

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE PERFORMANCE ESPORTIVA E RESULTADO OPERACIONAL

CARLOS ALBERTO PEREIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

AMAURY JOSÉ REZENDE
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

LUIZ JOAO CORRAR
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

EMANOEL MARCOS LIMA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO

Resumo

Este artigo objetivou analisar a relação entre o desempenho esportivo e o resultado operacional dos clubes de futebol que participaram dos campeonatos brasileiros de 2001 e 2002, procurando demonstrar a importância da gestão estratégica para a otimização dos seus resultados. Devido à ausência de trabalhos científicos e da natureza contemporânea deste segmento de negócios, a pesquisa orientou-se pelas seguintes indagações: até que ponto um clube deve priorizar uma única competição? O que é mais importante para a gestão do clube: acumular títulos ou maximizar os lucros? Qual a relação existente entre o desempenho esportivo e o desempenho econômico-financeiro do clube? Na busca de respostas a estas questões, analisou-se o volume de receitas, custos e despesas e a sua correlação com a posição do clube no campeonato. Utilizando-se de métodos estatísticos, o estudo apresentou como resultado um grau de correlação significativo entre receitas, custos, despesas e resultados do clube com a sua posição no campeonato, sugerindo que o desempenho financeiro do clube está diretamente relacionado à sua performance esportiva. A pesquisa demonstrou como a gestão estratégica é necessária para a eficácia da administração dos clubes, no que diz respeito à lucratividade e/ou desempenho em campo, propiciando a compreensão de algumas variáveis que influenciam o comportamento deste segmento esportivo.

1 – INTRODUÇÃO

Devido à lacuna de conhecimento científico sobre o futebol e a necessidade de aperfeiçoamento do modelo de gestão dos clubes esportivos brasileiros, NETO (1998, p. 22) afirma existir “um novo paradigma a ser adotado pelos nossos clubes. Há quem diga ser o único caminho para a sobrevivência do esporte e a viabilização dos negócios esportivos”. Deste modo, busca-se identificar a relação dos fluxos financeiros e a performance esportiva, a fim de otimizar os resultados do processo de gestão da entidade e proporcionar a simetria informacional dos gestores e demais usuários da informação.

O estudo aborda os aspectos de avaliação e análise quantitativa da performance esportiva *versus* resultados operacionais dos clubes de futebol brasileiros participantes da série A, em 2001 e 2002. Uma vez que a gestão estratégica é considerada como uma ferramenta essencial para otimização dos resultados da gestão, a pesquisa investiga as vantagens de um planejamento estratégico para um clube futebol; analisar os efeitos que a eliminação do clube em determinada competição causa no patrimônio líquido e no resultado

do período contábil; compara os fluxos financeiros dos clubes estudados e indica quais as variáveis que devem ser consideradas no processo de gestão; verifica se o desempenho financeiro é compatível com o desempenho em campo; analisa se existe correlação entre os resultados, com a posição no campeonato.

Ao considerar que a produção científica sistematizada a respeito da avaliação da performance financeira versus performance operacional dos clubes brasileiros, é insignificante no Brasil, surgem os seguintes questionamentos: até que ponto um clube deve priorizar uma única competição? O que é mais importante para gestão do clube: acumular títulos ou maximizar os lucros? O clube que permanecer entre os primeiros colocados nos principais campeonatos tem uma performance operacional satisfatória?

Assume-se que os clubes que realizam maiores investimentos terminam o campeonato entre os primeiros colocados e adquirem equilíbrio financeiro. Entretanto, cabe ressaltar que o importante não é só a conquista de vitórias, ou seja, “os títulos conquistados” e sim o desempenho como um todo no período, dentro das diversas competições participadas. Assim, a eliminação do clube nas rodadas iniciais do campeonato pode acarretar um processo de instabilidade financeira e uma desestruturação dos planos e estratégias, tanto no aspecto operacional como nos aspectos econômico e financeiro.

Com o fim do passeⁱ proposto pela Lei Peléⁱⁱ, reduziu de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações dos atletas pelos clubes brasileiros. Os chamados “direitos liberatórios” eliminam a figura do “passe” e dá maior liberdade ao jogador para negociar seu contrato. Com esta perda significativa nas receitas oriundas das transações de jogadores surge a necessidade de estudar mecanismos para maximizar os lucros e a gestão dos clubes. Nesse contexto, este estudo tem como base de análise os clubes participantes da série A do Campeonato Brasileiro, que publicaram suas demonstrações financeiras, no período de 2001 e 2002.

O futebol apresenta características que difere das demais atividades, no entanto, o fator psicológico-emocional leva os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão. Assim, os clubes necessitam cada vez mais adotar um sistema de informações que possa oferecer subsídios e auxiliar a tomada de decisão. Tal necessidade é corroborada por EDWARDS *apud* KFOURI, (2000, p. 15) quando o presidente do *Manchester United* afirma que “contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção”.

A pesquisa visa contribuir com o processo de gestão dos clubes de futebol, procurando entender os fatores que influenciam a atividade do futebol e proporciona a maximização dos resultados (lucros). Assim, caracteriza-se como estudo empírico-analítico, no qual pretende utilizar-se de métodos e técnicas estatísticas tais como: estatística descritiva, correlação e regressão.

O fato dos clubes brasileiros de futebol apresentarem sistematicamente situação deficitária, que resulta em endividamento bancário, inadimplência fiscal e previdenciária, atrasos nas obrigações trabalhistas e nos salários dos jogadores, sugere a necessidade de aperfeiçoamento da qualidade da gestão dessas entidades.

2. O MERCADO DO FUTEBOL E O PROCESSO DE GESTÃO

No Brasil e em países Europeus o segmento esportivo (Futebol) movimentava bilhões de dólares. Exemplo disto são as freqüentes transações financeiras que movimentam um volume expressivo de recursos: a negociação de jogadores, a venda de material esportivo, a publicidade e das escolinhas franqueadas.

O mercado futebolístico representa uma parcela economicamente significativa dentro do segmento esportivo, que se encontra dividido em várias atividades. Diante deste mercado promissor, clubes, empresários e dirigentes buscam investir nesta atividade e realizam cada vez mais investimentos em escolinhas e centros de formação de atletas, com objetivo de atender a demanda interna e externa dos clubes.

Com o fim do passe proposto pela Lei Pelé, reduz-se de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” eliminam a figura do passe e dá maior liberdade ao jogador para negociar o contrato. O caso Bosmanⁱⁱⁱ foi precursor para o fim do passe. Entretanto, a situação do passe foi substituída por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube esportivo por um período de tempo, no qual utilizam-se mecanismos como multas rescisórias para manter o jogador no clube. Deste modo, o jogador só poderá mover-se para outro clube sem taxa de transferência após o fim do contrato com o clube ao qual está vinculado.

Os atletas mantêm vínculos com os clubes por prazos determinados até 23 anos de idade, e o primeiro contrato do atleta como profissional tem duração de 2 anos. Decorrido este prazo, o atleta poderá vincular-se a qualquer outro clube sem impedimento, sendo que para a primeira renovação o contrato terá um prazo estipulado de três meses a cinco anos.

Com advento MP/79 e da lei nº 9.615, de 24.03.1998, conhecida como Lei Pelé, é vivenciado um momento de transição para os clubes, no tocante a relação atletas/clubes e disponibiliza para a contabilidade a incumbência de se pronunciar sobre as mudanças do setor que contemplam os principais pontos, a obrigatoriedade da publicação das demonstrações financeiras, prestação de contas junto ao ministério do desporto, fim passe, sanções administrativas e civis para administradores e dirigentes.

A ausência de normatização para o setor pode ser constatada, conforme ARAÚJO (2003, p 5), ao relatar que alguns clubes utilizaram certos critérios para melhorar seus resultados, o que vem de encontro aos princípios contábeis, onde “... cada clube fez o seu balanço a sua maneira, o Santos executou uma manobra contábil irregular e transformou o que seria um prejuízo de 13,2 milhões em um lucro de 37,2 milhões, o clube só fechou o ano em azul porque incluiu em seus ativos (tudo o que é ou pode ser convertido em dinheiro) os valores das rescisões contratuais dos atletas, fabricando uma receita extra de R\$ 47,8 milhões.”

A utilização de métodos e critérios irregulares evidenciou certa disparidade na prática das normas contábeis e constata a necessidade de estudos sobre as formas e critérios de contabilização e avaliação para os itens patrimoniais deste setor, onde o valor total investido no atleta deve ser controlado através do critério de identificação específica e a amortização deste ativo considera a sua utilização.

A venda de craques é um bom negócio que pode ser exemplificada com o caso do jogador Ronaldinho, conforme divulgado no IOB - TC (2001, p, 5): em 1992 o passe do jogador foi comprado pelo Cruzeiro de Minas Gerais por US\$45 mil, e, em sua penúltima transferência, foi vendido do *Barcelona* ao *Internazionale de Milão* por um valor estimado entre US\$28 milhões e US\$34 milhões. Desta forma, percebe-se claramente que estes ativos podem ser considerados como elementos que fomentam à atividade econômica dos clubes.

3. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO MODELO DE GESTÃO

O planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir meta, que na opinião BATEMAN & SNELL (1998, p.122) “proporciona aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes”.

Para MAXIMIANO (1985, p. 101), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Assim, o planejamento estratégico é na prática um filtro da viabilidade futura, onde os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã ao apresentar as seguintes características: ilumina oportunidades de novos espaços; extrapola às fronteiras das unidades de negócios; revela as necessidades dos clientes; proporciona *insight* para elaboração de regras no setor; englobar a ameaça de concorrentes.

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e dá suporte à decisão. No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias as decisões que definem os destinos de produtos e serviços e em consequência o êxito ou o fracasso das organizações. Outro aspecto refere-se à sinergia das partes ou das fases que são responsáveis pela geração dos resultados planejados.

Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc.

Dessa forma, o conhecimento intrínseco da entidade propiciará a máxima utilização dos recursos da corporação, além da aplicação para o suporte em nível operacional, com a utilização de sistemas que apoiem as tomadas de decisão nos níveis tático e estratégico.

Por outro lado, a importância do planejamento estratégico de informações consolida-se em função de sua cumplicidade com o planejamento estratégico, visto que as estratégias definidas pela administração serão alcançadas se os membros dos clubes estiverem em sintonia com a missão da organização.

ALVES & VANALLE (1999, p. 2) afirmam que, “para que um planejamento estratégico de informações seja implementado de modo adequado e eficaz, é imprescindível o domínio sobre seus conceitos, metodologia e técnicas. Portanto, dentro do grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento do planejamento, deverá haver perfeito entendimento em relação aos requisitos básicos”.

O planejamento considera o levantamento como um dos elementos que deve ser realizado junto aos executivos dos três níveis de gerência (estratégico, tático e operacional) e percorre alguns estágios como métodos de coleta de dados: entrevistas (com o apoio de questionários específicos a cada nível), observação e documentação, onde os elementos de planejamento relatados constituem o ponto de referência para todo o processo de planejamento e desenvolvimento dos futuros sistemas de informações da organização.

Destarte, um dos objetivos deste trabalho é identificar algumas variáveis relacionadas ao processo de gestão dos clubes, de forma a delinear todo o processo metodológico para desenvolvimento de um planejamento estratégico de informações que garanta maior clareza quanto ao conhecimento estruturado das áreas de negócio dos clubes de futebol.

Deste modo LEOCINI & SILVA (2000, p. 4), ao analisar a gestão do clube, afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; um modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise. A exemplo disto, pode-se citar alguns clubes estrangeiros que contemplam essas características, dentre os quais: o *Barcelona* da Espanha, o *Milan* da Itália e o *Manchester United* da Inglaterra.

LEOCINI & SILVA (2000, p. 4) destaca-se que, em termos de estabilidade, os três modelos se equivalem, sendo que o *Manchester* tem conseguido, ao longo dos últimos anos, tanto lucratividade como bom desempenho em campo, além do modelo ser estável e de sucesso, onde as informações necessárias para tal análise estão acessíveis.

No Brasil a realidade dos clubes ainda não está bem delineada, porque as atividades desportivas vivem um momento de transição, onde uma parcela dos clubes encontra-se em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedecem ao critério de estabilidade.

4. MODELO DE GESTÃO E SUA APLICABILIDADE EM CLUBE DE FUTEBOL

De acordo com PEREIRA (2000, p. 70) “o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos da empresa, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo”.

Para PADOVEZE (2000, p. 39) “é no subsistema de gestão que as decisões são tomadas. O subsistema de gestão só pode ser especificado após a definição maior do modelo de gestão. Nele se encontra o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle. É intimamente ligado ao subsistema de informação”.

GUERREIRO (1989, p. 173) enfatiza que uma das condições básicas para o desenvolvimento do planejamento, da execução e do controle das atividades é o conhecimento da realidade, onde as informações serão obtidas através do subsistema de informações.

Ao considerar que a contabilidade é uma ciência que tem como um de seus objetivos a transmissão de informações de qualidade à administração, SETTE (1999, p. 31) esclarece que “a administração estratégica preocupa-se principalmente com o futuro da organização, procurando definir os rumos que a empresa deve seguir para sobreviver no ambiente futuro com todas as suas variações, limitações e conseqüências”.

O planejamento empresarial é definido por DRUCKER (1975, p. 136) como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, o que permite o conhecimento das conseqüências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas.

PADOVEZE (2000, p. 115) afirma que “a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da

informação para decisões que atentem o futuro”. Para OLIVEIRA (1992, p. 39), “sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Segundo LEOCINI & SILVA (2000, p 3), o modelo de gestão estratégica é um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização que coordenam seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos. Portanto, uma empresa capitalista tradicional tem no princípio administrativo derivado do seu objetivo estratégico a maximização de lucros é a satisfação do cliente, conforme Figura 1:

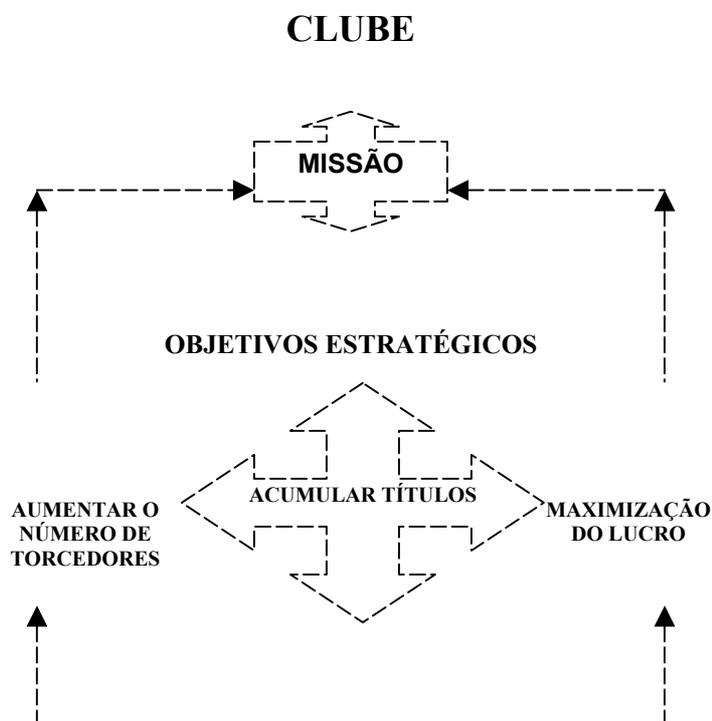
Figura: 01 - Modelo de Gestão Estratégica Empresas



Fonte: elaboração própria.

Com a profissionalização da gestão dos esportes, surgem questões como: qual é o objetivo de um clube - maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores? Seriam estes objetivos compatíveis ou não?

Figura: 02 - Modelo de Gestão Estratégica para Entidades Esportivas



Fonte: elaboração própria.

Em estudos realizados^{iv}, os resultados econômicos/financeiros e esportivos de clubes europeus, comprovaram relações entre os principais fatores que regem a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes de futebol – desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários.

Em análise estatística realizada por SZYMANSKI & KUYPERS, (1999, p. 157-193), é apresentada a existência de dois relacionamentos significativos que ilustram funcionamento do negócio, onde o primeiro demonstra - relacionamento diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato, já o segundo comprova que existe um relacionamento diretamente proporcional entre sucesso nos campeonatos e as receitas e ressalta que, quanto maiores os gastos de um clube com salários, maior será a probabilidade deste clube alcançar melhores desempenhos em campo.

LEOCINI & SILVA (2000, p 3) ressaltam que, “o mercado de jogadores é bastante eficiente, isto é, que os melhores salários são geralmente pagos aos melhores jogadores e quanto melhor seu desempenho em campo maior deverá ser sua geração de receitas (mostra que o mercado por torcedores também é eficiente atualmente,...)”.

Portanto, cada vez mais os clubes ou clubes-empresa buscam alternativas para aumentar a lucratividade, através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos.

SZYMANSKI & KUYPERS (1999, p. 157-193) afirmam que, apesar da gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente conflitantes, como a obtenção de títulos e o controle de custos, esta definição está baseada no relacionamento que é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes.

Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, LEOCINI & SILVA (2000, p 3) destacam que este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube etc.

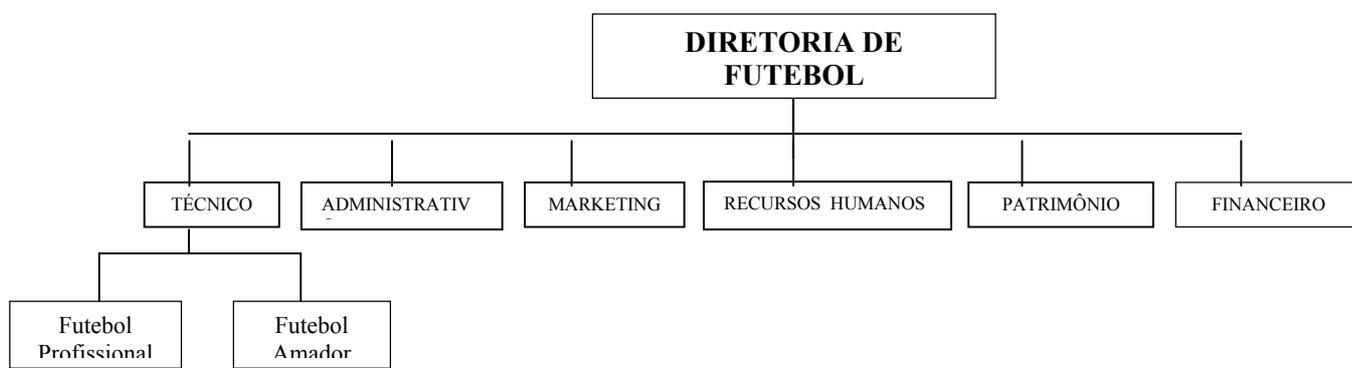
Na opinião de BRUNORO & AFIF (1997, p. 57), um clube de futebol deve contar com os seguintes departamentos:

- Departamento técnico - preocupa-se com a operação do time de futebol e pode ser dividido em setor profissional e amador;
- Departamento administrativo e de recursos humanos – preocupa-se com atividades de suporte ao departamento técnico: atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica, etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação e locais de treinamento, provisão de materiais esportivos, etc.) e elaboração de política salarial e de carreira, sistemas de recompensa, etc.;

- Departamento financeiro - está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;
- Departamento de marketing - cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de receitas;
- Departamento de Patrimônio – é responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio.

A seguir, é apresentado um organograma com a disposição dos departamentos de entidades esportivas anteriormente mencionados:

Figura: 03 – Estrutura Departamental de Entidades Esportivas.



Fonte: Adaptado de BRUNORO & AFIF (1997,p. 58).

CABALLERO LOIS & CARVALHO (1998, p.54) destacam as mudanças no segmento esportivo, ao relatar o caso da reestruturação administrativa feita pela Parmalat no processo de co-gestão com o Esporte Clube Juventude de Caxias do Sul, de onde originaram-se os seguintes departamentos (áreas funcionais): futebol profissional, futebol amador, financeiro e marketing.

Entretanto, cabe ressaltar que ocorreram mudanças significativas no ambiente esportivo, o que contribuiu para elaboração do modelo de gestão dos clubes ingleses conforme relatam LEOCINI & SILVA (2000, p 4), “no final da década de 80, o problema da violência dos torcedores ingleses (os chamados *hooligans*) nos estádios de futebol deu origem a uma investigação profunda sobre suas causas. Tal investigação culminou com a publicação de um relatório chamado *Taylor Report* que, resumidamente, obrigava os clubes a investirem na melhoria das condições dos serviços prestados aos torcedores, ou seja, das condições dos seus estádios de futebol”.

O *Taylor Report* foi o responsável pelo lançamento de ações do *Manchester United* na bolsa de valores, pela intervenção governamental no processo de valorização do futebol inglês. O lançamento de ações representou um caminho para o clube se adequar às novas

exigências da Lei, bem como para que a família Edwards^{vi} conseguisse realizar todo o investimento feito no clube e iniciasse a concepção de um novo paradigma de gestão, depois de um longo período sem títulos e lucros.

5. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Os princípios de gestão utilizados representam *benchmarking* para análise sobre no futebol profissional. Na segunda metade do século XX, o *Manchester United* tornou-se o grande nome do futebol quando se fala em modelo de gestão estratégica eficaz. Naquele momento, a estratégia contemplava a contenção dos custos e focalizava a redução da principal fonte de gastos dos clubes, ou seja, o gasto com salários e transferências de jogadores.

O lucro surgiu, porém, o desempenho em campo trouxe a insatisfação de torcedores e patrocinadores. Posteriormente, com o lançamento de ações no mercado financeiro, aumenta os lucros e o desempenho em campo finalmente pode ser notado, o que torna o *Manchester United* um modelo de gestão estratégica eficaz.

Em termos de objetivos estratégicos, esta mudança significou alterações na forma de ver o lucro, onde este passa a ser encarado como algo fundamental, e a estratégia de exploração da marca do clube sua principal missão.

Pode-se relacionar que o desempenho de um clube em campo, num mercado extremamente competitivo, é significativamente dependente do gasto do clube com salários. Por sua vez, a geração de receitas, neste mercado está fortemente interligada e dependente em última instância do torcedor, onde esta, cada vez mais é influenciada pelo desempenho em campo. É sob esta lógica econômica do negócio e com a missão torna-se um clube de futebol competitivo e lucrativo que o *Manchester* concebe seu modelo de gestão estratégica.

Segundo LEOCINI & SILVA (2000, p 5), os princípios de gestão usados pelo *Manchester United* interpelam três aspectos ou premissas estratégicas oriundas da missão do clube, resumidas da seguinte maneira: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas (fruto do desempenho em campo) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo sob diversas formas. Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos no ambiente operacional do clube (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores).

O controle salarial, que é considerado o primeiro pilar do modelo de gestão estratégica, tem o papel de equilibrar os resultados esperados pelos *stakeholder*. Ao analisarem o modelo de gestão, LEOCINI & SILVA (2000, p 5) identificaram que o gasto com salários de jogadores é o principal do passivo dos clubes. Entretanto, a adoção de uma política de salários adequada se torna crítica. Desta forma uma supervalorização do jogador, cria um efeito “dominó” e reduz significativamente o lucro, principal objetivo dos acionistas. Na opinião de EDWARDS *apud* FYNN & GUEST, (1998, p. 3), o efeito “dominó” começa com renovação do contrato, onde os jogadores reivindicam aumentos se estiverem atuando bem.

A maximização das receitas mantém ligação indireta entre geração de receitas e política salarial. Neste contexto, demonstra-se que a maximização de receitas contribui para a sobrevivência do clube. Segundo SZYMANSKI & KUYPERS (1999, 157-193), a maioria dos torcedores concordará que este é um preço a ser pago, mas, ao expandir seu potencial de geração de receita, as receitas com bilheterias, tornam-se cada vez menos importantes. Os

clubes podem gerar receitas de várias formas, que estão intimamente relacionadas. Uma diminuição na popularidade, possivelmente associada com uma performance fraca, influenciará todas as fontes de receitas do clube.

A grande mudança em função desta visão estratégia de maximização de receitas, em termos de princípios de gestão, foi a mudança na forma do clube tratar seu torcedor e de enxergar seu estádio.

A gestão da arena está relacionada à nova forma do clube enxergar seu estádio. Esta nova visão deu origem ao que pode se chamar de gestão da arena multiuso. Seu estádio gera receita o ano todo, através dos mais diversos tipos de atividades. Para valorizar a marca e potencializar a sua capacidade de gerar receitas, o *Manchester* conta com um moderno estádio que dispõe de vários serviços, o qual pode destacar: camarotes com posições privilegiadas; restaurantes de alto nível; loja de produtos.

6. MATERIAIS E MÉTODOS

A elaboração deste artigo é produto de uma pesquisa de pesquisa documental e exploratória, que se valeu do método de pesquisa empírico-analítico, o qual, de acordo com MARTINS (1992, p.26), “são abordagens que representam em comum a utilização de técnica de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativos”.

As entidades escolhidas foram 16 clubes participantes do campeonato brasileiro da serie A no ano de 2001 e 2002. Concentrou-se na análise das demonstrações financeiras publicadas nos respectivos anos. De posse dos dados, foram realizadas análises estatísticas com o intuito de interpretar as relações gerenciais e as possíveis estratégias que possam ser inferidas ao processo decisório.

Para a obtenção das informações de cunho financeiro, econômico e esportivo, valeu-se de pesquisa documental, onde foram utilizados como variáveis as receitas os custos/despesas operacionais do período e a posição obtida no campeonato. A pesquisa foi realizada entre os meses de maio a julho de 2003. É importante salientar que não estão sendo levados em consideração todos os gastos dos clubes, mas somente gastos necessários para manutenção da equipe profissional (custos e despesas).

Foi adotado para análise e interpretação, o Coeficiente r de *Spearman*, onde a correlação por postos de *Spearman* é uma técnica não-paramétrica para avaliar o grau de relacionamento entre observações emparelhadas de duas variáveis, quando os dados se dispõem em postos. Dados preferenciais são muito comuns em áreas como de teste de alimentos, eventos competitivos (concursos de beleza, exposições artísticas, competições atléticas) e estudos de atitudes. O objetivo do cálculo de um coeficiente de correlação nesses casos é determinar até que ponto dois conjuntos de postos tem relacionamento ou não. A técnica pode ser estendida também a outros tipos de mensuração, desde que possam ser convertidos em postos.

O coeficiente de correlação por postos de *Spearman* pode variar de $-1,00$ a $+1,00$, tal como o r de *Pearson*. Assim, o valor calculado explica o grau de relacionamento entre as variáveis e se são consistentes. Se o resultado for próximo de $1,00$, isto indica que os dois conjuntos de dados apresentam forte grau de relacionamento, se próximo de 0 significa que os conjuntos de postos não apresentam grau de correlação significante.

Como os dados amostrais apresentam invariavelmente algumas diferenças, há sempre a possibilidade de se obter o que se assemelha a um relacionamento, quando, de fato, tal não existe. Conseqüentemente, convém testar a significância de r_{sp} , particularmente se o tamanho da amostra é pequeno ou se o valor de r_{sp} é pequeno. Para situações em que n é maior que 10, a hipótese nula $r = 0$.

Para realização do estudo foi utilizado o *software SPSS*, no qual municiou-se da ferramenta de Correlação Não-Paramétrica, especificamente do método de *Spearman's*. Os cálculos estão demonstrados nas figuras 04 e 05 que evidenciam os resultados obtidos dos dados que foram extraídos das demonstrações publicadas pelos clubes.

Figura 04 : Nonparametric Correlations - 2001

Spearman's rho	REC_0	Correlation	REC_0	DESP_0	PO_01
		Sig. (2-tailed)	,	,003	,393
		N	16	16	16
	DESP_0	Correlation	,694 **	1,000	,224
		Sig. (2-tailed)	,003	,	,405
		N	16	16	16
	PO_01	Correlation	,229	,224	1,000
		Sig. (2-tailed)	,393	,405	,
		N	16	16	16

**.

Figura 05 : Nonparametric Correlations - 2002

Correlations

			REC_02	DEP_02	P_02
Spearman's rho	REC_02	Correlation Coefficient	1,000	,782**	-,088
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,745
		N	16	16	16
	DEP_02	Correlation Coefficient	,782**	1,000	-,006
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,983
		N	16	16	16
	P_02	Correlation Coefficient	-,088	-,006	1,000
		Sig. (2-tailed)	,745	,983	,
		N	16	16	16

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

7. RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nos dados levantados, verificou-se a relação entre os elementos do patrimônio e o desempenho dos clubes no campeonato. Ao analisar as receitas e as despesas, constatou-se uma correlação de R 0,69 para 2001 e de R de 0,78 para 2002. Ambos apresentaram um grau de correlação significativo. No tocante às despesas (salários dos

jogadores) e a performance em campo, constatou-se um grau de correlação não significativo, o que vem de encontro aos estudos europeus.

As análises de correlação não paramétricas realizadas demonstraram que o desempenho operacional dos clubes brasileiros não apresenta relação com os volumes de investimentos, ou seja, maiores gastos (salários e contratações de jogadores) não garante a eficiência/eficácia dos resultados.

Vale ressaltar que foi considerado especificamente o valor total das despesas com o time e não os valores dos gastos totais da estrutura da entidade (custo fixos/variáveis). Neste contexto, verificou-se que as despesas não apresentam relação com o desempenho em campo, assim como a maximização de receitas não está associada à acumulação de títulos.

Estudos realizados na Inglaterra por SZYMANSKI & KUYPERS (1999) apontaram a existência de dois relacionamentos fundamentais que ilustram funcionamento do negócio do futebol (relacionamento entre gastos com salários e o sucesso no campeonato e o relacionamento entre sucesso no campeonato e receitas), comprovando que, quanto maiores os salários dos jogadores, melhores os seus desempenhos em campo. Logo, se o clube dispõe de um elenco composto pelos melhores atletas, espera-se um melhor desempenho no campeonato. Esta constatação pode ser vista na comparação entre clubes europeus e brasileiros, conforme tabela a seguir:

Tabela 01 - Clubes Europeus Versus Clubes Brasileiros.

ANÁLISE DE CORRELAÇÃO		
<i>Clubes Europeus</i>		
	Despesas	Receita
Posição no Campeonato	0,78	0,82
<i>Clubes Brasileiros</i>		
Ano - 2001	Despesas	Receita
Posição no Campeonato	0,22	0,23
Ano - 2002	Despesas	Receita
Posição no Campeonato	-0,006	-0,08

Fonte: Elaboração própria.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol pode ser visto como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times. Assim, essas duas características do negócio deram origem a dois tipos de mercado que atualmente o futebol opera: o mercado de jogadores e torcedores.

Ao analisar o cenário do futebol europeu, averiguou-se que o modelo de gestão do *Manchester United* contempla fatores de competitividade, velocidade e inovação, destacando-se pela geração de resultados significativos entre os principais clubes do futebol mundial. Deste modo, uma das premissas do planejamento estratégico é que as organizações desejam

crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva no futuro, onde as vantagens estão relacionadas a fatores de desempenho, a competitividade em custos (gastos com salários), a qualidade nos serviços (desempenho em campo) e a velocidade do clube em responder às necessidades do mercado (inovação).

Entretanto, os resultados não esperados, como a eliminação nas competições, podem gerar instabilidade financeira, devido a compromissos (obrigações) já assumidos, ou seja, o gasto com salários, além de ser o principal fator que explica o desempenho dos jogadores em campo, é o principal passivo dos clubes.

A desclassificação traz conseqüências econômico-financeiras como a diminuição dos fluxos de receitas e pode acarretar um resultado deficitário (prejuízo contábil), o que afeta negativamente o patrimônio líquido do clube.

O estudo detectou por meio de métodos estatísticos um grau de correlação significativo entre as receitas e o desempenho em campo, o que comprova a hipótese de que desempenho financeiro é compatível com a performance esportiva. Já quando da análise da correlação entre receitas, custos e despesas e resultados com a posição do clube no campeonato, verificou-se que a correlação é bastante significativa.

Considera-se, assim, que a pesquisa atingiu o objetivo proposto ao constatar que a priorização de uma única competição pode acarretar sérias conseqüências ao clube. Portanto, a partir do momento que o clube concentra todos os seus esforços num único campeonato e, por um acidente esportivo, é desclassificado, gera-se uma diminuição fluxos de recursos (entradas) como receitas de ingressos, direitos de transmissão, vendas de materiais esportivos etc.

O trabalho diagnosticou que o acúmulo de títulos e a maximização de receitas estão intimamente ligados: a busca por títulos é um dos pilares do plano de gestão estratégica dos clubes, visando o seu sucesso financeiro e esportivo. Verificou-se ainda que o desempenho em campo, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol, é o resultado esperado pela maioria dos torcedores.

Ao analisar o cenário brasileiro, observou-se que os clubes focalizaram por muito tempo o mercado de jogadores, haja vista o número de transferências de jogadores brasileiros para os clubes europeus. Além disso, as principais fontes de renda para clubes são as receitas com direitos de imagem e produtos licenciados.

Estes fatores demonstram uma sinalização de que os clubes devem passar por uma reestruturação, na qual a Medida Provisória 79 de junho de 2003 foi o primeiro passo. Essa medida imprime aos clubes esportivos de futebol as mesmas obrigações societárias das entidades privadas, como a contabilização das transações e a auditoria das demonstrações por empresas independentes. Dirigentes e administradores podem sofrer sanções de responsabilidade cível e penal por conseqüência de uma má gestão. Essas medidas exigem das entidades esportivas novas informações a respeito dos seus recursos físicos, humanos e financeiros, bem como um prestação de contas de seu patrimônio e resultados.

Os resultados financeiros apresentados pelos clubes demonstraram que aproximadamente 44% em 2001 e 38% em 2002 dos clubes analisados apresentaram resultados negativos (*déficit*), dados estes que corroboram as análises de correlações realizadas, o que leva a rejeitar a hipótese de os clubes que terminam entre os primeiros colocados apresentam resultados satisfatórios.

A eficácia de gestão do negócio futebol deve ser medida também em termos de lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo. Nesta nova fase do futebol

moderno, o desempenho em campo, os salários dos jogadores e os lucros são variáveis estratégicas que influenciam fortemente o sucesso dos clubes.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, V. **O Estado de São Paulo**, seção de esporte , 3/04/2003. São Paulo.
- BATEMAN T. S., & SNEL S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Atlas, 2 ed. São Paulo: 1998.
- BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.
- CABALLERO LOIS, N. & CARVALHO, S. **A Co-Gestão esportiva no futebol: o caso Juventude - Parmalat**. Editora Ediupf, Passo Fundo, 1998.
- CONN, D. **The football business – fair game in the ‘90s?** Mainstream Publishing Projects, Edinburgh, Inglaterra, 1998.
- DRUCKER. P. **Administração, tarefas e responsabilidade**. Pioneira. Vol. I , 3 ed. Sao Paulo 1995.
- FYNN, A. & GUEST, L. **For love or money: Manchester United and England – the business of winning?** Macmillan Publishers Ltd, London, Inglaterra, 1998.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Econômica- GECON: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (doutoramento) São Paulo: FEA/USP, 1989.
- LAPPONI, J. C. *Estatística usando Excel 5 e 7*. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora, 1997.
- LAPPONI, J. C. *Estatística usando Excel*. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 2000.
- LEVINE, David M., BERENSON, Mark L., STEPHAN, David. *Estatística: Teoria e aplicações – usando Microsoft Excel em português*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- MARTIN, James - *Information Engineering*, England, Savant Research Studies, 1986.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATOS, Orlando Carneiro. **Econometria básica: Teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 3ª ed. (rev. e ampl.), 2000.
- MAXIMINIANO, A. C. A., **Introducao a administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo : 1985.
- NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.
- PADOVEZE, C. L., **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil** Atlas, 3. ed., São Paulo : 2000
- PEREIRA, A. C. , **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração ...**, Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000.
- SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. Coleção Schaum. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2ª ed, 1985.
- STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. Inglaterra, Penguin Group, 1999.

ⁱ O Passe: um direito que o clube tinha sobre o atleta, o qual mantinha o atleta preso ao clube, uma vez que o clube negociava este direito como um ativo.

ⁱⁱ No Brasil a Lei 9.615, de 24.03.1998 alterou de forma substancial a relação entre o clube e o atleta e a Medida Provisória 79 trouxe uma nova regulamentação para o setor, extinguindo o passe. Contudo, a relação entre os atletas e o clube fica regida por contratos de prestação de serviços com cláusulas específicas de ressarcimento pelo rompimento ou rescisão.

ⁱⁱⁱ Foi o primeiro jogador a conseguir passe livre.

^{iv} Por SZYMANSKI & KUYPERS, 1999.

^v LEOCINI & SILVA (2000, p 4) O Relatório de Taylor (*Taylor Report*) está para os clubes ingleses assim como a Lei Pelé está para os clubes de futebol brasileiros. Recentemente foi aprovado o estatuto do torcedor, que se equipara a uma Lei, no tocante aos serviços prestados pelos clubes ao torcedor.

^{vi} Segundo LEOCINI & SILVA (2000, p 4), a família *Edwards* quase que se confunde com a história do *Manchester United*. Sócia majoritária desde a década de 70, a família *Edwards* sempre esteve no comando do clube e foi a principal responsável pela mudança na sua filosofia administrativa – um clube de futebol pode e deve gerar lucros. Conforme CONN (1998), “*In adversity, Manchester United looked less like a passion and more like an asset to the Edwards family*” (Em português: “Na adversidade, o *Manchester United* parecia menos com uma paixão e mais com um ativo para a família *Edwards*”).