



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ANÁLISE DE DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL – UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CLUBES BRASILEIROS E CLUBES EUROPEUS

Ricardo César da Silva Guabiroba
ricardo_guabiroba@yahoo.com.br
Universidade Federal

Patrick Onofre Chemp de Castro
patricknice_@hotmail.com
Universidade Federal

Fábio Santos Mariano de Carvalho
fabiosantosmariano@gmail.com
Universidade Federal

Resumo: O objetivo do presente artigo é analisar o desempenho de clubes de futebol, comparando clubes brasileiros e clubes europeus. A partir dessa análise, espera-se averiguar três hipóteses: (1) os clubes brasileiros analisados apresentam pior desempenho financeiro em comparação com o desempenho dos clubes europeus; (2) o modelo de gestão escolhido é decisivo para clubes de futebol alcançarem bom desempenho e (3) os clubes de futebol de maior desempenho financeiro também apresentam maior eficácia com relação à quantidade de vitórias em jogos disputados em 2014. Para o alcance desse objetivo, estruturou um procedimento composto por 4 etapas: (1) definição dos clubes, (2) definição de indicadores e de medidas de desempenho, (3) agregação das medidas para cada clube e (4) ordenação e análise dos clubes. Como resultado dessa análise, verificou-se que são falsas as três hipóteses em discussão. Verificou-se ainda que a maioria dos clubes brasileiros apresentam baixa eficácia e baixo/médio desempenho financeiro. Diferentemente, a maioria dos clubes europeus apresentam alta eficácia e médio/alto desempenho financeiro.

Palavras Chave: clubes - futebol - gestão - desempenho - eficácia



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte de grande popularidade no Brasil e, de modo global, é um esporte acompanhado por milhares de espectadores. Segundo Silva (2013), esse esporte é conduzido por uma indústria que movimenta grandes quantias financeiras, com altos investimentos, altos retornos e também altas dívidas. Assim, deixando o espetáculo de lado, os clubes de futebol devem ou deveriam buscar aumentar seus retornos e reduzir suas dívidas, independentemente dos modelos de gestão que esses clubes adotam.

Quando o assunto trata de clubes brasileiros, são altas as críticas distribuídas por mídias que abordam o tema esportivo, principalmente no que diz respeito às dívidas que esses clubes acumulam. Assim, de um modo geral, a impressão que se passa é que os clubes brasileiros não são bem administrados, em especial quando comparados com clubes europeus. Sabe-se que os clubes brasileiros apresentam faturamento geralmente inferior aos faturamentos dos clubes de futebol europeus. No entanto, o desempenho financeiro desses clubes deve considerar outros indicadores e outras medidas para que essa análise de desempenho possa ser realizada.

Neste contexto, o presente artigo tem o objetivo de analisar o desempenho de clubes de futebol no mundo, comparando clubes brasileiros e clubes europeus. A partir dessa análise, espera-se averiguar três hipóteses: (1) os clubes brasileiros analisados apresentam pior desempenho financeiro em comparação com o desempenho dos clubes europeus; (2) o modelo de gestão escolhido é decisivo para clubes de futebol alcançarem bom desempenho e (3) os clubes de futebol de maior desempenho financeiro também apresentam maior eficácia com relação à quantidade de vitórias em jogos disputados em 2014.

Para o alcance do objetivo proposto, foi possível estruturar um método composto por quatro passos. Esses passos envolvem a definição dos clubes de futebol que serão comparados, a definição de indicadores e de medidas de desempenho, calculadas a partir desses indicadores, que serão utilizadas na análise, a agregação dessas medidas por meio da técnica multicritério conhecida como Análise Relacional Grey (GRA) e, finalmente, a realização da ordenação dos clubes de futebol e conclusão utilizando ainda uma medida de eficácia.

Neste sentido, este artigo apresenta em sua seção (2) conceitos a cerca de modelos de gestão utilizados pelos clubes de futebol, envolvendo modelos de gestão associativos, privados e mistos. Em sua seção (3), abordam-se conceitos de indicadores e medidas de desempenho financeiro, incluindo exemplos desses indicadores e dessas medidas. A seção (4) é voltada a apresentar o procedimento para análise de desempenho. Na seção (5), esse procedimento é aplicado considerando clubes de futebol brasileiros e europeus. Finalmente, são apresentadas as considerações finais, envolvendo as limitações do trabalho e sugestões para novos estudos.

2. MODELOS DE GESTÃO UTILIZADOS POR CLUBES DE FUTEBOL

Segundo Ferreira *et al.* (2005), Chiavenato (2004) e Crozatti (1998), modelo de gestão é uma organização onde pessoas possuem um mesmo interesse em desenvolver produtos e serviços. Os modelos de gestão devem formar a cultura organizacional, elaborar as hierarquias de poder, criar critérios para avaliação de desempenho e empregar formas de ação na empresa.

Existem três diferentes modelos de gestão utilizados por clubes de futebol: modelo de gestão associativo, modelo de gestão privado e modelo de gestão misto. O modelo de gestão associativo é formado por um grupo de pessoas responsáveis por tomar decisões visando o



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



futuro do clube, onde não há finalidade lucrativa. Apesar desse critério, classificam-se ainda na categoria de associações aqueles que realizam negócios visando o ganho patrimonial da pessoa jurídica, sem proporcionar ganhos aos associados. Assim, segundo Pereira (1999), a procura de vantagens materiais acessórias, indispensáveis à sobrevivência da associação, não lhe retira o caráter não lucrativo do fim social. Neste contexto, verifica-se que este é o modelo de gestão mais presente no Brasil, como também na Espanha. Segundo Cordeiro (2013), a diferença é que nos grandes clubes espanhóis os departamentos de marketing e de finanças são terceirizados, com a finalidade de profissionalizar a gestão do clube.

Já o modelo de gestão privado é administrado como empresa com o objetivo de gerar lucro. Destaca-se que poucos clubes de futebol adotam esse modelo no Brasil. Na Inglaterra, grande parte dos clubes utilizam o modelo de gestão privado. De acordo com Leoncini e Silva (2006), esse modelo se popularizou na Inglaterra após ser adotado pelo Manchester United Football Club, que apresentou melhorias de resultados substanciais para o clube.

Há ainda o modelo de gestão misto. Segundo Sampaio *et al.* (2013), esse modelo possui parte do clube vinculado a empresários e outra parte é de responsabilidade da associação de torcedores que participa do processo decisório do clube. A maior parte da sociedade fica em poder das associações de torcedores e a menor parte fica em poder de empresários ou de empresas. A ideia desse modelo é manter com poder decisório os sócios vinculados ao clube. Esses sócios podem votar em reuniões do conselho para eleição da diretoria do clube. Cabe destacar que esse modelo não é utilizado no Brasil e, sim, muito utilizado na Alemanha.

3. MEDIDAS E INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Segundo Seges (2009), com os indicadores, é possível criar medidas de desempenho para comparar objetos de estudo. No entanto, antes do cálculo das medidas, é necessário verificar se os indicadores são de fontes confiáveis e precisas.

Segundo Ross *et al.* (2002), as medidas de desempenho podem ser conceituadas como valores gerados a partir de dois ou mais indicadores. De acordo com Matarazzo (2010), essas medidas possuem a capacidade de potencializar a conclusão sobre um estudo. Além disso, Neely *et al.* (1995) cita que essas medidas de desempenho são importantes, pois representam uma relação entre valores ou indicadores. Neste sentido, a Tabela 1 apresenta sete medidas de desempenho financeiro, além de seus conceitos e como essas medidas podem ser calculadas (qual a relação de indicadores necessários para a realização do cálculo).

Tabela 1: Conceito de medidas de desempenho financeiro.

Medida	Conceito	Relação de indicadores
Liquidez Corrente	Refere-se à capacidade de pagamento da empresa no curto prazo.	Ativo Circulante/Passivo Circulante
Giro do ativo total	Refere-se à capacidade da empresa em usar todos seus ativos para gerar receita.	Receita total/Ativo total
Endividamento Geral	Representa o quanto a empresa esta endividada.	(Passivo Total - Patrimônio Líquido)/Ativo Total
Índice de composição do endividamento	Representa o percentual da dívida de curto prazo da empresa com terceiros.	Passivo Circulante/Capitais de Terceiros



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Retorno do Ativo	Representa o quanto uma empresa consegue gerar lucro a partir da utilização de seus ativos.	Lucro Líquido/Ativo total
Retorno do Capital Próprio	Indica o potencial de crescimento da empresa utilizando capital próprio.	Lucro Líquido/Patrimônio Líquido
Margem de Lucro líquido	Lucro líquido com relação a cada unidade monetária que compõe o faturamento da empresa.	Lucro Líquido/Receita total

Fonte: elaborado pelos autores segundo Gitman (1994) e Ross *et al.* (2002).

Neste trabalho, os indicadores utilizados são disponibilizados em balanços patrimoniais e em demonstrações de resultados anuais que os clubes de futebol apresentam em suas páginas na Internet. A partir da definição desses indicadores será possível calcular as medidas de desempenho financeiro que permitirão verificar as hipóteses estabelecidas.

4. PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO

Para alcançar o objetivo do presente artigo, estruturou-se um procedimento composto por quatro etapas ou passos. A Figura 1 apresenta esses passos: (1) definição dos clubes, (2) definição de indicadores e de medidas de desempenho, (3) agregação das medidas para cada clube e (4) ordenação e análise dos clubes. Assim sendo, ao final da aplicação do procedimento, espera-se conhecer os times de futebol com maior desempenho financeiro.

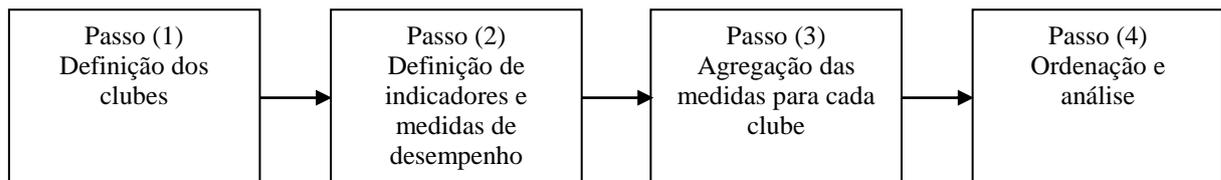


Figura 1: Passos para a análise de desempenho financeiro de clubes de futebol.

No Passo (1), deve-se elencar os clubes de futebol de diferentes modelos de gestão. Esses clubes podem ser apenas nacionais, ser apenas internacionais ou sem essa segregação, caso o objetivo seja comparar clubes independentemente da nacionalidade. Após elencar os clubes, todos podem ser estudados. No entanto, no presente artigo, como o objetivo é comparar clubes de futebol considerando sua nacionalidade ou modelo de gestão, é estabelecido mais um critério de escolha: definir para todos os clubes seu faturamento, de modo a escolher os dois clubes brasileiros de maior faturamento de cada modelo de gestão e escolher ainda os dois clubes internacionais de maior faturamento também de cada modelo de gestão. Sugere-se obter os dados de faturamento a partir de balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado disponibilizados pelos clubes em suas páginas na Internet.

No Passo (2), são definidas as medidas de desempenho financeiras a serem utilizadas para avaliar os clubes de futebol. De acordo com Gitman (1994) e Dalmácio (2004), as principais medidas de análise financeira são: medidas de liquidez, medidas de endividamento e medidas de rentabilidade. Assim sendo, recomenda-se utilizar como medidas de desempenho para os clubes, as medidas: Liquidez corrente, Giro do ativo total, Endividamento Geral, Índice de composição do endividamento, Retorno do ativo, Retorno do capital e Margem de lucro líquido. Essas medidas são obtidas a partir da relação de indicadores, como faturamento, lucro líquido, ativo total, ativo circulante, ativo não circulante, patrimônio líquido, passivo total, passivo circulante e passivo não circulante. Todos esses indicadores também podem ser obtidos a partir de balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado disponibilizados pelos clubes de futebol em suas páginas na Internet. Após obter esses indicadores, as medidas de desempenho devem ser calculadas para cada um dos clubes definidos no Passo (1).



No Passo (3), as medidas definidas no Passo (2) são agregadas. Segundo Bischoff (2008), há diversos métodos de agregação de medidas, como a Análise Relacional Grey, o Método de Análise Hierárquica, a Análise Envoltória de Dados e a Técnica de Avaliação de Desempenho por meio de Similaridade com a Solução Ideal (Técnica TOPSIS). Todas essas técnicas podem ser utilizadas, contudo, pela simplicidade de aplicação, será utilizada para efetuar a agregação das medidas de desempenho, a Análise Relacional Grey. Neste sentido, seja um conjunto de observações $\{x_0(o), x_1(o), \dots, x_m(o)\}$, em que se inclui a referência $x_0(o)$ e as observações originais a serem comparadas $x_1(o), x_2(o), \dots, x_m(o)$, representando os clubes de futebol. Cada um dos clubes terá (n) medidas financeiras que podem ser descritas sob a forma de séries $x_k(o) = \{x_k(o)(t), \dots, x_m(o)(n)\}$.

Neste contexto, cabe mencionar as etapas da Análise Relacional Grey ou subetapas do Passo (3): (1) normalização de componentes da referida série por meio da Eq. 1, se quanto maior a medida melhor – neste caso enquadram-se as medidas de liquidez corrente, giro do ativo total, retorno do ativo, retorno do capital próprio e margem de lucro líquido – ou por meio da Eq. 2, se quanto menor a medida melhor – neste caso enquadram-se as medidas de endividamento geral e índice de composição de endividamento; (2) definição da observação referencial $x_0(o)$ tomada como 1 quando a medida de referência é difícil de ser calculada ou não é facilmente encontrada; (3) definição do coeficiente ζ que geralmente assume o valor de 0,5; (4) cálculo dos Coeficientes Relacionais Grey por meio da Eq. 3 e (5) determinação dos Graus (Γ_k) de Relacionamento Grey para cada clube de futebol, de acordo com a Eq. 4.

$$x'_k(t) = \frac{x_k^{(o)}(t) - \min_{\forall k} (x_k^{(o)}(t))}{\max_{\forall k} (x_k^{(o)}(t)) - \min_{\forall k} (x_k^{(o)}(t))}, \text{ para } k = 1, \dots, m, t = 1, \dots, n. \quad (1)$$

$$x'_k(t) = \frac{\max_{\forall k} (x_k^{(o)}(t)) - x_k^{(o)}(t)}{\max_{\forall k} (x_k^{(o)}(t)) - \min_{\forall k} (x_k^{(o)}(t))}, \text{ para } k = 1, \dots, m, t = 1, \dots, n. \quad (2)$$

$x'_k(t)$ = medida de desempenho dos clubes normalizada;

$x_k^{(o)}(t)$ = medida de desempenho dos clubes não normalizada;

k = clube de futebol.

$$\gamma(x'_0(t), x'_k(t)) = \frac{\min_{\forall k} \min_{\forall t} |x_0(t) - x_k(t)| + \zeta \max_{\forall k} \max_{\forall t} |x_0(t) - x_k(t)|}{x_0(t) - x_k(t) + \zeta \max_{\forall k} \max_{\forall t} |x_0(t) - x_k(t)|} \quad (3)$$

$\gamma(x'_0(t), x'_k(t))$ = Coeficientes Relacionais Grey;

$x'_k(t)$ = medida normalizada;

$x_0(t)$ = observação referencial;

ζ = coeficiente pertencente ao intervalo [0,1].

$$\Gamma_k = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \gamma(x'_0(t), x'_k(t)) \quad (4)$$

Γ_k = Graus de Relacionamento Grey;

$\gamma(x'_0(t), x'_k(t))$ = Coeficientes Relacionais Grey;

n = número de medidas de desempenho.

No Passo (4), com apenas uma medida para cada clube de futebol, é possível ordenar esses clubes de acordo com o desempenho financeiro. A partir dessa ordenação, cabe verificar o desempenhos dos clubes brasileiros em relação aos clubes europeus. Além disso, cabe observar se o modelo de gestão escolhido por um clube de futebol é decisivo para alcançar bom desempenho. Por fim, é recomendado aliar à medida de desempenho financeiro agregada



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



uma medida de eficácia para incluir na análise o potencial dos clubes de conquistar resultado. Sugere-se como medida de eficácia o número total de vitórias conquistadas pelos clubes em relação ao número total de jogos em que participaram no ano de 2014. No caso dos clubes europeus, o período é o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2014 (1 ano). A partir da análise conjugada do desempenho financeiro e da eficácia é possível verificar se os clubes de futebol de maior desempenho financeiro também apresentam maior eficácia.

5. APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO

Nesta aplicação do procedimento apresentado a partir da Figura 1, serão considerados clubes brasileiros e clubes de outras nacionalidades, como Alemanha, Espanha, França e Inglaterra. Após a definição dos clubes, foi possível obter os indicadores financeiros desses clubes e, a partir desses indicadores, foi possível calcular as medidas de desempenho. Essas medidas foram agregadas por meio da Técnica de Análise Relacional Grey e, por fim, os clubes foram ordenados, considerando apenas a medida agregada de desempenho financeiro.

5.1. PASSO 1: DEFINIÇÃO DOS CLUBES

A Tabela 2 apresenta vinte clubes de futebol, dentre eles clubes brasileiros e clubes europeus que podem se utilizar dos três modelos de gestão existentes: modelo de gestão associativo, modelo de gestão privado e modelo de gestão misto.

Tabela 2: Faturamento e modelo de gestão dos clubes de futebol no Brasil e na Europa.

País	Clube de futebol	Modelo de gestão	Faturamento (em milhões de reais)
Brasil	Clubes de Regatas do Flamengo	Associativo	334,31
Brasil	Sport Club Corinthians Paulista	Associativo	258,24
Brasil	São Paulo Futebol Clube	Associativo	253,38
Brasil	Sociedade Esportiva Palmeiras	Associativo	244,11
Brasil	Red Bull Brasil	Privado	24,72
Brasil	São Bernardo Futebol Clube	Privado	7,68
Brasil	Grêmio Osasco Audax Esporte Clube	Privado	2,68
Brasil	Grêmio Esportivo Osasco	Privado	0,25
Espanha	Real Madrid Club de Fútbol	Associativo	1830,21
Espanha	Futbol Club Barcelona	Associativo	1613,72
Espanha	Athletic Bilbao	Associativo	218,67
Espanha	Club Atlético Osasuna	Associativo	85,98
Inglaterra	Manchester United Football Club	Privado	1724,94
França	Paris Saint-Germain	Privado	1579,08
Inglaterra	Manchester City Football Club	Privado	1379,95
Inglaterra	Chelsea Football Club	Privado	1291,71
Alemanha	Fussball Club Bayern München	Misto	1623,37
Alemanha	Borussia Dortmund	Misto	870,79
Alemanha	Schalke 04	Misto	712,29
França	Olympique Lyonnais	Misto	401,26

Fonte: Deloitte (2015), C. R. Flamengo (2014), S. C. Corinthians P. (2014), São Paulo F. C. (2014), S. E. Palmeiras (2014), R.B. Brasil (2014), São Bernardo F.C. (2014), G.O. Audax E.C. (2014), G.E. Osasco (2014).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Por meio da Tabela 1, é possível notar que não há clubes com modelo de gestão misto no Brasil. Com relação aos clubes que utilizam o modelo de gestão privado no Brasil, poucos disponibilizam seus balanços e demonstrativos financeiros. Neste sentido, observa-se que o modelo de gestão predominante no Brasil é o modelo associativo e, na Europa, não há a predominância de um modelo apenas.

Com relação ao faturamento, este foi obtido a partir do demonstrativo financeiro ou balanço dos clubes de futebol. Esses demonstrativos ou balanços são disponibilizados pelos clubes em suas páginas na Internet. Após coletar as informações dos demonstrativos ou balanços, estas foram convertidas para moeda brasileira (câmbio do dia 20/05/2015, em que R\$1,00 = €3,33). Por meio da Tabela 2, é possível observar o faturamento dos clubes. O faturamento dos clubes europeus, em sua maioria, é superior (em média seis vezes superiores) ao faturamento dos clubes brasileiros. Neste contexto, e conforme estabelece o procedimento, será realizada a análise de desempenho financeiro dos dois clubes brasileiros e europeus de maior faturamento de cada modelo de gestão. De acordo com a Tabela 2, esses clubes são: Clubes de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, Red Bull Brasil, São Bernardo Futebol Clube, Real Madrid Club de Fútbol, Futbol Club Barcelona, Manchester United Football Club, Paris Saint-Germain, Fussball Club Bayern München e Borussia Dortmund. Em virtude da dificuldade de se obter todas as informações financeiras do clube Paris Saint-Germain, este será substituído na análise pelo próximo clube da Tabela 2, o clube Manchester City Football Club.

5.2. PASSO 2: DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Após obter os demonstrativos e balanços financeiros disponibilizados pelos clubes de futebol em suas páginas na Internet, foi possível definir os indicadores financeiros a serem utilizados para calcular as medidas de desempenho financeiro. A Tabela 3 apresenta esses indicadores relativos ao ano de 2014, todos convertidos para moeda brasileira.

Tabela 3: Valores de indicadores financeiros de clubes de futebol em 2014 (em milhões de reais).

Clubes de Futebol	Faturamento (a)	Lucro Líquido (b)	Ativo Total (c)	Ativo Circulante (d)	Ativo não circulante (e)	Patrimônio Líquido (f)	Passivo Total (g)	Passivo Circulante (h)	Passivo não circulante (i)
C. R. Flamengo	334,31	64,31	429,91	104,25	325,75	-379,08	808,98	274,69	534,35
Red Bull Brasil	24,71	-0,28	7,29	1,55	5,78	-0,63	7,92	7,92	0
F. C. Bayern München	1623,37	54,61	1766,56	622,37	1144,18	1348,65	417,91	17,31	400,59
Manchester United F. C.	1724,94	94,83	4837,73	761,98	4075,74	1984,36	2853,44	1200,66	1652,77
F. C. Barcelona	1613,72	136,53	1644,24	449,00	1195,22	178,28	1465,95	1261,29	204,66
S. C. Corinthians	258,24	-97,02	1453,12	177,15	1275,97	306,45	1146,67	304,64	842,03
Real Madrid C. F.	1830,21	160,56	3238,18	885,94	2352,24	1233,68	2004,50	1200,31	804,19
São Bernardo F. C.	7,68	0,15	1,34	0,026	1,32	0,68	0,67	0,67	0
Borussia Dortmund	870,79	39,86	973,32	142,52	830,80	483,68	489,64	236,46	253,18
Manchester City F. C.	1379,95	212,34	3083,2	880,35	2202,85	2277,50	743,70	465,50	278,20



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Fonte: C. R. Flamengo (2014), R. B. Brasil (2014), F. C. Bayern München (2014), Manchester U. F. C. (2014), F. C. Barcelona (2014), S. C. Corinthians P. (2014), Real Madrid C. F. (2014), São Bernardo F. C. (2014), Borussia D. (2014) e Manchester City F. C. (2014).

Já a Tabela 4 apresenta as medidas de desempenho financeiro calculadas. Com relação à medida de liquidez corrente, destaca-se o clube Fussball Club Bayern München com a mais alta medida, indicando a grande capacidade de pagamento do clube em curto prazo. No caso da medida de Giro do ativo total, destaca-se o São Bernardo Futebol Clube com maior medida. Isto indica a alta capacidade do clube em usar todos seus ativos para gerar receita.

Verifica-se ainda o Endividamento Geral e o Índice de composição do endividamento (quanto menor melhor), com destaque para o clube Fussball Club Bayern München, o que indica que o clube está relativamente menos endividado e, além disso, com baixa dívida de curto prazo com terceiros em relação aos outros clubes de futebol em análise.

Tabela 4: Medidas de desempenho financeiro dos clubes de futebol em 2014.

Clubes de Futebol	Liquidez Corrente (d/h)	Giro do ativo total (a/c)	Endividamento Geral ((g-f)/c)	Índice de composição do endividamento (h/g)	Retorno do Ativo (b/c)	Retorno do Capital Próprio (b/f)	Margem de Lucro líquido (b/a)
C. R. Flamengo	0,3795	0,7776	2,7635	0,3396	0,1496	-0,1696	0,1924
Red Bull Brasil	0,1957	3,3896	1,1728	1,0000	-0,0384	0,4444	-0,0113
F. C. Bayern München	35,9544	0,9189	-0,5269	0,0414	0,0309	0,0405	0,0336
Manchester United F. C.	0,6346	0,3566	0,1796	0,4208	0,0196	0,0478	0,0550
F. C. Barcelona	0,3560	0,9814	0,7831	0,8604	0,0830	0,7658	0,0846
S. C. Corinthians	0,5815	0,1777	0,5782	0,2657	-0,0668	-0,3166	-0,3757
Real Madrid C. F.	0,7381	0,5652	0,2380	0,5988	0,0496	0,1301	0,0877
São Bernardo F. C.	0,0388	5,7313	-0,0075	1,0000	0,1119	0,2206	0,0195
Borussia Dortmund	0,6027	0,8947	0,0061	0,4829	0,0410	0,0824	0,0458
Manchester City F. C.	1,8912	0,4476	-0,4975	0,6259	0,0689	0,0932	0,1539

Com relação à medida de retorno do ativo, destaca-se o Clube de Regatas Flamengo com maior medida, o que indica maior potencial para gerar lucro a partir da utilização dos ativos do clube. Já a medida de Retorno do Capital Próprio é maior para o Clube Barcelona. Isto indica que este é o clube com maior potencial de crescimento utilizando capital próprio. Por fim, ao observar a medida relativa à margem de lucro líquido, conclui-se que a maior medida é a do Clube de Regatas Flamengo. Isto significa que este clube apresenta o maior lucro líquido com relação a cada unidade monetária de seu faturamento.

5.3. PASSO 3: AGREGAÇÃO DAS MEDIDAS PARA CADA CLUBE DE FUTEBOL

A partir da técnica multicritério Análise Relacional Grey, é possível agregar as medidas de desempenho financeiro, apresentadas na etapa anterior, para cada clube de futebol. A primeira etapa dessa técnica é normalizar cada medida de cada clube de futebol a partir das Equações (1) e (2), conforme apresenta a Tabela 5. Cabe salientar que a Equação 2 foi utilizada para normalizar as medidas de Endividamento Geral e o Índice de composição do



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



endividamento, pois para estas quanto menor a medida melhor. Já as outras medidas foram normalizadas pela Equação (1) – quanto maior a medida melhor.

Tabela 5: Medidas de desempenho financeiro normalizadas para cada clube de futebol.

Clubes de Futebol	Liquidez Corrente (d/h)	Giro do ativo total (a/c)	Endividamento Geral ((g-f)/c)	Índice de composição do endividamento (h/g)	Retorno do Ativo (b/c)	Retorno do Capital Próprio (b/f)	Margem de Lucro líquido (b/a)
C. R. Flamengo	0,0095	0,1080	0,0000	0,6890	1,0000	0,1358	1,0000
Red Bull Brasil	0,0044	0,5783	0,4834	0,0000	0,1311	0,7031	0,6414
F. C. Bayern München	1,0000	0,1335	1,0000	1,0000	0,4515	0,3299	0,7206
Manchester United F. C.	0,0166	0,0322	0,7853	0,6043	0,3992	0,3366	0,7581
F. C. Barcelona	0,0088	0,1447	0,6019	0,1456	0,6924	1,0000	0,8103
S. C. Corinthians	0,0151	0,0000	0,6641	0,7661	0,0000	0,0000	0,0000
Real Madrid C. F.	0,0195	0,0698	0,7675	0,4185	0,5378	0,4127	0,8158
São Bernardo F. C.	0,0000	1,0000	0,8421	0,0000	0,8260	0,4963	0,6957
Borussia Dortmund	0,0157	0,1291	0,8380	0,5394	0,4979	0,3686	0,7419
Manchester City F. C.	0,0516	0,0486	0,9911	0,3902	0,6269	0,3786	0,9322

Em seguida, na segunda etapa da técnica, foi definida a observação referencial $x_0(o)$ igual a 1 (um), observação normalmente utilizada. Considerou-se ainda o coeficiente ζ igual a 0,5, na terceira etapa da técnica. Na sequência, os Coeficientes Grey foram calculados a partir da Equação (3). A Tabela 6 apresenta esses coeficientes para cada um dos clubes de futebol.

Tabela 6: Coeficientes relacionais Grey definidos para cada clube de futebol.

Clubes de Futebol	Liquidez Corrente (d/h)	Giro do ativo total (a/c)	Endividamento Geral ((g-f)/c)	Índice de composição do endividamento (h/g)	Retorno do Ativo (b/c)	Retorno do Capital Próprio (b/f)	Margem de Lucro líquido (b/a)
C. R. Flamengo	0,3355	0,3592	0,3333	0,6165	1,000	0,3665	1,0000
Red Bull Brasil	0,3343	0,5425	0,4919	0,3333	0,3652	0,6274	0,5824
F. C. Bayern München	1,0000	0,3659	1,0000	1,0000	0,4769	0,4273	0,6415
Manchester United F. C.	0,3371	0,3406	0,6996	0,5582	0,4542	0,4298	0,6740
F. C. Barcelona	0,3353	0,3689	0,5567	0,3692	0,6191	1,0000	0,7250
S. C. Corinthians	0,3367	0,3333	0,5982	0,6813	0,3333	0,3333	0,3333
Real Madrid C. F.	0,3377	0,3496	0,6826	0,4623	0,5196	0,4599	0,7308
São Bernardo F. C.	0,3333	1,0000	0,7600	0,3333	0,7418	0,4981	0,6217
Borussia Dortmund	0,3369	0,3647	0,7553	0,5205	0,4989	0,4419	0,6596
Manchester City F. C.	0,3452	0,3445	0,9824	0,4505	0,5727	0,4459	0,8807



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Finalmente, a partir da Equação (4), calcula-se os Graus de Relacionamento Grey para cada clube de futebol conforme apresenta a Tabela 7. Esses Graus são as medidas de desempenho financeiro agregadas. Com apenas uma medida para cada clube, agora é possível efetuar a ordenação por desempenho.

5.4. PASSO 4: ORDENAÇÃO E ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS CLUBES

A Tabela 7 apresenta ainda a ordenação dos clubes de futebol. Com relação à hipótese de que os clubes brasileiros analisados teriam pior desempenho financeiro em comparação com o desempenho financeiro dos clubes europeus, é possível concluir que essa hipótese é falsa. Verifica-se clubes brasileiros com bom desempenho, como o São Bernardo F. C. e o Clube de Regatas Flamengo, ocupando respectivamente a segunda e a quarta posição.

Tabela 7: Medidas agregadas de desempenho financeiro para cada clube de futebol.

Ordenação	Clubes de Futebol	País	Modelo de gestão	Graus de relacionamento Grey	Eficácia*
1º	Fussball Club Bayern München	Alemanha	Misto	0,7017	80%
2º	São Bernardo Futebol Clube	Brasil	Privado	0,6126	35%
3º	Manchester City	Inglaterra	Privado	0,5746	69%
4º	Clube de Regatas Flamengo	Brasil	Associativo	0,5730	49%
5º	Futbol Club Barcelona	Espanha	Associativo	0,5677	68%
6º	Borussia Dortmund	Alemanha	Misto	0,5111	70%
7º	Real Madrid Club de Futbol	Espanha	Associativo	0,5061	77%
8º	Manchester United Football Club	Inglaterra	Privado	0,4991	50%
9º	Red Bull Brasil	Brasil	Privado	0,4681	51%
10º	S.C. Corinthians Paulista	Brasil	Associativo	0,4214	52%

* número total de vitórias / número total de jogos em 2014.

Fonte – eficácia: Ogol (2015).

Deve-se verificar ainda a hipótese do modelo de gestão escolhido ser decisivo para os clubes de futebol alcançarem bom desempenho financeiro. Verifica-se que essa hipótese também é falsa, uma vez que há clubes com mesmo modelo de gestão que ocupam diferentes posições no *ranking*. Isto indica que, independente do modelo de gestão escolhido pelo clube, é possível obter um bom desempenho financeiro. Vale citar o São Bernardo Futebol Clube e o Red Bull Brasil. Ambos os clubes atuam com o modelo de gestão privado, contudo o primeiro clube apresenta um desempenho financeiro superior em relação ao segundo clube.

É interessante observar ainda que o tamanho do faturamento não determina o desempenho dos clubes. Os clubes Manchester United Football Club e Real Madrid Club de Futbol possuem os maiores faturamentos do futebol no mundo. No entanto, esses clubes apresentam o terceiro e o quarto pior desempenho, respectivamente, conforme Tabela 7.

Por fim, para completar a análise, é necessário definir uma medida de eficácia, para, em conjunto com a medida de desempenho financeiro, verificar a hipótese de que os clubes de futebol de maior desempenho financeiro também apresentam maior eficácia. Ainda por meio da Tabela 7, apresenta-se a medida de eficácia que se trata da relação entre o número de vitórias conquistadas pelos clubes de futebol e o número total de jogos em que esses clubes participaram. A partir desses dados de eficácia e das medidas de desempenho financeiro agregadas (Graus de Relacionamento Grey) foi possível elaborar um gráfico composto por quatro quadrantes, conforme apresenta a Figura 2. Ao observar a referida Figura, constata-se



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

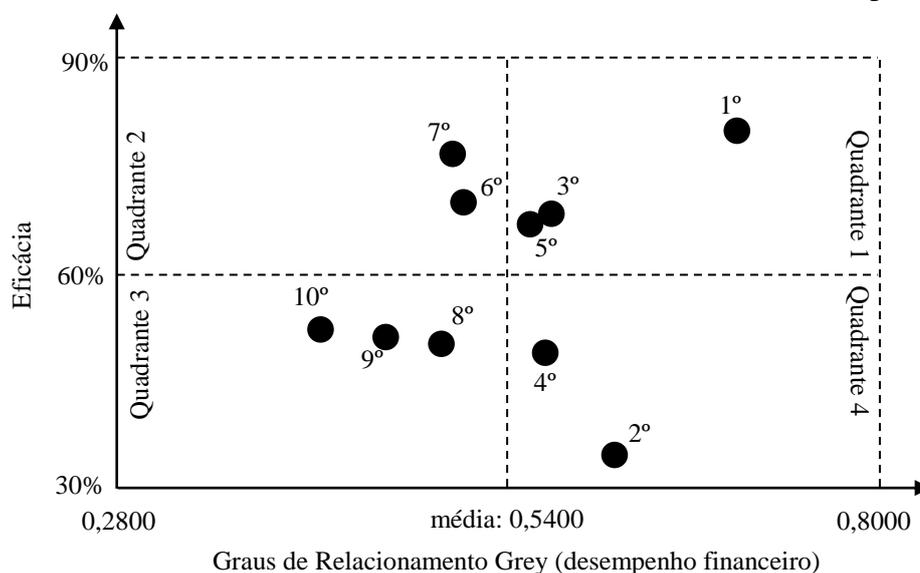
XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



que a última hipótese apresentada é falsa, isto é, nem todos os clubes de futebol de maior desempenho financeiro também apresentam maior eficácia.

Além disto, a Figura 2 permite comparar o desempenho dos clubes brasileiros com relação ao desempenho dos clubes europeus. Constata-se que os clubes brasileiros analisados encontram-se no Quadrante 3 e no Quadrante 4. Esses clubes apresentam baixa eficácia e baixo/médio desempenho financeiro (com exceção ao São Bernardo F. C. que apresenta alto desempenho financeiro). Já os clubes europeus analisados, em sua maioria, com exceção do Manchester United F. C., encontram-se no Quadrante 1 e no Quadrante 2. Nesses quadrantes, esses clubes apresentam alta eficácia e médio/alto desempenho financeiro.

Ao analisar a Figura 2, destaca-se ainda o F. C. Bayern München (Nº. 1 do *ranking*, conforme Tabela 7). Esse clube alemão apresenta alta eficácia e alto desempenho financeiro. Em contrapartida, destaca-se o S. C. Corinthians Paulista em outra vertente: eficácia abaixo da média da eficácia dos clubes de futebol analisados e também baixo desempenho financeiro.



Legenda:

Quadrante 1: alto desempenho financeiro e alta eficácia.

Quadrante 2: baixo desempenho financeiro e alta eficácia.

Quadrante 3: baixo desempenho financeiro e baixa eficácia.

Quadrante 4: alto desempenho financeiro e baixa eficácia.

Eficácia: número total de vitórias / número total de jogos em 2014.

1º: Fussball Club Bayern München, 2º: São Bernardo Futebol Clube, 3º: Manchester City Football Club, 4º: Clube de Regatas Flamengo, 5º: Futbol Club Barcelona, 6º: Borussia Dortmund, 7º: Real Madrid Club de Fútbol, 8º: Manchester United Football Club, 9º: Red Bull Brasil e 10º: S.C. Corinthians Paulista.

Fonte – eficácia: Ogol (2015).

Figura 2: Matriz de desempenho financeiro e eficácia de clubes de futebol no mundo.

Em uma última análise, ao calcular a média da medida de eficácia e a média da medida de desempenho financeiro dos clubes de futebol de cada país, verifica-se que os clubes alemães apresentam maior medida de eficácia e maior medida de desempenho financeiro, seguidos dos clubes espanhóis e ingleses e, por último, os clubes brasileiros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



As críticas distribuídas aos clubes brasileiros em comparação aos clubes europeus são comuns, principalmente provenientes de mídias que abordam o tema esportivo. É conhecido que os clubes brasileiros apresentam faturamento geralmente inferior aos faturamentos dos clubes de futebol europeus. Além disso, não são incomuns críticas aos clubes brasileiros no que diz respeito às dívidas que estes acumulam. Com o objetivo de comparar o desempenho de clubes brasileiros e europeus, o presente artigo buscou averiguar três hipóteses a partir de um procedimento em quatro etapas.

Após aplicar o procedimento, foi possível verificar que as três hipóteses eram falsas. Assim sendo, constatou-se que pontualmente não é possível afirmar que os clubes brasileiros analisados apresentaram pior desempenho financeiro em comparação com o desempenho dos clubes europeus em 2014. Verificou-se que o modelo de gestão escolhido não é decisivo para clubes de futebol alcançarem bom desempenho. Por fim, averiguou-se que os clubes de futebol de maior desempenho financeiro nem sempre apresentaram maior eficácia, medida a partir da relação entre a quantidade de vitórias e o número de jogos disputados em 2014.

No entanto, quando se determina a média da medida de eficácia e a média da medida de desempenho financeiro dos clubes de futebol de cada país, é possível verificar que, de um modo geral, são superiores as medidas de desempenho financeiro e de eficácia dos clubes de futebol de países europeus. Esta conclusão vai de encontro com as críticas recebidas pelos clubes de futebol brasileiros. Assim sendo, de um modo geral, destaca-se que os clubes brasileiros apresentam baixa eficácia e baixo/médio desempenho financeiro e os clubes europeus apresentam alta eficácia e médio/alto desempenho financeiro.

Cabe ainda salientar que os indicadores financeiros utilizados para calcular as medidas de desempenho foram obtidos por meio dos demonstrativos ou balanços disponibilizados pelos clubes de futebol em suas páginas na Internet. Neste sentido, a limitação do presente estudo foi ter que estabelecer a premissa de que esses dados realmente são verídicos, de forma que não tenham sido manipulados pelos clubes para alcançar benefícios fiscais ou tributários.

Finalmente, recomenda-se para novos estudos incluir em uma análise de desempenho mais clubes de futebol, não apenas clubes brasileiros e clubes europeus, mas também outros clubes latinos, clubes americanos e clubes asiáticos. Com relação à medida de eficácia, pode-se considerar o número de títulos conquistados em relação ao total de campeonatos disputados. Com relação ao método de agregação das medidas, sugere-se utilizar outro método ou mais de um método em comparação com o método de Análise Relacional Grey. Como última sugestão, é recomendado utilizar outras ou mais medidas de desempenho financeiro em complemento às medidas de desempenho já utilizadas no presente trabalho.

7. REFERÊNCIAS

- BISCHOFF, E.** Estudo da utilização de algoritmos genéticos para seleção de redes de acesso. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BORUSSIA D.** Balanços e demonstrativos financeiros. Borussia Dortmund, 2014. Disponível em: <<http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports/Annual-Report-2013-2014-KGaA-Group>>.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORDEIRO, A. L. B.** Clube de Regatas do Flamengo e FC Barcelona – Aspectos da profissionalização no futebol. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- C. R. FLAMENGO.** Balanços e demonstrativos financeiros. Clube de Regatas Flamengo, 2014. Disponível em: <<http://www.flamengo.com.br/site/download/transparencia#/collapse15>>.
- CROZATI, J.** Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos, São Paulo, v. 10, 1998, pp. 01-20.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



DALMÁCIO, F. Z. A Evidenciação Contábil: Publicação de Aspectos Sócioambientais e Econômico-Financeiros nas Demonstrações Contábeis. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, IV, Anais. Congresso USP, São Paulo, 2004.

DELOITTE. Commercial breaks, Football Money League. Sports Business Group, 2015.

F. C. BARCELONA. Balanços e demonstrativos financeiros. Futbol Clube Barcelona, 2014. Disponível em: <http://issuu.com/fc_barcelona/docs/report_fc_barcelona_club_english_20>.

F. C. BAYERN MÜNCHEN. Balanços e demonstrativos financeiros. Fussball Club Bayern München, 2014. Disponível em: <https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Jahresabschluss_Konzern_13-14.pdf>.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. Modelos de gestão. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

G. E. OSASCO. Balanços e demonstrativos financeiros. Grêmios Esportivo Osasco, 2014. Disponível em: <http://www.gremioosasco.com.br/demon_finan/DF_GEO_OSASCO_2014.pdf>.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7ª Edição. São Paulo: Harbra, 1994.

G. O. AUDAX E. C. Balanços e demonstrativos financeiros. Grêmio Osasco Audax Esporte Clube, 2014. Disponível em: <<http://www.fpf.org.br/balanco/2014/5728A.pdf>>.

LEONCINI, P. L.; SILVA, M. T. (2006). A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: Anais XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2000.

MANCHESTER CITY F. C. Balanços e demonstrativos financeiros. Manchester City Football Club, 2014. Disponível em: <<http://annualreport.mfc.co.uk/financial-report/balance-sheets>>.

MANCHESTER U. F. C. Balanços e demonstrativos financeiros. Manchester United Football Club, 2014. Disponível em: <<http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Annual%20Reports/manchester-united-plc-20f-20141027.pdf>>.

MATARAZZO, D. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

NEELY, A. D.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, nº 4, 1995, pp. 80-116.

OGOL. Informações a respeito do número de vitória e jogos disputados em 2014 por clubes de futebol. Disponível em: <http://www.ogol.com.br/>.

PEREIRA, C. M. S. Curso de Direito Civil. V. 1. 19. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

R. B. BRASIL. Balanços e demonstrativos financeiros. Red Bull Brasil, 2014. Disponível em: <www.fpf.org.br/balanco/2014/7014A.pdf>.

REAL MADRID C. F. Balanços e demonstrativos financeiros. Real Madrid Club Futbol, 2014. Disponível em: <<http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203349468675&ssbinary=true>>.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. Administração financeira: Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, P. H. C.; CASTRO, C. A. A.; MESQUITA, L. G. S. Profissionalização da Gestão Estratégica e Crescimento das Receitas Financeiras dos Clubes Brasileiros de Futebol. Projeto Final (Curso de Aperfeiçoamento em Gestão, Marketing e Direito Desportivo). Fundação Getúlio Vargas, 2013.

SÃO BERNARDO F. C. Balanços e demonstrativos financeiros. São Bernardo Futebol Clube, 2014. Disponível em: <<http://www.fpf.org.br/balanco/2014/3388A.pdf>>.

SÃO PAULO F.C. Balanços e demonstrativos financeiros. São Paulo Futebol Clube, 2014. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/media/109616/SPFC_2015.pdf>.

S. C. CORINTHIANS P. Balanços e demonstrativos financeiros. Sport Clube Corinthians Paulista, 2014. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/publica%C3%A7ao%2012-2014.pdf>>.

S. E. PALMEIRAS Balanços e demonstrativos financeiros. Sociedade Esportiva Palmeiras, 2014. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/public/upload/documento/uploads/documento_212.pdf>.



SEGES. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Secretaria de Gestão, Ministério do Planejamento, Governo do Brasil. Brasília-DF, p.12. 2009.

SILVA, E. R. O crescimento do futebol alemão nas últimas cinco temporadas. Dissertação (Gestão e marketing esportivo). Trevisan Escola de negócios, 2013.