



Seção de Publicação do artigo: Resumo Expandido CBGE

---

## **Multi-club ownership: Uma análise bibliométrica e agenda para futuras pesquisas**

### **Multi-club ownership: A Bibliometric Analysis and Agenda for Future Research**

### **Multi-club ownership: Un análisis bibliométrico y agenda para futuras investigaciones**

---

#### **Felipe Alexandre de Souza Félix Nunes**

Universidade Federal de Minas Gerais  
fasfn@ufmg.br

#### **Carlos Alberto Gonçalves**

Universidade Federal de Minas Gerais  
carlos@face.ufmg.br

#### **Thadeu Miranda Gasparetto**

Leeds Beckett University  
gasparetto@leedsbeckett.ac.uk

---

### **Resumo**

Este estudo explora as mudanças e complexidades na propriedade de clubes de futebol, com um foco especial na adoção de modelos de múltiplas propriedades (*multi-club ownerships*) e suas implicações. Executou-se uma revisão bibliométrica, empregando bases de dados como *Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico*. A metodologia incluiu a análise quantitativa de publicações para identificar tendências, frequências e conexões entre os principais temas discutidos no campo. Os resultados destacam uma atenção emergente da academia ao fenômeno, observando-se um aumento nas publicações a partir de 2017, em especial relacionada às implicações regulatórias e ao impacto das estruturas de propriedade sobre a competitividade e a integridade das competições dentro das ligas europeias. A análise revelou que temas frequentes nas publicações incluem discussões sobre as leis, regulamentos e a influência dos modelos de propriedade sobre os resultados esportivos e financeiros dos clubes. Em conclusão, o estudo aponta para a necessidade de uma compreensão sobre como as redes de propriedade múltipla influenciam as dinâmicas internas dos clubes e ligas, destacando a importância das estratégias organizacionais e das políticas de governança para assegurar a transparência e a ética no futebol moderno. Futuras pesquisas poderiam explorar as trocas de ativos entre clubes dentro dessas redes e suas implicações para os mercados de

transferências e a competitividade das ligas, bem como os impactos dessas estruturas na migração de jogadores e na composição de ligas internacionais.

**Palavras-chave:** Análise Bibliométrica. *Multi-club ownership*. Gestão estratégica do esporte. Governança

### Abstract

This study explores changes and complexities in the ownership of football clubs, with a special focus on the adoption of multi-club ownership models and their implications. A bibliometric review was conducted using databases such as Web of Science, Scopus, and Google Scholar. The methodology included quantitative analysis of publications to identify trends, frequencies, and connections among the main topics discussed in the field. The results highlight the academia's emerging attention to this phenomenon, observing an increase in publications from 2017, particularly related to regulatory implications and the impact of ownership structures on competitiveness and the integrity of competitions within European leagues. The analysis revealed that common themes in the publications include discussions on laws, regulations, and the influence of ownership models on the sports and financial outcomes of the clubs. In conclusion, the study points to the need for an understanding of how multi-ownership networks influence the internal dynamics of clubs and leagues, highlighting the importance of organizational strategies and governance policies to ensure transparency and ethics in modern football. Future research could explore the exchanges of assets between clubs within these networks and their implications for transfer markets and league competitiveness, as well as the impacts of these structures on player migration and the composition of international leagues.

**Keywords:** Bibliometric Analysis. Multi-club Ownership. Strategic Sports Management. Governance.

### Resumen

Este estudio explora los cambios y complejidades en la propiedad de los clubes de fútbol, con un enfoque especial en la adopción de modelos de propiedad múltiple (*multi-club ownerships*) y sus implicaciones. Se realizó una revisión bibliométrica utilizando bases de datos como Web of Science, Scopus y Google Académico. La metodología incluyó el análisis cuantitativo de publicaciones para identificar tendencias, frecuencias y conexiones entre los principales temas discutidos en el campo. Los resultados destacan la atención emergente de la academia hacia este fenómeno, observando un aumento en las publicaciones desde 2017, especialmente relacionadas con las implicaciones regulatorias y el impacto de las estructuras de propiedad sobre la competitividad y la integridad de las competiciones dentro de las ligas europeas. El análisis reveló que los temas frecuentes en las publicaciones incluyen discusiones sobre leyes, regulaciones y la influencia de los modelos de propiedad sobre los resultados deportivos y financieros de los clubes. En conclusión, el estudio señala la necesidad de comprender cómo las redes de propiedad múltiple influyen en las dinámicas internas de los clubes y ligas, destacando la importancia de las estrategias organizacionales y las políticas de gobernanza para asegurar la transparencia y la ética en el fútbol moderno. Investigaciones futuras podrían explorar los intercambios de activos entre clubes dentro de estas redes y sus implicaciones para los mercados de transferencias y la competitividad de las ligas, así como los impactos de estas estructuras en la migración de jugadores y la composición de ligas internacionales.

**Palabras Clave:** Análisis Bibliométrico. Propiedad de Múltiples Clubes. Gestión Estratégica Deportiva. Gobernanza.

## Introdução

A propriedade dos clubes de futebol foi um dos tópicos que experimentou mudanças importantes ao longo dos últimos 30 anos (Sánchez et al., 2021; Serrano et al., 2019). Países como Espanha, Itália, Portugal e Chile adotaram legislações que converteram os clubes em sociedades anônimas. Algumas ligas observaram seus clubes se comportarem como firmas privadas e corporações públicas, enquanto algumas agremiações se mantiveram com o status de associações (Rohde & Breuer, 2017). Alguns destes proprietários, sem uma ligação emocional aos clubes, tendem a vê-los em uma perspectiva da maximização dos lucros (Richardson, 2023).

O mercado de propriedades de clubes de futebol é complexo. Clubes podem ser de posse desde empresários locais a investidores internacionais (Rohde & Breuer, 2017). Os clubes europeus tendem a seguir objetivos financeiros e esportivos, diferenciando-se pelo foco na maximização de vitórias ou lucros, refletindo nas estratégias de governança adotadas (Rohde & Breuer, 2017). Com isso regulamentações, como o Fair Play Financeiro da UEFA, objetivam o equilíbrio das finanças limitando seus prejuízos (Francois et al., 2021).

No Brasil foi instituído o modelo de Sociedade Anônima do Futebol, visando oferecer aos clubes brasileiros uma regulamentação para a adoção deste modelo jurídico com tributações e exigências distintas do modelo anterior de associações civis sem fins lucrativos (Decreto Lei Nº 14.193 de 6 de agosto de 2021, 2021). Embora recente no Brasil, em outros países a propriedade dos clubes de futebol tem se tornado cada vez mais concentrada em grandes empresários (Sánchez et al., 2021). Nos clubes das cinco principais ligas europeias, a presença de investidores estrangeiros representa 30% da propriedade dos clubes (Sánchez et al., 2021).

Dentro deste contexto um fenômeno vem ganhando campo ao longo da última década. São os chamados *multi-club ownerships*, ou múltiplas propriedades de clubes de futebol (Bauers & Hovemann, 2019; Ivkošić, 2021; Pastore, 2018). Conglomerados que reúnem sobre uma mesma corporação diversos clubes de futebol, na maioria das vezes de países diferentes, que são controlados por uma gestão central corporativa. As empresas podem distribuir custos e riscos, explorar e trocar talentos em nível global e aumentar a sua atratividade para os patrocinadores, oferecendo uma plataforma global para aumentar a notoriedade da marca (Richardson, 2023). Porém, a falta de regras e regulamentos e a ameaça à integridade e à competitividade do esporte geram críticas (Breuer, 2018).

Neste contexto, dois grupos se apresentam com relevância no cenário internacional, o City Football Group e o Red Bull. O grupo Red Bull tem sua origem no conglomerado de bebidas energéticas do mesmo nome, que patrocina eventos e equipes esportivas de diversas modalidades. No segmento do futebol, a marca iniciou seus investimentos a partir da aquisição do SV Wüstenrot Salzburg, então renomeado para RB Salzburg, no ano de 2005. Em 2006 o grupo comprou o New York MetroStars, da Major League Soccer, nos Estados Unidos da América, transformando-o em

New York Red Bull. Desde então o conglomerado consolidou-se com quatro equipes principais e outras três equipes satélites (Lucarelli, 2021).

O City Football Group, por sua vez, é uma empresa criada para gerir a rede de múltiplas propriedades de clubes com investimento da Abu Dhabi United Group originada a partir da aquisição do Manchester City em 2008. Desde então o conglomerado expandiu suas propriedades, tendo em seu portfólio atual a propriedade de 12 equipes de futebol e parceria com outros três clubes (Richardson, 2023).

Esse novo cenário dentro do contexto do futebol oferece margem para exploração do tema no sentido de compreender os principais conceitos envolvidos nessas relações. Assim, pretende-se realizar uma análise bibliométrica sobre os trabalhos a respeito de propriedade de múltiplos clubes. Desta maneira, este estudo irá percorrer alguns dos tópicos discutidos recentemente por estudos internacionais e, a partir deste levantamento, avançar a agenda de pesquisa sobre o tema englobando tópicos relevantes à gestão do esporte.

## Procedimentos Metodológicos

Na intenção de analisar as publicações sobre o tema das múltiplas propriedades de clubes, este trabalho utilizou como estratégia a realização de uma revisão bibliométrica. Essa técnica corresponde à utilização de ferramentas matemáticas e estatísticas para estudar as publicações de um determinado campo de pesquisa (Diodato & Gellatly, 2013). De modo que essa metodologia utiliza instrumentos quantitativos para analisar o avanço das investigações em um determinado tópico, verificando tendências e gerando uma perspectiva ampla de um campo de pesquisa (Jia et al., 2014).

Utilizando os termos de busca “*multi-club ownership*”, “*multi club ownership*”, “*Red Bull*” e “*City Football Group*” com as possíveis combinações booleanas de pesquisa – AND e OR – nas bases *Web of Science*, *Scopus* e, por fim, no *Google Acadêmico*. Após uma análise inicial de todas as publicações sobre múltiplas propriedades de clubes (*multi-club ownership*) os trabalhos foram restritos para análise àqueles que abordavam o tema no esporte futebol (*football association* ou *soccer*). Igualmente foram excluídos os resultados duplicados. Em seguida excluiu-se os artigos de jornal, os livros e capítulos de livros e as teses, dissertações, *working papers* ou monografias desta análise. Foi realizada uma segunda triagem com base em critérios para a seleção de artigo, assim como é recomendado por autores da técnica de Revisão Sistemática (Sampaio & Mancini, 2007). O processo pode ser observado na Figura 1.

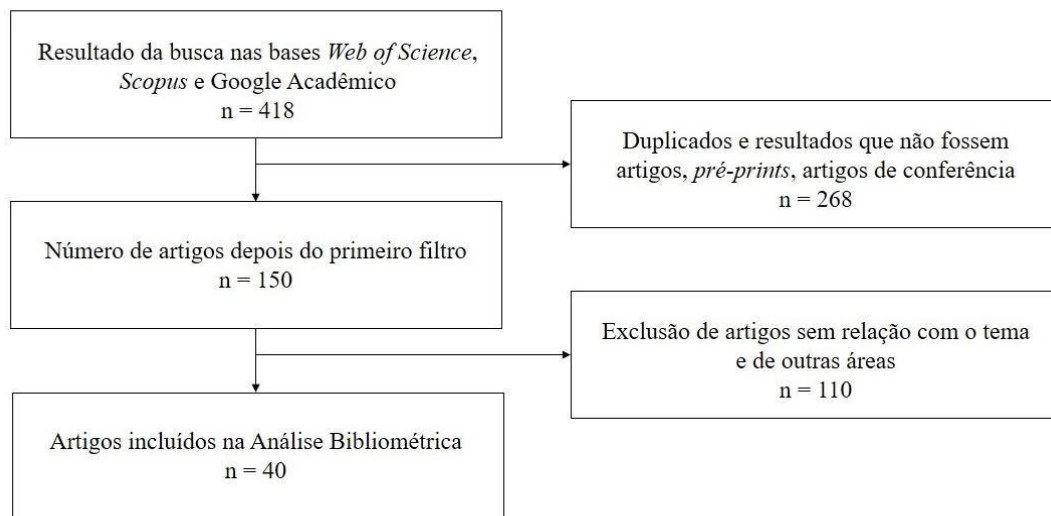


Figura 1: Processo de seleção de artigos para inclusão na análise bibliométrica

Os dados foram tratados e avaliados pelos *softwares* VOSviewer e RStudio, utilizando o pacote *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017), gerando informações visuais como o gráfico de redes e nuvem de palavras. Desta maneira, é possível observar as ligações entre os principais tópicos dos trabalhos, apontando para a possibilidade de futuros estudos.

## Resultados e Discussão

O levantamento inicial resultou em 418 resultados totais e o critério adotado para excluir eventuais trabalhos foi executar uma avaliação dos títulos e resumos. Após a triagem restaram 40 itens, entre artigos, resumos de conferência e pré-impressão. Por fim, os resumos, títulos e palavras-chaves em outros idiomas que não o inglês foram traduzidos para este idioma utilizando a ferramenta Google Tradutor para as análises subsequentes. As tendências anuais das publicações sobre o tema de múltiplas propriedades de clubes podem ser observadas na Figura 2, compreendendo os últimos 15 anos de publicação, desde 2007 até 2022.





as vertentes estudadas dentro desse fenômeno. Essa relação junto ao gráfico de rede gerado pelas palavras-chave, presente na Figura 4, indicam as principais perspectivas estudadas pelos pesquisadores.



Figura 4: Gráfico de redes das palavras-chave

Desta maneira, foi possível observar que os tópicos tratam, principalmente, de aspectos regulatórios e legais em relação ao cenário europeu. A abordagem a partir da economia do esporte também é mais presente nos estudos. Assim, na análise dos principais trabalhos publicados até o final do ano de 2022 é possível observar lacunas no que tange a observação do fenômeno pela perspectiva da gestão esportiva e nas teorias presentes neste campo, como a das estratégias organizacionais.

Os primeiros trabalhos, em sua maioria, versaram sobre a deficiente regulamentação do controle de múltiplos clubes e a influência que isso poderia acarretar a segurança e integridade das competições (Cherpillod, 2010; Hovemann et al., 2010). O aumento das publicações acadêmicas sobre MCO coincidem com a expansão da influência de dois grupos de múltiplas propriedades: a Red Bull, a partir de 2006, e o City Football Group, a partir de 2013. Observa-se pelo levantamento as preocupações acerca da regulamentação do tópico pela federação europeia de futebol (UEFA) (Lindholm, 2016; Pijetlovic, 2017; Weiler, 2007). Ao passo que o trabalho dos autores Rohde & Breuer (2016, 2017) se dedica a investigar a influência da capitalização dos clubes e seus investidores nos resultados esportivos.

A revisão dos identificou possíveis lacunas sobre a temática. A primeira é a ausência de um mapeamento dos grupos que controlam mais de uma equipe de futebol concomitantemente, não há um registro claro sobre essas propriedades em estudos já publicados em periódicos. Outro hiato está nas análises de caso, que estão ainda restritas aos principais conglomerados – Red Bull e City Football Group – fazendo com que suas estratégias possam ser analisadas, mas ainda sem compreender a profundidade do fenômeno e seus impactos nas estratégias organizacionais do setor.

Nesse sentido, compreender o negócio das redes complementar estudos que tratam sobre a gestão dos clubes de futebol, como o trabalho de Buck & Inland (2023) fez ao propor uma taxonomia para mecanismos de criação de valor de equipes europeias. Entender como processos de captação, contratação e venda de atletas (ativos) realizada internamente, e externamente, por

organizações MCO 's trará novas perspectivas para compor modelos de negócios dos clubes de futebol.

### Considerações finais

Entre projeções de futuros estudos entende-se que há oportunidades de investigação sobre as trocas de ativos (jogadores de futebol) entre clubes presentes em uma rede de múltipla propriedade, a fim de compreender a relevância das redes como vantagem estratégica. Também é relevante compreender como isso afeta os contextos migratórios nas ligas de futebol, assim como a implicação na importância de clubes e ligas na composição de redes de múltiplas propriedades de clubes. Há também lacunas relacionadas aos princípios de governança necessários para manutenção da transparência e ética nas relações entre os clubes presentes em uma MCO.

### Agradecimentos e Financiamentos

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil (CNPq) – Código de financiamento 140319/2023-9.

### Referências Bibliográficas

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bauers, S. B., & Hovemann, G. (2019). Regulation von beherrschendem Einfluss im deutschen Profifußball – Eine empirische Vergleichsanalyse von Faninteressen der Jahre 2011 und 2017. *Sport Und Gesellschaft*, 16(2), 155–180. <https://doi.org/10.1515/sug-2019-0009>
- Breuer, M. (2018). Multi-club Ownerships. Em M. Breuer & D. Forrest (Orgs.), *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport* (p. 115–134). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77389-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77389-6_7)
- Buck, C., & Ifland, S. (2023). Toward an enduring football economy: A business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1409–1429. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>
- Cherpillod, I. (2010). Comment on CAS 98/200 AEK Athens and Slavia Prague v. UEFA. *The International Sports Law Journal*, 1–2, 124–130.
- Decreto Lei Nº 14.193 de 6 de agosto de 2021, 14.193, Congresso Nacional, Código Civil (2021). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm)
- Diodato, V. P., & Gellatly, P. (2013). *Dictionary of Bibliometrics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203714133>
- Francois, A., Dermit-Richard, N., Plumley, D., Wilson, R., & Heutte, N. (2021). The effectiveness of UEFA Financial Fair Play: Evidence from England and France, 2008–2018. *Sport, Business and*



- Management: An International Journal*, 12(3), 342–362. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2021-0024>
- Hovemann, G., Lammert, J., Richter, F., & Hallmann, K. (2010). Deficiencies of UEFA-Regulations in Determining Controlling Influence on Professional Football Clubs. *BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG UND PRAXIS*, 62(4), 447–461.
- Ivkošić, M. (2021). Restriction of multi-club ownership in professional football. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 58(1), 253–290. <https://doi.org/10.31141/zrpf.2021.58.139.253>
- Jia, X., Dai, T., & Guo, X. (2014). Comprehensive exploration of urban health by bibliometric analysis: 35 years and 11,299 articles. *Scientometrics*, 99(3), 881–894. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1220-4>
- Lindholm, J. (2016). Can I please have a slice of Ronaldo? The legality of FIFA’s ban on third-party ownership under European union law. *The International Sports Law Journal*, 15(3), 137–148. <https://doi.org/10.1007/s40318-015-0075-7>
- Lucarelli, G. (2021). Análisis del business model de Red Bull en el sector del fútbol. ¿ Es un modelo replicable? [Master dissertation, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/181079>
- Pastore, L. (2018). Third party ownership and multi-club ownership: Where football is heading for. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 14(1), 23–58.
- Pijetlovic, K. (2017). EU sports law: A uniform algorithm for regulatory rules. *The International Sports Law Journal*, 17(1), 86–100. <https://doi.org/10.1007/s40318-017-0114-7>
- Richardson, C. (2023). Taking on the world: The internationalisation of City Football Group. *Review of International Business and Strategy*, 34(2), 198–217. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2023-0047>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League. *Applied Economics and Finance*, 3(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11, 83–89. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>
- Sánchez, L. C., Barajas, A., & Sanchez-Fernandez, P. (2021). Fans in the ownership of Big Five leagues: Lessons for better football governance. *Soccer & Society*, 22(4), 355–371. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1819800>
- Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Dresch, A., & Morandi, M. I. W. M. (2019). Structure and analyze the football value chain in Brazil. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 258–275. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2017-0013>.

Weiler, S. (2007). Multi-Club Ownership-Regelungen im deutschen Profifußball-Eine kritische Bestandsaufnahme. *SpuRt: Zeitschrift für Sport und Recht*/hrsg. in Verb. mit dem Konstanzer Arbeitskreis für Sportrecht eV, Verein für Deutsches und Internationales Sportrecht.-14 (2007), 4, S. 133-139.

*Recebido em: Julho, 2024*

*Aprovado em: Outubro, 2024*

---

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.

---