

Empreendedorismo, Desporto e Educação

Jorge Humberto Dias

Embaixador do Plano Nacional de Ética no Desporto

Este texto – articulando três grandes temas, a saber, empreendedorismo, desporto e educação – tem o objetivo de partilhar uma investigação realizada para o Gabinete de Educação para o Empreendedorismo & Cidadania da Universidade Aberta, de que resultou a publicação da entrada «Empreendedorismo no Desporto» na *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo*, publicado pela editora Gradiva em fevereiro de 2019. Começa-se por identificar a origem multifatorial do empreendedorismo, passando para a consideração da sua necessidade interna no âmbito do mundo desportivo e terminando com a estruturação de programas de educação mais práticos, suportados, sempre que possível, em trabalhos de investigação.

O primeiro MBA e os primeiros artigos

Para compreendermos esta tríade, considerámos importante olhar para a história. Talvez porque a realização de um diagnóstico possa ser útil para a atualidade e para a gestão dos seus principais desafios. Assim, o 1.º MBA em empreendedorismo no desporto foi criado em 1971 pela University of Southern Califórnia (Naia 2013) e um dos primeiros artigos sobre empreendedorismo no desporto, foi escrito por Hardy (1986), no *Journal of Sport History*. Ali, o autor defendeu que a indústria desportiva deveria ser renovada. E a solução apresentada foi a do empreendedorismo. Para a época, foi uma visão inovadora, que marcou uma viragem no mundo, sobretudo porque estávamos perante alguma passividade rotineira ancorada na tradição cultural.

A importância dos Estudos de Mercado

Em solo português, Viseu (2004) avançou com uma proposta bastante relevante, ou seja, a criação de uma Agência Especializada em Estudos de Mercado no Desporto (sobretudo os qualitativos). E porquê estes? Porque, como sabemos, na esteira do célebre debate entre as ciências naturais/formais e as ciências humanas, recordando aqui os filósofos Dilthey e Marías, é essencial que se desenvolvam abordagens adequadas aos problemas que se pretendem resolver. Mais à frente, quando nos referirmos aos estudos-de-caso e ao trabalho de projeto, perceberemos melhor a pertinência desta ideia.

Novas áreas de negócio foram identificadas, como o *e-commerce* e o *outsourcing* e referidas várias competências importantes, como a atitude mental sã e qualidades humanas como o otimismo, o bom senso, a inovação e a organização. No mercado, Viseu considerou que a diferença estaria nas competências e nas experiências, e não tanto na média final de curso.

Em relação ao potencial das orientações utilizadas pelos profissionais do desporto, o autor sublinhou a importância de valorizar ambas e de promover a sua articulação: a clássica (mais virada para o rendimento) e a moderna (mais virada para o lazer). Dado o aumento da criatividade e da diversidade de práticas, desejos e necessidades, esta articulação poderia servir de resposta à inovação ansiosamente procurada. O autor português valorizou ainda a importância da comunicação desportiva, que pode explorar, de forma emotiva, a publicidade em eventos desportivos. Neste tópico, referiu-se ao caso dos «*falling angels*», isto é, clubes falidos que foram comprados por empresas, podendo ser um perigo no caso de serem os *media* a comprarem clubes, pois estaria assim em risco a verdade desportiva.

No mesmo âmbito, Tsiotsou (2011) identificou a compra de meios de comunicação social por parte dos detentores dos direitos de transmissão, como uma forma de aumentar os lucros e o poder.

Quanto a linhas de futuro, Viseu refere algumas áreas em que os empreendedores poderiam ter mais sucesso: os seguros desportivos (para proteger os implicados perante situações imprevistas e que habitualmente envolvem elevadas verbas financeiras), as transmissões *online* de eventos (para chegar a novos públicos e a novos mercados) e a produção de conteúdos próprios (que poderiam ser vendidos diretamente ao público ou a terceiros).

Empreendedor, mérito e ética

Goldsby, Kuratko e Bishop (2005) caracterizaram o empreendedor como uma pessoa solitária (pois a sua elevada inteligência prática poderia isolá-lo de uma maioria mais interessada em consumir e/ou em dar continuidade à tradição, em vez de criar novos produtos e soluções; a elevada dedicação aos projetos deixava pouco tempo para a vivência social), com elevado nível de *stress* (devido ao empenho constante em alcançar objetivos imediatos e intermédios, que poderiam gerar uma pressão quase diária) e com algumas doenças (devido ao reduzido investimento numa vida saudável).

Além desta análise, os autores consideraram ainda que o sistema meritocrático seria a melhor estratégia de gestão, pois iria promover aspetos essenciais como a motivação, o desenvolvimento e a justiça. Premiar os melhores através de critérios previamente definidos seria um melhor sistema do que premiar todos da mesma forma (por exemplo, com base na idade ou no tempo de serviço) independentemente da qualidade do trabalho efetuado.

Ratten e Ferreira (2017) também valorizaram a meritocracia, mas acrescentaram: os líderes devem ser um exemplo ético, com sensibilidade humana, e não apenas focados no lucro e no poder.

Documentos e Estudos

Um contributo bastante relevante foi o de Ball (2005), que se referiu a importantes documentos e estudos:

1. A Recomendação 40 do Comité Inglês para o Ensino Superior, que pretendia encorajar o empreendedorismo através de abordagens inovadoras. Os resultados poderiam ser: uma economia mais saudável e crítica, mais prosperidade e novos empregos.
2. O Estudo *Accenture* (2001) identificou a valorização que os diretores passaram a fazer do empreendedorismo, mas também o facto dos seus funcionários não serem ainda empreendedores.
3. O Estudo *Global Entrepreneurship Monitor Survey* (2004) mediu os Estados Unidos da América e o Reino Unido como os mais empreendedores.
4. O Estudo *Tomkins* (2004) sugeriu aos cursos a oferta de estágios, de módulos mais práticos e um plano de desenvolvimento pessoal.

5. O Estudo *Sleep* (2005) verificou que os alunos de educação física e ciências do desporto não aprendiam muito sobre oportunidades de negócio.

Desenvolvendo esta ideia de *Sleep*, Ratten (2011) apontou o dedo às universidades, por não terem investigado o imenso empreendedorismo desportivo existente na prática dos clubes e das empresas. No entanto, recordou que as teorias sobre o mundo empresarial não eram suficientes para desenvolver a questão.

Füller, Jawecky e Mühlbacher (2007) fez um estudo sobre as comunidades *online* de sapatos para basquetebol, onde identificou vários aspetos: uma aprendizagem grupal; a vantagem mútua de partilhar a inovação; a satisfação pessoal em participar no processo criativo.

A maior comunidade tinha 34 000 membros e os emotivos eram os mais inovadores. Um deles foi mais tarde contratado por uma grande empresa multinacional. A ideia deste autor seria levar esta metodologia para as empresas desportivas e/ou com outro tipo de produtos.

Oportunidades e riscos para as pequenas empresas até 2020

Sobre este tópico, Karlis (2006) identificou riscos e oportunidades:

1. Oportunidades: o desejo por algo novo e mais personalizado; a subcontratação pública; a existência de mais licenciados; o aumento do número de habitantes; o *boom* tecnológico.
2. Riscos: a inflação; a crise; o terrorismo; os cortes nos serviços públicos; a distância das grandes empresas; a falta de experiência dos empreendedores.

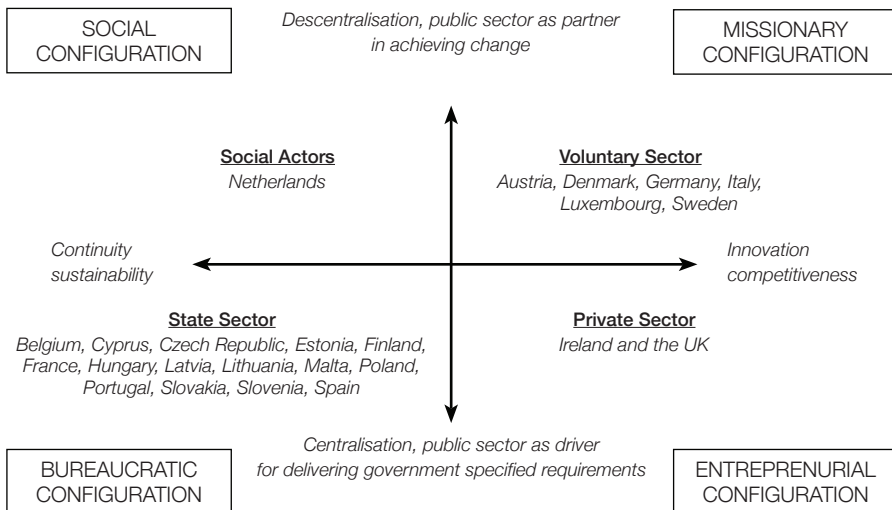
Se analisarmos mais exaustivamente, verificamos que oportunidades e riscos podem entrecruzar-se. Daí ser essencial a emissão de uma resposta adequada.

Curiosamente, e ainda no tema das oportunidades, outro autor, Hall (2006), refere-se aos megaeventos como uma fonte de atração mundial e como um empreendedorismo urbano neoliberal.

Modelos europeus de desporto

Henry (2009) elaborou uma análise fundamental sobre os modelos europeus de desporto. Abordando os seus quatro tipos, o autor caracterizou cada um deles e explicitou os países que os utilizam:

1. O modelo dos Atores Sociais tem uma configuração social – utilizado pelos Países Baixos –, é um modelo que investe na continuidade e na sustentabilidade. É um modelo descentralizado, onde o setor público é visto como parceiro na promoção da mudança.
2. O modelo do Setor Voluntário tem uma configuração missionária – utilizado pela Áustria, Dinamarca, Alemanha, Itália, Luxemburgo e Suécia –, é um modelo que investe na inovação e na competitividade. É um modelo descentralizado, onde o setor público é visto como parceiro na promoção da mudança.
3. O modelo do Setor Estado tem uma configuração burocrática – utilizado pela Bélgica, Chipre, República Checa, Estónia, Finlândia, França, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Portugal, Eslováquia, Eslovénia e Espanha –, é um modelo que investe na continuidade e na sustentabilidade. É um centralizado, onde o setor público é visto como impulsor para a prossecução de requisitos específicos do governo.



Modelos europeus de desporto – Henry (2009).

4. O modelo do Setor Privado tem uma configuração empreendedora – utilizado pela Irlanda e pelo Reino Unido –, é um modelo que investe na inovação e na competitividade. É um modelo centralizado, onde o setor público é visto como impulsionador para a prossecução de requisitos específicos do governo.

Como podemos verificar, Portugal insere-se numa configuração burocrática, com um modelo do setor Estado, centralizado, que investe na continuidade e na sustentabilidade, e onde o setor público é visto como impulsionador para a prossecução de requisitos específicos do governo. Questões: terá Portugal a melhor configuração/modelo possível? Deveria Portugal mudar para outro tipo de configuração/modelo?

Depois desta importante análise de Henry (2009), era de prever que em 2010 tivéssemos uma edição exclusivamente dedicada ao tema do empreendedorismo no desporto. Foi no *International Journal of Sport Management and Marketing* e os editores convidados foram Ratten e Ciletti.

Os casos da Nigéria e do Irão

Um caso que merece a nossa referência é citado por Dada (2011), que considerou que as universidades deveriam ter a missão de ajudar a sociedade a resolver problemas.

No entanto, na Nigéria, segundo o autor, as universidades estavam fechadas ao mundo, tendo esse fator um impacto negativo no empreendedorismo desportivo e no desenvolvimento sustentável, gerando assim mais pobreza.

O autor considerou que o empreendedorismo desportivo poderia ser uma oportunidade para as universidades nigerianas, ao mesmo tempo que ajudaria os alunos a integrarem-se no mercado de trabalho.

Em 2013 surgiu um estudo na província de Mazandaran, no Irão, que concluiu a não existência de empreendedorismo desportivo, apesar das boas condições desportivas e turísticas (Ashouri, Boroumand e Darzi 2013). As razões apontadas foram várias, salientando-se: foco demasiado na hierarquia; falta de apoio à pesquisa; fraco planeamento.

Posto isto, foram indicadas algumas vantagens do empreendedorismo no desporto para aquele contexto; aumentar os turistas e as oportunidades, a

publicidade, a venda de equipamentos; transferências de atletas; cobertura de eventos por satélite; publicações (científicas e de notícias).

Inovação e tecnologia

As três funções do empreendedorismo desportivo são, segundo Ratten (2011), as seguintes: responder a necessidades não realizadas; investir no risco; realizar mudanças.

Parece ser consensual definir empreendedorismo desportivo com os seguintes aspetos: desenvolvimento económico, inovação e oportunidades.

As principais características do empreendedorismo do desporto, apontadas pela autora, são: inovação, proatividade e tomada de risco.

Posto isto, as principais inovações identificadas foram: estatísticas computacionais, internacionalização das ligas, apostas *online*, videogames, novos desportos radicais e turismo desportivo, vendas *web*, moda e intervenção social.

Quanto a exemplos, Ratten (2011) frisou os seguintes: Austrália, Nova Zelândia e África do Sul foram proativos ao organizarem em conjunto um campeonato de rãguebi; o Japão, cada equipa de *basebol* vendeu os direitos de transmissão a um canal de televisão diferente; os estádios começaram a ser rentabilizados com outras atividades; no desporto profissional, há um elevado investimento de risco em atletas com potencial valor, mas sem certezas do lucro que poderão vir a dar.

Com este *boom* no mundo do desporto, Ciletti e Chadwich (2011) usaram a expressão «*desportificação da sociedade*» para salientar a sua imersão na vida em geral, quer das pessoas, quer das organizações. A indústria desportiva foi das que mais produziu em todo o mundo e os EUA previram um crescimento de 4%.

No empreendedorismo desportivo tecnológico, Fell (2011) sublinhou o êxito do jogo de cartas de futebol «*jukem*», que se tornou numa aplicação. Ao mesmo tempo, a aplicação «*fanzooloo*» mostrava locais para comer, para estacionar o carro e para comprar bilhetes na última hora. A «*fungoman*» era um lançador de bolas em cada três segundos.

Desporto *versus* investimento?

Nagy (2012) analisou o futebol profissional e verificou que os objetivos do investidor não são compatíveis com os objetivos de um clube e do futebol.

Numa SAD, a maximização do lucro é o foco da atividade empreendedora e tem impacto nos resultados desportivos.

Faghi e Javanmardi (2014) consideraram que os investidores procuram clubes com muitos fãs, pois 24% dos lucros foram em dia de jogo.

Formação

O Plano Nacional de Ética no Desporto, como sabemos, tem desenvolvido uma linha de ações de formação para diversos atores desportivos. Nesse processo, tem sido implementado um programa que está em consonância com aquilo que Ratten considera fulcral: «*o empreendedor desportivo deve focar-se na aprendizagem experiencial.*» É também por essa ordem de razão que se considera o desporto como uma das ferramentas com maior privilégio na educação para os valores éticos.

Para Ratten, as competências empreendedoras são diferentes das competências gestoras. As primeiras são as que iniciam ou mudam um projeto, as segundas são as que fazem crescer um projeto.

Assim, nesse âmbito, devem ser consideradas dez áreas de competência, igualmente essenciais para o desenvolvimento geral do empreendedor:

1. Oportunidade
2. Relacionamento
3. Análise
4. Inovação
5. Operacional
6. Humano
7. Estratégico
8. Compromisso
9. Aprendizagem
10. Força pessoal

Educação para o empreendedorismo no desporto

Analisando os cursos de empreendedorismo no desporto, Ansari e Hussin (2015) concluíram que produziram poucos empreendedores, devido ao facto de serem muito teóricos. Estes autores afirmaram que as competências críticas não poderiam ser ensinadas no plano de negócios e que cada contexto deveria ter um programa educativo diferente. Além disso, verificaram ainda que:

1. Os empreendedores desportivos valorizavam mais o dinheiro, enquanto que os seus professores valorizavam menos;
2. Os conteúdos dos cursos de empreendedorismo no desporto eram muito pouco específicos;
3. Os professores não tinham experiência prática de empreendedorismo no desporto;
4. Novos métodos deveriam ser desenvolvidos;
5. Deveriam ser utilizados casos reais;
6. Era necessária mais investigação;
7. O Estado deveria apoiar mais o financiamento.

Podemos identificar no empreendedorismo, segundo Naia (2013), quatro paradigmas: avaliação de qualidades pessoais (paradigma psicológico); reconhecimento de oportunidades (paradigma clássico); organizar e gerir (paradigma de gestão); reavaliar e adaptar (paradigma de intraempreendedorismo).

O autor identificou três épocas da investigação em empreendedorismo: 1870-1940 – Era económica; 1940-1970 – Era das ciências sociais; 1970-2010 – Era dos estudos de gestão.

O estudo de Hills analisou o currículo ideal de educação para o empreendedorismo e as conclusões foram as seguintes (Naia 2013):

1. Quanto aos objetivos, referiu que deveria existir consciência sobre o novo empreendimento e a carreira.
2. Quanto à organização, referiu que o apoio da Faculdade deveria ser melhor, o curso deveria ser mais orientado para a prática e a investigação mais desenvolvida.
3. Quanto ao curso, referiu que deveria aprofundar-se mais o plano de negócio, convidados empreendedores para dar palestras, um maior investimento na tecnologia e na internacionalização e adotar-se uma abordagem de resolução de problemas.

Foram identificadas quatro orientações educativas: a conformista (virada para os conteúdos); a adaptativa (virada para os conteúdos); a transformadora (virada para os conteúdos); a alternativa (virada para os processos).

Para uma metodologia de educação para o empreendedorismo, é necessário identificar oportunidades, desenvolver estratégias e implementar recursos. A estes aspetos, Naia (2013) acrescenta ainda: a exposição funcional e a inicialização (*start-up*). Verificou-se que o método do projeto é mais efetivo do que o estudo-de-caso. É necessário ter em conta: a motivação, a promoção da autonomia e da liderança, da visão crítica e da imaginação, o uso de exemplos da vida real e a realização de exercícios práticos.

Segundo Naia (2013), em 2013 ainda não existiam critérios para avaliar os programas de educação para o empreendedorismo, pelo que tem sido utilizado o Malcom Baldrige National Quality Award. O autor reconheceu que a educação para o empreendedorismo já era aceite em 2013, mas que ainda estava muito centrada na área dos negócios.

Condições para o empreendedorismo

Um tema essencial é o das condições que um país oferece para o empreendedorismo (ver estudo GEM Portugal 2010). Naia (2013) concluiu que a dimensão cultural em Portugal não favorece o empreendedorismo e que este só costuma aparecer em situação de desemprego, sendo a burocracia e os impostos os principais obstáculos. Na educação básica e secundária é dado pouco valor.

Paradigmas de investigação

Para que a investigação possa aumentar, é necessário ter noção dos paradigmas filosóficos existentes: o interpretativista (que descreve); o humanista radical (que reflete criticamente) [ambos são mais subjetivos]; o estruturalista radical (que identifica necessidades de mudança); o funcionalista (que procura regularidades) [ambos são mais objetivos]. Este último é o que existe mais nas organizações (Burrell e Morgan 1979; Naia 2013).

Índice de empreendedorismo desportivo

Foi proposto em 2015 uma ideia inovadora e bastante necessária: criar-se um IED – Índice de Empreendedorismo Desportivo – na União Europeia (Munteanu 2015), com o objetivo de reunir a imensa informação existente, facilitar a realização de estudos práticos (quase inexistentes) e potenciar futuros projetos. O objetivo era medir o impacto económico do desporto. É de salientar que a proposta foi realizada com base nos critérios de Ratten. Este autor identificou o perfil do empreendedor desportivo bem-sucedido, destacando o carácter e o potencial de mercado. O autor avaliou o contributo do desporto para a economia nacional dos vários países e concluiu que a Áustria ficou em primeiro lugar, enquanto que a Lituânia ficou em último lugar.

Alguns autores identificaram vários atletas empreendedores, como por exemplo a tenista Maria Sharapova, que foi a atleta mais bem paga do mundo em 2014, tendo aberto uma loja de doces em Wimbledon (Hampton 2015).

Conclusão

Ao relacionarmos empreendedorismo, desporto e educação, concluímos que existem aspetos comuns em várias abordagens: o desenvolvimento da economia, a inovação, o risco e as oportunidades.

Verificámos que foram identificados alguns aspetos importantes na formação do empreendedor: os seus atributos, o contacto com a prática, o contexto e a aprendizagem ao longo da vida.

Pensa-se que talvez fosse relevante explorar a TCP (Teoria do Comportamento Planeado) de Ajzen, já empiricamente validado (Naia 2013).

Alguns estudos demonstraram que os lucros aumentaram 70% devido a uma boa gestão do conhecimento, orientada para o mercado, mas também inovadora (Ashouri e Boroumand 2014).

Têm sido identificados sinais de mudança no mundo desportivo, provocados pelo empreendedorismo (Fridman 2015): as pequenas empresas já fornecem serviços personalizados aos atletas (devido à maior preocupação com a especialização e a qualidade); o desejo de maior segurança tem motivado os empreendedores a investirem mais na saúde (de destacar, por exemplo, o

trabalho de psicólogos); a forte correlação entre empreendedorismo e desporto: o querer ser melhor.

Bibliografia

- A Bola. 2015. «Negócios de sucesso no desporto em debate na Universidade Europeia». <http://www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=588789>.
- Acimovic, D. et al. 2013. «Entrepreneurship in recreational and professional sport». *APES*, 3, n.º 1, 114-116.
- Aminian, F., et al. 2014. «The importance of sports entrepreneurship by providing appropriate strategy based on views of sport managers». In *International Conference on Arts, Economics and Management, ICEHM – Dubai*. <http://icehm.org/upload/9219ED0314051.pdf>.
- Ansari, Payam, and Siti Hussin. 2015. «Entrepreneurship education in sports: issues and challenges». Paper presented at the 4th International Conference on Management, Finance and Entrepreneurship, Medan (Indonesia), International Foundation for Research and Development, 11 – 12 April.
- Ashouri, Taghi, Mohammad R. Boroumand, and Azam F. Darzi. 2013. «The condition of entrepreneurship process in Mazandaran sport organizations». *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2, n.º 3: 2206-2210.
- Ashouri, Taghi, and Mohammad R. Boroumand. 2014. «The relationship between knowledge management and the process of entrepreneurship in sport organizations». *Annals of Applied Sport Science*, 2, n.º 3: 41-50.
- Ashouri, T., et al. 2013. «The condition of entrepreneurship process in Mazandaran sport organizations». *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2, n.º 3: 2206-2210.
- Ball, Stephen. 2005. «The importance of entrepreneurship in hospitality, leisure, sport and tourism». *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1, n.º 1: 1-14.
- Burrell, G., and G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinmann.
- Castonguay, S. 2008. «Technology, innovation and grit: Faster, higher, stronger in disabled sports». *WIPO Magazine*, 4: 3-5.
- Ciletti, Dorene, and Simon Chadwick, ed. 2011. *Sports Entrepreneurship: A Theoretical Approach*. Morgantown (WV): Fitness Information Technology.
- Corbitt, J. 2014. «The biggest reasons athletes make great entrepreneurs». *The Huffington Post*. http://www.huffingtonpost.com/jamilah-corbitt/the-biggest-reasons-why-a_b_5760290.html.
- Council of the EU. 2013. *Council conclusions on the contribution of sport to the EU economy, and in particular to addressing youth unemployment and social inclusion*. Bruxelas, 25-26 de novembro de 2013.

- Dada, Olu. 2011. «Sport-based entrepreneurship for sustainable development in nigerian universities». In *Reading in Education, Development, Globalization*. Ikot Ekpene: International Centre for Integrated Development Research, 25-29.
- Dias, Jorge. 2019. «Empreendedorismo no desporto». In J. Jardim e J. Franco, *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo*. Lisboa: Gradiva, 273-276.
- Euchner, C. 1993. *Playing the field: Why sports teams move and cities fight to keep them*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Eze, W. 2015. «The implications of sports and sports marketing for entrepreneurship development in Nigeria». *International Journal of Current Research and Academic Review*, 3, n.º 6: 204-210.
- Faghi, Nezameddin, and Ehsan Javanmardi. 2014. «Sports entrepreneurship: a dynamic model of the fundamental economic factors in the English premier league». *Qscience Connect*, 27: 1-12.
- Fell, Jason. 2011. «Startups born from passion for sports», *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/article/220280>.
- Fridman, Adam. 2015. «3 ways entrepreneurship is changing the world of sports», Inc, <http://www.inc.com/adam-fridman/3-ways-entrepreneurship-is-changing-the-world-of-sports.html>.
- Füller, Johann, Gregor Jaweck, and Hans Mühlbacher. 2007. «Innovation creation by online basketball». *Journal of Business Research*, 60, n.º 1: 60-71.
- Ghandehari, M. et al. 2014. «Reviewing and identifying entrepreneurship in exercise with appropriate strategy». *Arth Prabandh: a Journal of Economics and Management*, 3, n.º 1: 36-45.
- Goldsby, Michael G., Donald F. Kuratko, and James W. Bishop. 2005. «Entrepreneurship and fitness: an examination of rigorous exercise and goal attainment among sbo». *Journal of Small Business Management*, 43, n.º 1: 78-92.
- Green, S. and R. Lewis. 1997. «From innovation to new sport development; a slippery slope». *Tourism Recreation Research*, 22, n.º 2: 37-47.
- Hall, C. Michael. 2006. «Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism». *The Sociological Review*, 54, n.º 2: 59-70.
- Hampton, Blake. 2015. «Top 15 best athletes turned entrepreneurs», *The Sportster*, <http://www.thesportster.com/entertainment/top-15-best-athletes-turned-entrepreneurs/>.
- Hardy, Stephen. 1986. «Entrepreneurs, organizations, and the sport marketplace: subjects in search of historians». *Journal of Sport History*, 13, n.º 1: 14-33.
- Harper, M. 1991. «Enterprise development in poorer nations». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, n.º 4: 7-12.
- Henry, Ian. 2009. «European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the European Union». *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, 50: 41-52.
- Jewell, C. 2008. «Technology, innovation and grit: faster, higher, stronger in disabled sports». *Wipo Magazine*. 4: 3-5.
- Karlis, George. 2006. «The future of leisure, recreation and sport in Canada: a swot for small sized enterprises». *The Sport Journal*, 9, n.º 2: 1-17.
- Munteanu, Sebastian M. 2015. «The economic and social coordinates of developing a sport en-

- trepreneurship index: current challenges and prerequisites». *Constantin Brancusi University of Tagu Jiu Annals: Economy Series*, 3: 224-229.
- Mohammadi, M. and A. Emami. 2016. «The identification of sports grounds and its barriers in developing entrepreneurship from managers and athletes prospective». *Stem Cell*, 7, n.º 1: 10-15.
- Nagy, Zoltan I. 2012. «Modern forms of business in professional football». *Danube: Law and Economics Review*, 2: 1-18.
- Naia, Ana. 2013. «Entrepreneurship education in sport sciences: implications for curriculum development». Tese de doutoramento em Ciências da Educação, na especialidade de Teoria Curricular e Avaliação, Cruz Quebrada, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Panahi, F. and Yektayar, M. 2016. «Presenting a regression model for the relation between cultural intelligence and entrepreneurship in sports association boards». *International Journal of Life Science and Pharma Research*. 2: 84-92.
- Pessoa, N. (2012). *Cooperação no desporto universitário como forma de empreendedorismo colaborativo. O caso da Universidade da Beira Interior*. Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- ProfitableVenture (2017). 50 Best Sports Business Ideas and Opportunities for 2017. <http://www.profitableventure.com/sports-business-ideas/>.
- Potts, J. and V. Ratten. 2016. «Sports innovation: introduction to the special section». *Inovation*, 13, n.º 3: 233-237.
- Ratten, Vanessa. 2011. «Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, n.º 1: 57-69.
- Ratten, Vanessa. 2012. «Sports entrepreneurship: towards a conceptualisation». *International Journal of Entrepreneurial Venture*, 4, n.º 1: 1-18.
- Ratten, Vanessa. 2014. «Sport innovation: the role of social entrepreneurship and creativity in fostering sport related business activities». Paper presented at the Research Colloquium on Societal Entrepreneurship and Innovation, Melbourne (Australia), RMIT University, 26-28 November.
- Ratten, Vanessa and Kathy Babiak. 2010. «The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry». *Journal of Management & Organization*. 16: 482-487.
- Ratten, Vanessa, and João Ferreira. 2017. «Sport entrepreneurship and the emergence of opportunities: towards a future research agenda». In *Sport entrepreneurship and innovation*, ed. Vanessa Ratten and João Ferreira. London: Routledge, 242-256.
- Ratten, Vanessa, and João Ferreira. 2017. «Sport leadership, psychology and innovation». In *Sport entrepreneurship and innovation*, ed. Vanessa Ratten and João Ferreira. London: Routledge, 75-87.
- Saffari, L. et al. 2013. «Determining the validity and reliability of measuring scale for entrepreneurship in sport». *Archives of Applied Science Research*. 5, n.º 1: 289-294.
- Salehani, M., et al. 2015. «Investigating the relationship between social, capital and corporate entrepreneurship in the Ministry of Youth Affairs and Sports providing a model». *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5: 478-489.

- Salkhi, S. *et al.* 2014. «The impact of knowledge sharing on entrepreneurship in sport organizations». *Indian Journal of Scientific Research*, 7, n.º 1: 955-958.
- Sheikhzadeh, R., *et al.* 2016. «Identifying barriers of entrepreneurship in sports in the perspective of administrators and experts of sports and youth offices». *Journal of Exploratory Studies in Law and Management*, 3, n.º 2: 87-92.
- Sophy, J. (2016). «19 hot sport business ideas». <https://smallbiztrends.com/2016/05/sports-business-ideas.html>.
- Strauss, K. (2014). «8 books every new entrepreneur should read». <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2014/09/14/8-books-every-new-entrepreneur-should-read/>.
- Tsiotsou, Rodoula. 2011. «Entrepreneurship in sports broadcasting». In *Sports entrepreneurship: theory and practice*, ed. Dorene Ciletti and Simon Chadwick. Morgantown (WV): Fitness Information Technology, 97-120.
- Viseu, José. 2004. «Os (novos) negócios do desporto». *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 1, n.º 1: 66-73.
- Vaeyens, R. *et al.* 2008. «Talent identification and development programmes in sport». *Sports Med*, 38, n.º 9: 703-714.
- Zarandi, M., Razaghi, M. & Sharifian, E. 2016. «Evaluation of reliability and validity of iranian questionnaire about technology system in the expansion of the entrepreneurship in sport». *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 7, n.º 3: 1-13.