca parou e inclusive quando após os isolamentos a nossa atividade foi das primeiras que reatou e isso, em bom rigor nós nunca tivemos um impacto na nossa operação desportiva porque numa primeira fase de isolamento sim os treinos eram por Zoom, cada jogador estava na sua casa e dávamos os treinos individuais. Pós isolamento quando reativamos os treinos tudo normalizou, mas toda a atividade obviamente em termos de isolamento não parou foi adaptada e a
-----------	------	---

		questão tecnológica foi decisiva porque foi o que nos conseguiu manter ainda em contato.”
	ENT2	“O isolamento social a que estivemos sujeitos teve o condão de nos fazer abrir horizontes e adotarmos novas dinâmicas de trabalho. Os meios tecnológicos revelaram-se fundamentais nesta fase para o nosso departamento, ao configuram-se como um novo instrumento para a realização de reuniões através de várias plataformas. Estes foram igualmente uma importante ferramenta de trabalho para as equipas técnicas, mais concretamente para a realização de treinos por videoconferência. Para que os jogadores minimizassem os efeitos físicos provocados pelo isolamento, os treinadores utilizaram a tecnologia para ministrar treinos, algo fundamental para que a condição dos atletas não ficasse totalmente afetada.”
	ENT3	“O isolamento social abriu horizontes p/ adotar novas dinâmicas de trabalho e os meios tecnológicos foram fundamentais. Após o período de confinamento, os jogos retomaram, mas à porta fechada (sem público) e a transmissão através da televisão era a forma de manter os nossos compromissos c/ os parceiros e clientes.”

Questão 4	ENT1	“As nossas medidas essencialmente foram medidas sanitárias. Nossas e quase todas ao que cresceu no caso da nossa atividade medidas que foram impostas pela Liga, ou seja, o controlo era semanal, o controlo das testagens, os jogadores só jogavam quando estavam negativos à COVID por isso essa medida que tivemos de testagem foi uma medida se calhar que teve mais impacto e depois, até a nossa infraestrutura foi readaptada, a questão pela via do COVID, em que tudo e como estamos numa área de atuação muito escrutinada, mas também uma área de atuação a qual teve muita intervenção do governo, nós obrigamo-nos a adaptar-nos, mas felizmente que nos obrigamos a adaptar porque era uma condição sine qua non para continuarmos a competir por isso adaptamo-nos a 100% à realidade COVID, quer do ponto de vista de quem nos visitava, quer do ponto de vista de quem cá operava e trabalhava e
-----------	------	---

		<p>tudo isto sob as regras muito apertadas do governo. Para ter uma ideia o Ministério da Saúde e a Direção-Geral de Saúde, à data, tinha um departamento só para o futebol profissional, nós tínhamos contato direto com o governo para toda a nossa operação. Eu em um mês podia ter quatro ou cinco jogadores fora, mas todos eles estavam testados semanalmente, jogadores, treinadores, staff, todas as pessoas que gravitavam na operação Famalicão estavam sempre testadas. O plano incidiu, no caso das testagens, teve um impacto de milhares e milhares e milhares de euros, para ter uma ideia nós fazíamos cerca de setenta testes semanais. Ao final do mês estamos a falar de cerca de trezentos testes mensais, que à data na altura, os testes eram caros além de todo o equipamento médico porque o Famalicão tem uma operação médica muito efetiva, temos médicos, temos fisioterapeutas internos, ou seja, o Famalicão acaba por ter uma pequena clínica, mas à escala da cidade de Famalicão se calhar tem uma das maiores clínicas de fisioterapia de Famalicão porque temos quatro fisioterapeutas, um médico em <i>full time</i> por isso, naturalmente a questão médica foi sempre onde também investimos muito.”</p>
	ENT2	<p>“Foi elaborado um plano de contingência, em que o principal enfoque foi direcionado para os elementos da equipa principal. Assim que surgisse qualquer sintoma, o jogador ou elemento de <i>staff</i> realizava um teste de COVID-19 e era encaminhado para isolamento até que fosse conhecido o resultado. Esta realidade acabou por ter um forte impacto em termos económicos, na medida em que a realização dos inúmeros testes gerou um elevado investimento.”</p>
	ENT3	<p>“Foi elaborado um plano de contingência, direcionado para os elementos da equipa principal, de forma a detetarmos rapidamente os elementos contagiados e encaminhar rapidamente para isolamento e assim evitar contágios em massa.”</p>

Questão 5	ENT1	<p>“Sim, procuramos sempre desenvolver como disse, assentamos e esta nossa operação assenta em pessoas, a verdade é que nós não tivemos um impacto muito grande a posteriori porque foi durante o período</p>
-----------	------	---

		de COVID resolvemos o problema de COVID que tínhamos entre portas ou o poder atuar dentro de um espectro que tínhamos de COVID. A posteriori várias dinâmicas que, à data, foram criadas se mantiveram, nomeadamente, relacionadas com questões sanitárias, questões de saúde, se mantiveram. Agora, não é, aquilo acabou por ser um período, dentro desse período de intervenção foi 100% atuante sobre o que se passava. A partir daí criamos ou deixamos ou mantivemos algumas regras essencialmente, mas na operação propriamente dita ela foi restabelecida como estava antes, isto é, voltamos a ter gente nos estádios, voltamos a estar presentes cá, não mantivemos rotinas que tínhamos em COVID porque a nossa área de atuação também não o permite. Sei que muitas empresas mantiveram rotinas de Zoom, mantiveram rotinas de cada vez menos presenças nos seus postos de trabalho, a nossa área de atividade impossibilita tudo. Não podemos treinar sem estar juntos, não podemos ter gente nos estádios sem estar juntos, ou seja, restabelecemos o que tínhamos antes do COVID. Durante o COVID, 100% de alteração sobre o que estava antes e agora não digo que voltamos a 100% do que tínhamos porque algumas situações mantêm-se, mas no impacto quotidiano que temos é praticamente nulo, nós restauramos a operação que tínhamos antes de COVID.”
	ENT2	“Tivemos de melhorar competências ao nível de meios tecnológicos e até, em alguns casos, tomar contacto pela primeira vez com determinadas plataformas. Foi imperioso responder, na medida do possível, aos novos desafios provocados pela pandemia e, tendo em conta que o futebol foi uma das primeiras áreas a retomar uma relativa normalidade, tivemos de adotar novas formas de manter os contactos com os nossos parceiros e fornecedores.”
	ENT3	“Tivemos de melhorar competências ao nível de meios tecnológicos.”

Questão 6	ENT1	“Absolutamente crucial, não só nos momentos que fala, mas em todos. Quando estamos a falar de empresas, como o Famalicão
--------------	------	--

		Futebol SAD, como lhe disse nós não temos nenhuma máquina, exceto as máquinas dos departamentos médicos que apoiam essas estruturas, somos uma empresa de pessoas, como somos uma empresa de pessoas o capital intelectual de cada uma delas, seja jogador de futebol, seja treinador é fundamental. O Famalicão vive de know-how de pessoas, o Famalicão, a nossa atividade profissional é muito montada em know-how de pessoas, em capacidades intelectuais e físicas de pessoas, por isso o capital intelectual para nós é decisivo porque é uma empresa de pessoas.”
	ENT2	“O capital intelectual é o ponto de partida para que se desenvolva algo para minimizar os impactos e risco dos mercados. No nosso caso não fomos particularmente afetados, na medida em que a SportTV, que se configura como a principal fonte de financiamento dos clubes, demonstrou total compreensão e cumpriu o acordo entre as partes. Foi algo que nos permitiu manter algum equilíbrio e capacidade para continuar a ‘combater’ os desafios com que nos fomos deparando. O foco de maior preocupação foi em termos de publicidade. Embora o futebol tenha sido retomado, os adeptos viram-se privados de poder assistir aos jogos e esse cenário teve implicações. Além da inexistência de receita de bilhética – embora não seja um veículo de elevada importância na nossa dinâmica – a ausência das pessoas nos estádios teve sobretudo consequências no fluxo de vendas de produtos oficiais. Embora todas estas condicionantes, não sentimos propriamente um verdadeiro risco. O proprietário da SAD esteve sempre muito próximo e disponível para eventualmente nos ajudar, fazendo com que se sentisse o menor impacto possível.”
	ENT3	“O capital intelectual é importante para minimizar os impactos e risco dos mercados. No nosso caso, contamos sempre com o apoio do nosso principal parceiro (SportTV). A maior preocupação foi a falta de público.”

Questão 7	ENT1	“O Famalicão dentro da sua área de atuação tem naturalmente as despesas fixas que tem e tem as receitas. E do ponto de vista das
--------------	------	--

		receitas estas questões de facto impactaram, porque nós temos uma receita de mercado que é uma receita muito variável na capacidade que temos ou não de transacionar jogadores e de facto, durante esse período foi um período, não digo parado, mas foi um período muito limitado desta nossa atuação. Outras receitas fixas que temos e já não variáveis, como a televisão manteve-se a partir do momento que as competições foram restauradas, mas outros como os bilhetes, os sponsors todos estes ficaram suspensos, ou seja, houve ali um período em que essa receita cifrou-se em zero e naturalmente o processo todo de reabilitação da empresa passou pelas pessoas, passou também pela nossa estrutura e a nossa capacidade de voltar a ser capazes de gerar esse rendimento porque esse rendimento é o que tem verdadeiramente impacto nas contas e nos números do Famalicão, por isso, isso foi naturalmente decisivo, a capacidade que as pessoas tiveram de restaurar o processo da empresa.”
	ENT2	“Embora a pandemia tenha tido implicações em termos financeiros, com uma quebra nas receitas, conseguimos sempre manter o equilíbrio. Num primeiro momento foram estabelecidos acordos com os jogadores da equipa principal para fazer uma redução de salário, mas, pouco depois, foi feita a reposição do valor inicial.”
	ENT3	“Embora a pandemia tenha tido implicações em termos financeiros, com uma quebra nas receitas, conseguimos sempre manter o equilíbrio.”

Questão 8	ENT1	“No nosso caso foi significativo se dividirmos nalguns momentos a COVID. No momento de <i>lockdown</i> foi verdadeiramente importante porque reduziu-nos drasticamente a operação. No regresso, a importância foi também de poder permitir este regresso, quer pela componente dos departamentos médicos que permitiram o regresso dos jogadores às competições quer dos próprios jogadores que com a sua atuação cautelosa, com a sua atuação também extra de trabalho, condizente a não terem contraído o COVID, ou seja, toda esta, as pessoas e a sua capacidade intelectual foram decisivas para podermos
-----------	------	--

		voltar a operar dentro da normalidade porque ao fim destes dois anos posso dizer que o Famalicão está absolutamente normalizado após um período naturalmente de instabilidade.”
	ENT2	“Sim. Estas dificuldades constituíram-se como um importante fator de aprendizagem, pois fomos confrontados com um contexto difícil e para o qual tivemos de ter resiliência e uma eficaz capacidade de resposta. Foi um período delicado que nos fez crescer e tomar conhecimento com uma nova realidade, conscientes de que poderá ser algo importante para estarmos preparados para resolver futuras situações difíceis.”
	ENT3	“Sim. Estas dificuldades constituíram-se como um importante fator de aprendizagem, pois fomos confrontados com um contexto difícil e para o qual tivemos de ter resiliência e uma eficaz capacidade de resposta. Foi um período delicado.”

Questão 9	ENT1	“No nosso caso como disse teve pouco impacto esta capacidade porque a operação no momento parou e quando parou, mesmo que essa capacidade intelectual fosse grande não teríamos como executá-lo porque a paragem de todo o serviço, durante alguns meses, todo o serviço zerou nos a operação. Depois, a capacidade que tivemos de voltar, é óbvio que esta capacidade intelectual foi decisiva para restaurarmos a empresa, mas durante um período de fecho reduziu-nos a nossa operação a zero, a operação estava verdadeiramente parada. Depois, naturalmente a resiliência e a capacidade de voltar a operar deve-se aos recursos humanos, devem-se às pessoas porque de facto o Famalicão, como disse, não tem nenhuma máquina, naturalmente que as pessoas é que o fazem.”
	ENT2	“O impacto foi muito grande e o capital intelectual teve uma importância fulcral. As pessoas aprimoraram conhecimentos do ponto de vista individual e colocaram-nos ao serviço da empresa, permitindo que o impacto do COVID fosse minimizado.”

	ENT3	“O impacto foi muito grande e o capital intelectual teve uma grande importância. As pessoas tiveram que se adaptar e trazer para a empresa essas competências.”
--	------	---

Questão 10	ENT1	“Há uma lição fundamental que é a capacidade que as organizações têm que estar estáveis mesmo perante algo que não teve uma dimensão, não teve paralelo a aguentarem-se pela resiliência, pelos processos e pelas dinâmicas que já estavam criadas e parando conseguirmos voltar a tê-las. Difícil dizer qual é a lição porque espero que não voltemos a repetir o que nos aconteceu, mas talvez ter a empresa estruturada, ter a empresa capaz de aguentar períodos, que não podem ser muito longos, mas que é períodos sem operar e ela não codicar e acho que é a principal lição, que é no fundo, resumido a estabilidade e às vezes, arrojam-nos ou tentamos ser demasiado atrevidos na operação e não temos esta bolsa de segurança para o caso de alguma coisa não correr como esperamos durante um período de tempo, claro não pode ser muito grande, mas se tivermos alguma meia dúzia de meses sem conseguir operar não pôr em risco a atividade.”
	ENT2	“O efeito surpresa, a dimensão da propagação deste vírus e as suas consequências fizeram com que a mentalidade das pessoas pudesse e devesse ser alterada. Do ponto de vista da empresa, esta situação permitiu-nos estar agora melhor preparados para cenários difíceis, de forma a dar uma resposta adequada e que faça com que os efeitos sejam mínimos. Por outro lado, este cenário revelou o valor e importância dos nossos colaboradores e fornecedores. A dedicação e o sentido de entreatajuda revelaram-se fundamentais para ultrapassar esta difícil situação, com a convicção de que a nossa empresa também tudo fez para que nada lhes faltasse num difícil momento.”
	ENT3	“O efeito surpresa e a dimensão da propagação deste vírus, do ponto de vista da empresa deu para ver que os colaboradores se conseguem ajustar de forma a manter a empresa em funcionamento com a qualidade desejada.”

