

GESTÃO ESPORTIVA

MÓDULO 3. AS
PERSPECTIVAS
ECONÔMICAS E
FINANCEIRAS DO
ESPORTE



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

3.1 Economia no esporte

3.1.1 Economia de grandes organizações esportivas

Quer sejam grandes organizações esportivas ou pequenas e médias empresas, a economia na área dos esportes, encontra particularidades que, muitas vezes, se contrapõem a ciência exata. Devido a fatores exógenos baseados na paixão e intuição, elementos que no esporte têm valor real, mas são difíceis de quantificar.

No entanto, esses mesmos elementos transformaram a economia do esporte em:

Um fenômeno social e econômico, na última década, devido à sua capacidade de ligar o bem-estar social ao benefício econômico de forma simultânea e causar sinergias com várias áreas devido à sua transversalidade. Organizações internacionais como a ONU 2003; 2006; UNESCO 1979, UNICEF 2011; a OMS 2006 e a Comissão Europeia 2007 reconheceram a importância do esporte e passaram a incluí-lo como uma das suas prioridades para a concretização de objetivos nas várias áreas da sociedade e no desenvolvimento econômico das nações (Barquero e Maqueda, 2014, p. 2).

E indo mais fundo:

Nos últimos anos, o esporte se tornou um setor dinâmico e em rápido crescimento. Utilizado como ferramenta para o desenvolvimento local e regional, a regeneração urbana ou desenvolvimento rural. Assim como para a criação de sinergias com o turismo, a capacidade de melhoria da infraestrutura e o surgimento de novos associados para o financiamento das instalações esportivas e de lazer tornou-se um objetivo fundamental. Consequentemente, o ambiente econômico do esporte deu origem a mercados dinâmicos e expansivos, o que se reflete na transformação do amadorismo esportivo em um esporte de alto rendimento, que gera uma diferenciação e perfis entre os atletas, bem como o desenvolvimento de uma sociedade de consumo em torno do esporte para transformá-lo em um setor para exploração (Barquero e Maqueda, 2014, p. 13).

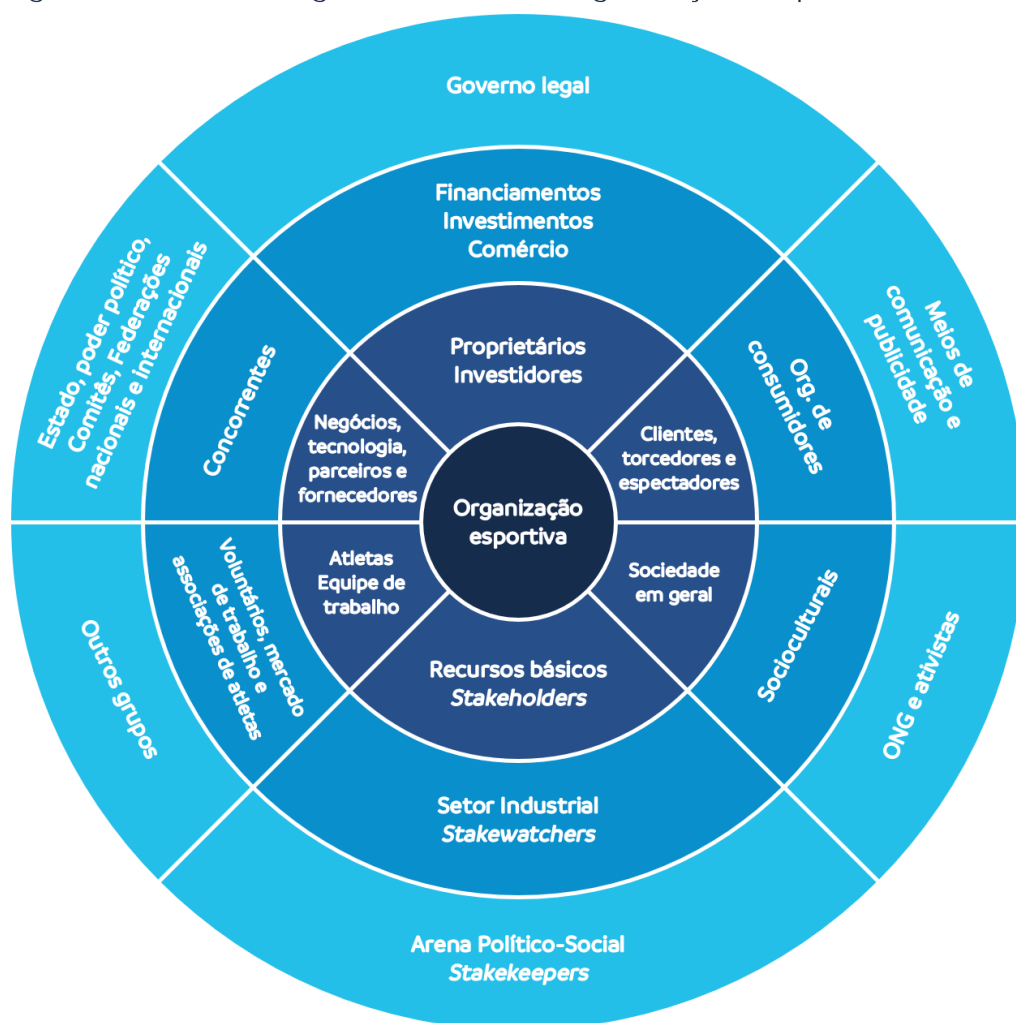
É nesse contexto que aparecem as organizações esportivas:

Encarregadas de gerir (regular) esta atividade, cuja função tem adquirido um grande protagonismo, bem como uma grande responsabilidade na orientação de questões como o desenvolvimento do esporte (profissional, amador, escolar e outros), a melhoria das

infraestruturas, a organização de eventos, a gestão de recursos econômicos e humanos, bem-estar social, entre outros (Barquero e Maqueda, 2014, p. 3).

E assim, estas organizações esportivas entram numa dinâmica onde as interrelações são complexas, tanto entre si, no seu contexto, como com o seu exterior, dadas as importantes implicações (positivas e negativas) que têm com o seu ambiente.

Figura 1: ambiente organizacional das organizações esportivas



Fonte: Barquero e Maqueda, 2014, p. 10.

O esporte abriu para a economia novos e lucrativos mercados, diferentes oportunidades de emprego etc., até recentemente desconhecidos. Por outro lado, a economia dotou o esporte de uma estrutura de pensamento diferenciada para tomar suas decisões, avaliar suas relações institucionais e suas consequências materiais. Assim, passou de uma situação caracterizada por uma ausência de economia no campo esportivo, para outra em que as

relações ideológicas e, de acordo com o valor, cooperação, transferência ou regulação entre esporte e a economia tornaram-se cada vez mais estreitas (Pedrosa e Salvador, 2003, p. 62).

Economia de pequenas e médias instituições esportivas

Essa evolução do esporte, em sua esfera econômica, é ainda mais palpável nas pequenas e médias instituições esportivas, por exemplo, os clubes que colocamos na base da pirâmide, que em seu topo possuem, entre outros, confederações e comitês internacional.

É aí, na base, que as flutuações econômicas causam grandes turbulências, onde até a sua viabilidade está em jogo.

Assim, os exemplos no futebol se multiplicam, mesmo entre as grandes ligas, onde apenas o surgimento de grandes magnatas com carteiras sem fim, ajuda a manter a atividade à tona, o que por sua vez, também gera grandes disparidades competitivas.

O desequilíbrio financeiro dos clubes de futebol predomina, a receita não cobre despesas, o que é bastante alarmante e impede a rentabilidade, a geração de valor e, portanto, a sustentabilidade do negócio no curto, médio e longo prazo. É financeiramente impossível sustentar e administrar um negócio onde a receita é menor que a despesa. Isso é o mínimo que se deve esperar de um negócio. Nos últimos anos, produto ou não da especulação, o futebol tem sofrido uma inflação brutal. As contratações e salários dos jogadores desequilibram não só as contas dos clubes, mas também a competição esportiva, ameaçando assim o seu futuro (Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p. 10).

No futebol sul-americano, podemos tomar o futebol brasileiro como um caso para exemplificar as diferentes situações em relação às receitas e aos custos. O desafio da gestão de clubes é se adaptar à realidade que cada um vivencia.

Figura 2: classificação do clube de acordo com receitas e custos

Ranking	2019	
	Receita total do clube em milhões de reais	Custos do clube em milhões de reais
Flamengo	950	618
Palmeiras	641	535
Internacional	441	303
Grêmio	440	310
Corinthians	426	435
Santos	399	274
São Paulo	398	423
Athletico-PR	390	269
Atlético-MG	354	277
Cruzeiro	289	441
Fluminense	265	147
Vasco da Gama	215	128
Botafogo	213	114
Bahia	189	136
Goiás	99	61
Ceará	98	90
Fortaleza	95	86

Fonte: Somoggi, 2020, <https://www.sportsvalue.com.br/clubes-brasileiros-aumentaram-receitas-viram-custos-dispararem-e-dividas-superaram-os-r-8-bilhoes-em-2019/>

E as razões para isso são, principalmente, que é muito difícil dissociar o fator paixão da gestão dos clubes. São contados com as mãos, senão quase inexistentes, os empresários que ingressaram na administração e na propriedade de um clube esportivo apenas por uma questão meramente econômica.

Figura 3: receitas geradas pelos campeonatos da CONMEBOL: Prêmios e direitos de TV

CONMEBOL Libertadores				
2016	2017	2018	2019	2020
Equipes 38	Equipes 47	Equipes 47	Equipes 47	Equipes 47
Jogos 138	Jogos 156	Jogos 156	Jogos 155	Jogos 155

GESTÃO ESPORTIVA

US\$ 92.100 .000,0 0	US\$ 98.950 .000,0 0	US\$ 103.85 0.000, 00	US\$ 161.90 0.000, 00	US\$ 168.30 0.000, 00
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

CONMEBOL Sul-americana				
2016	2017	2018	2019	2020
Equipes 47	Equipes 54	Equipes 54	Equipes 54	Equipes 54
Jogos 92	Jogos 106	Jogos 106	Jogos 105	Jogos 105
US\$ 31.800 .000,0 0	US\$ 35.400 .000,0 0	US\$ 36.100 .000,0 0	US\$ 47.200 .000,0 0	US\$ 47.200 .000,0 0

CONMEBOL RECOPA 2020

USD 2.000.000

Fonte: autoria própria.

Este é o crescimento substancial e sustentado que a Conmebol vem demonstrando desde 2016, e deve-se aos valores primordiais da nova gestão do Presidente Alejandro Domínguez, que entendeu que o dinheiro que entra no futebol deve voltar para o futebol, de forma direta e indireta.

92% da receita da Conmebol vai diretamente para os clubes participantes dos torneios organizados (pagamentos por participação, melhorias, ajuda ao AM etc.) e 8% para questões administrativas na sede da Conmebol, onde mais 120 pessoas, que trabalham pelo e para o futebol.

100% da receita são obtidos da seguinte forma:

- 87% Broadcast
- 13% Sponsors

As melhorias na negociação de contratos com sponsors, patrocinadores, contrato com a televisão, pagamentos e dividendos de cada contrato de cada prestador da Conmebol refletem este crescimento nos prêmios que a Conmebol distribui, obviamente somado à

excelente gestão administrativa disponível nos escritórios corporativos, totalmente traduzível em papel e documentos físicos.

Os resultados estão sempre à mostra. Isso reflete diretamente na administração das urgências e nas contratações de jogadores de alto custo que não garantem a rentabilidade do esporte. Assim, temos clubes que superam suas possibilidades orçamentárias, que se comprometem a alcançar resultados esportivos que posteriormente geram os recursos para equilibrar os cofres. Mas nada garante esses resultados, pois, como não há controle de recursos com critérios financeiro-empresariais, o peso das decisões é carregado pela paixão e pela emoção.

“Essa gestão ilógica do futebol gera custos ocultos associados a:

- Alto endividamento.
- Grandes perdas financeiras.
- Falha em fazer pagamentos aos jogadores.
- Perda de imagem.
- Falência” (Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p.11).

O conceito de rentabilidade no esporte

Essa evolução, onde a gestão das instituições esportivas, independente de seu porte, é permeada pelas lógicas econômicas, aponta não apenas para a busca da sustentabilidade, mas também da rentabilidade econômica e, ainda mais inovador, o social.

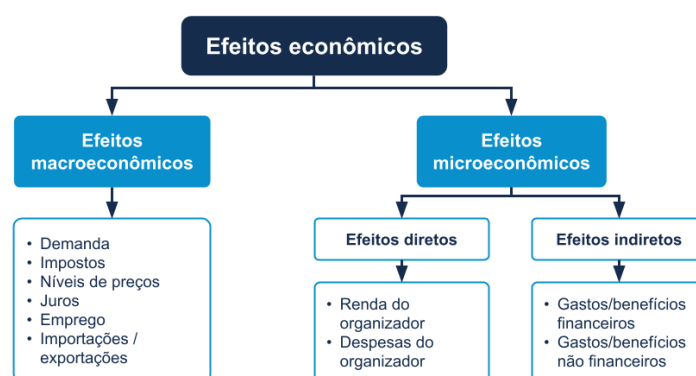
Assim, assumimos que:

Um Estado ou instituição governamental (mas também em casos de empresas privadas) devem dar mais benefícios do que perdas para a sociedade na qual está inserida. Em uma empresa privada, a provisão de rentabilidade social para a comunidade também começou a ser considerada. Entendendo-se que o único objetivo de uma empresa não é só gerar lucro, mas também retribuir à sociedade, com planos sociais, econômicos e ambientais. A rentabilidade social está vinculada a um novo conceito de sustentabilidade, onde os indivíduos, as empresas e os governos devem incluir entre seus objetivos uma ideia de desenvolvimento que não esgote as possibilidades de recursos das gerações futuras. (Definição ABC. S.f. Obtido de <http://goo.gl/xaaWun>).

Em uma indústria onde elementos intangíveis têm grande influência na tomada de decisões (como paixão e intuição), e onde os efeitos econômicos relacionados ao esporte são

multifatoriais, o efeito da atividade esportiva tem um componente social que deve ser quantificado e avaliado na administração dos recursos. E isso não só no esporte profissional, mas também no esporte amador, privado e do Estado.

Figura 4: efeitos econômicos relacionados ao esporte



Fonte: adaptado de Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p. 3.

No futebol, essa atipicidade da indústria do esporte no ambiente econômico clássico se reflete de forma muito clara.

Quando se analisa a cadeia de valor que gira em torno da realidade financeira do futebol, e que muitos clubes do mundo vivem hoje, tudo indica que se trata de um negócio com empresas atípicas, onde os maiores beneficiários não parecem ser os times de futebol, que são quem oferecem o espetáculo, mas todos os responsáveis por essa cadeia que aproveitam deste esporte de massa (Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p. 5).

E para uma administração real, a sustentabilidade não pode ser ignorada.

Por isso, o mais adequado é assumir que os clubes são potencializadores de uma função que depende, principalmente, da execução de determinadas conquistas esportivas. Estes êxitos podem ou não gerar ao clube benefícios. Seus insucessos, se incorrerem em perdas, devem ser temporários para não comprometer a viabilidade do clube a médio ou longo prazo (Rodríguez, 2012, p. 395).

Aqui o conceito de equilíbrio competitivo é interessante, o que confere outra característica especial ao esporte do ponto de vista da economia. Um conceito que é a base da competição esportiva nos Estados Unidos e que o resto do mundo tenta reproduzir, com diferentes resultados. Na economia, o normal, sempre respeitando as leis antitruste, é que:

Uma empresa está em melhor posição, quanto menor ou menos importante for a competição e, assim, tentará alcançar a vitória. Mas, no esporte profissional não é assim. O caso de Walter Neale ilustra isso com o paradoxo de Louis-Schmelling, que consiste em: a "empresa peculiar" é campeã mundial de peso pesado, é claro que ela quer obter o máximo possível de lucro com essa posição, mas para isso precisa encontrar rivais a sua altura para poder potencializar os benefícios de cada luta. O monopólio puro é um desastre, pois se Joe Louis não tivesse com quem lutar, não receberia rendas. (Rodríguez, 2012, p. 391).

Em suma, o produto de uma atividade esportiva de alto rendimento, em muitos casos, não é apenas o jogo, mas também a competição esportiva ou o campeonato. Uma empresa ou equipe que não consegue produzir receitas ou gerar lucros isoladamente, deve ter a cooperação de uma segunda empresa, para poder competir; e de várias outras empresas para realizar o campeonato e gerar outros efeitos externos (Rodríguez, 2012).

Anatomia de megaeventos esportivos globais

A realização de megaeventos esportivos globais são oportunidades muito almejadas por diferentes países e, principalmente, por seus governos, chegando inclusive a originar políticas de Estado. Principalmente, quando se coloca a organização desses eventos como pilar fundamental do desenvolvimento esportivo de seus cidadãos, já que proporcionam renda e benefícios em diversas áreas:

- Infraestrutura esportiva.
- Maiores possibilidades esportivas na competição.
- Imagem do país.
- Turismo.
- Infraestrutura viária.
- Capacidade hoteleira.

O compromisso de cada país, no trabalho para sediar um evento de grande magnitude, pode ser diferenciado em duas etapas. O primeiro é como cidade-país/candidato e o segundo já é organizador do evento.

Em primeira instância, normalmente, o ônus do trabalho é amparado pela associação esportiva (ou o comitê olímpico local, se aplicável), mais o governo. Em alguns casos, é criado um comitê organizador local (COL), que assume a direção quando a sede é definida.

Toda essa estrutura exige uma gestão econômica de alta capacidade, pois os recursos que esses eventos contam são de extrema importância, além de serem administrados em períodos de longo prazo.

Por isso, os valores e esforços envolvidos e pela necessidade de democratizar as possibilidades da organização desses eventos, é ideal que sejam globalizados em sua sede, permitindo o compartilhamento de despesas e investimentos e a distribuição de benefícios, tanto econômicos como de desenvolvimento.

Poucos exemplos são necessários para constatar como pode ser proibitivo para muitos países organizar megaeventos. Nos Jogos Olímpicos de Londres 2012, os números foram positivos, pois a capital inglesa encerrou o evento, que movimentou aproximadamente US\$ 20 milhões, cerca de 16,3 milhões de euros. Cerca de 300 mil visitantes de todo o mundo vieram a Londres, enquanto 600 mil ingleses viajaram para a capital, que deixou sua ocupação hoteleira em quase 85%. Esse valor deve ser subtraído do investimento feito pela cidade e pelo governo nacional para o evento, que foi da ordem de US\$ 14,147 milhões, investidos quase que integralmente no parque olímpico, transporte e segurança (El País e agências. 2012. <http://goo.gl/uhDKjS>).

No entanto, outras experiências foram catastróficas. Como para a África do Sul, que organizou a Copa do Mundo de Futebol de 2010 e cujo governo investiu US\$ 4 bilhões. A FIFA deu a eles US\$ 100 milhões e se você adicionar a receita de publicidade e outros benefícios, o prejuízo final chegou a US\$ 3 bilhões. Uma parte importante destes valores foi para a infraestrutura esportiva, para atender às altíssimas exigências dos requisitos técnicos. Mas a rentabilidade (não apenas social, mas econômica) dessas instalações, em sua maioria estão em desuso ou subutilizadas e são um fardo que a sociedade sul-africana ainda está pagando (Lainformación.com, 2014, https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:~:text=El%20f%C3%BAAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%2C%20que%20a%C3%BAAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs.).

3.2 As finanças do esporte

Finanças de grandes organizações esportivas

Fundamental para a sustentabilidade de qualquer empresa atualmente, e também das organizações esportivas, é a gestão das suas finanças estruturais.

A definição da estrutura financeira é feita através do cálculo do WACC (do inglês *Weighted Average Cost of Capital* e em português, média ponderada do custo de capital). O WACC permite que o custo de ambas fontes de financiamento, ações e dívidas, seja ponderado pelo volume de cada uma delas no número total de ações.

Fórmula matemática

$$WACC = K_e \frac{E}{E + D} + K_d (1 - T) \frac{D}{E + D}$$

Onde:

K_e : custo da equidade

K_d : custo da dívida financeira

E: valor de mercado do patrimônio da empresa

D: valor de mercado da dívida da empresa

T: impostos

Além disso, é muito importante para uma empresa calcular a *alavancagem* que, em uma definição financeira, é:

Um indicador do nível de endividamento de uma organização em relação a seus ativos ou patrimônio. Este indicador mede até que ponto os ativos dos proprietários da empresa estão comprometidos em relação aos seus credores. A alavancagem determina a proporção com que o patrimônio e os credores participam do financiamento dos ativos (Gerencie.com. 2014. <http://goo.gl/tcnj92>).

Fórmula matemática de *leverage*

Passivo/patrimônio

Quanto maior o índice de *leverage*, menor o patrimônio líquido investido pelos associados em relação aos passivos. Para entender: por exemplo, se a empresa tem 100 milhões em passivos e 50 milhões em patrimônio, o índice de *leverage* é 2. Isso significa que o valores que os investidores fornecem, há 2 pesos fornecidos por terceiros (bancos, familiares, factoring etc.).

Levando em consideração esses dois índices calculados acima, devemos atentar ao risco que os investidores estão dispostos a correr nas organizações esportivas. Quanto maior a alavancagem, menor o risco que correm, pois colocam menos do seu dinheiro à disposição do negócio, mas podem ser condicionados pelos custos financeiros que isso acarreta.

Existem alguns princípios fundamentais aos quais é bom levar em conta, considerando a complexidade de cada realidade. Por exemplo, é muito difícil, senão impossível, obter 100% de financiamento externo. Portanto, os recursos próprios são sempre a base. Ainda mais em tempos de crise, em que a taxa de crédito pode ser impraticável, o planejamento de uso de recursos externos deve ser analisado e confrontado com diversos cenários futuros.

Também devemos entender que:

Para encontrar uma estrutura financeira equilibrada, a entidade esportiva deve procurar um modelo onde os recursos permanentes sobreponham os gastos mínimos. Ou seja, se sabemos que vamos ter despesas de € 10.000 por mês, a entidade esportiva deve analisar como fazer para que o pagamento deste montante signifique menos despesas extra, seja através de capitais externos ou com uso de recursos próprios, mesmo que isso signifique uma redução de orçamento de outra área do negócio (equipe de redação IESPORT. s.f. Obtido de <http://goo.gl/iN12AI>).

Aproveitando estes dois indicadores (os recursos próprios ou créditos externos), podemos trabalhar com raios de estrutura financeira, que nos permitirão elaborar com maior precisão a estratégia, aprofundando o seu estudo.

O primeiro é o rácio dívida/recursos próprios, que, como o próprio nome indica, é a relação que existe entre as dívidas de uma entidade esportiva e a capacidade de se financiar com recursos próprios.

Supõe-se que quanto maior o financiamento externo, maior o risco da organização, uma vez que a capacidade de endividamento não é ilimitada. No entanto, no setor esportivo esse

risco é ampliado, pois existem muitas entidades atrás de um único objetivo (vencer) e nem sempre há uma relação direta entre o grau de investimento e os resultados esportivos.

Mas, justamente pela natureza da atividade, os fatores paixão e intuição permitem aproveitar esse nível de risco e apostar. Deixando que esse rácio de endividamento se desequilibre e dê resultados que em um setor sem essas particularidades não ocorreriam.

A pressão por uma gestão profissional nas entidades esportivas é apoiada na ideia de rácios mais sensatos e estabilizados.

Um segundo índice é o chamado índice de cobertura dos juros e é muito útil para definir a capacidade de crédito da organização. Isso é explicado na relação entre o EBIT ou BAI (lucro antes de impostos e juros) e o custo anual dos juros da dívida.

Por último, outra opção para se aprofundar na estratégia financeira é o índice de cobertura de encargos financeiros, ou seja:

O cálculo é quantas vezes você pode devolver com os lucros, antes de impostos, os juros e o capital da dívida. Aqui, o tratamento dado à empresa é muito mais drástico do que no anterior, pois ao considerar o reembolso da dívida acrescido de juros, entende-se que a empresa não poderá pedir mais crédito para pagar o que ainda tem em vigor, pois o ratio obtido será menos permissivo (equipe de redação IESPORT. s.f. <http://goo.gl/iN12AI>).

A esses ratios podemos adicionar um que é muito importante para os acionistas, trata-se do ratio de rentabilidade por ação, tão em voga hoje em dia nas corporações esportivas. Este índice é calculado (lucro líquido/número de ações) por 100 e nos informa quanto será pago por cada ação no encerramento do período e também nos permite comparar os resultados com outras empresas.

Finanças das instituições esportivas de pequeno e médio porte

Aqui encontramos um desequilíbrio financeiro generalizado entre as pequenas e médias instituições esportivas, os clubes da base da pirâmide. Isso acontece, principalmente, no futebol, onde as urgências pelos títulos atrapalham a lógica das finanças e o que devem suportar. Assim, com exceções notáveis:

Atualmente, o futebol não está sendo administrado com uma lógica financeira empresarial de controle de recursos e obtenção do máximo retorno do investimento realizado, mas é administrado com paixão e critérios de irracionalidade e emocionalidade. Esse gerenciamento ilógico do futebol gera custos ocultos associados, como:

- Alto endividamento.
- Grandes perdas financeiras.
- Falha em fazer pagamentos aos jogadores.
- Perda de imagem.
- Falência. (Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p. 11).

Acontece que, como explicado no tópico anterior, as realidades entre grandes, pequenas e médias organizações esportivas são muito diferentes. Precisamente nesta área é que as definições financeiras vão ao encontro a dimensão das suas estruturas.

Uma grande entidade esportiva pode tomar empréstimos sem problemas, seu crédito estará aberto e ela poderá lidar da forma mais sólida as contingências de uma competição esportiva, muitas vezes marcada por situações imponderáveis.

Por outro lado, a responsabilidade na gestão financeira das pequenas e médias organizações esportivas é ainda maior. Uma vez que estas devem reduzir ao máximo a aquisição de crédito, de modo que possam agir em um contexto de custos permanentes muito baixos e controlados.

No caso de entidades esportivas de pequeno e médio porte, a estratégia financeira mais lógica seria minimizar o crédito. É a opção mais conservadora e de menor risco, pois permitirá que a entidade tenha uma reserva de capital à qual sempre poderá recorrer em caso de necessidade, seja para enfrentar uma crise ou para enfrentar um processo de crescimento. (Equipe de redação IESPORT. s.f. <http://goo.gl/iN12AI>).

Rumo à profissionalização da gestão financeira no esporte

Em um determinado momento, em que a atividade esportiva deixou para trás a sua aura amadora e encontrou na geração de recursos financeiros um pilar do seu desenvolvimento, a profissionalização da sua gestão é um instrumento fundamental. Fundamental, necessário e indiscutível, embora a paixão e a intuição continuem sendo elementos que não podem ser

deixados para trás. Na verdade, esses conceitos são concentradores, propulsores e democratizadores da caminhada de qualquer organização esportiva que tenha um objetivo comum: competir e vencer. Mas para ser sustentável, precisa de uma correta gestão financeira.

Sob esta premissa, as equipes de trabalho que dirigem a atividade esportiva devem assumir como desafio a sua formação. Em questões de gestão, implementar ferramentas que lhes permitam tomar decisões no âmbito da criação de valor agregado para quem investe nesta atividade, sem deixar de lado o espetáculo e o cuidado com a imagem institucional e de cada um dos atletas que fazem parte do seu elenco. (Mesa, Osorio e Castaño, 2015, p. 18).

Hoje, mais do que nunca, não podemos esquecer, como defensores e detratores, o esporte de alto rendimento está inserido em uma lógica de mercado própria, que deve orientar suas ações. Sem nunca deixar de lado seus objetivos esportivos e sociais, justamente, o que costuma levar a embates de posições dentro e fora das próprias organizações. Mas as experiências de sucesso indicam que:

Os esportes coletivos profissionais devem ser vistos como um processo econômico: Insumos como mão de obra (atletas, treinadores etc.) são combinados com capital (campo de jogo, equipamentos etc.) para produzir junto com outra equipe, na Liga, um produto que é vendido aos consumidores (espectadores ao vivo ou por televisão etc.) em um estádio. (Rodríguez, 2012, p. 390).

Segundo Ferrán Soriano (2009), as equipes de gestão das entidades esportivas podem ser classificadas em três tipos, que geram o equilíbrio necessário para que possam encontrar a excelência ao apoiar (mas não garantir, pois este é esporte) os bons resultados da entidade.

1. Visionário

É a pessoa da equipe que é capaz de olhar além de seu tempo, de intuir os caminhos a seguir e agir antes de qualquer outra pessoa. Entre suas características estão o entusiasmo, a coragem, sua força que é contagiante e emite emoções positivas que permeiam o grupo com o qual se entusiasmou. O bom visionário também é uma pessoa judiciosa. (...) Se não se sentem capazes, deixam outros mais preparados continuarem a obra. Do contrário, o normal é que avancem, assumindo cada dia novos riscos, sem medo de que nunca nada lhes aconteça.

2. Doutor Não

Ele é a pessoa na organização que frequentemente tem que frear os planos do visionário e dizer que o que ele propõe não é possível. É o contraponto do visionário e é tão necessário quanto ele, porque traz prudência, perspectiva e análise fria. É ele quem introduz uma dose de realismo em todas as discussões. Ele é o planejador e o controlador, por isso essa função muitas vezes recai sobre pessoas com um perfil financeiro forte. Só é eficaz se ele tiver o respeito dos outros membros da equipe, especialmente se tiver a confiança do visionário. É essencial que as duas figuras se respeitem.

3. O Ombro

É quem faz as coisas, as características que melhor o definem são o ímpeto e a perseverança, tem espírito de sacrifício e costuma ser um trabalhador incansável. É aquele que dá equilíbrio ao grupo, geralmente são generosos e altruístas. (Soriano, 2009, p. 119).

A arte da questão, segundo Soriano, é entender qual equilíbrio a instituição precisa em cada momento específico, para potencializar o trabalho: "Em cada época, em cada circunstância que passa uma organização, você tem que se perguntar que combinação de Visionários, Doutores Não e Ombro é necessária na equipe de gestão". (Soriano, 2009, p. 131).

E esse equilíbrio deve ser dado dentro de um sistema de gestão que reúna, direcione, motive, avalie e corrija a operação de maneira clara.

Figura 5: sistema de gestão: integrando a estratégia e as operações



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2008.

O tratamento contábil da gestão esportiva

O alto nível de profissionalização das organizações esportivas não se traduz apenas nos salários de seus elencos, mas também na necessidade de uma burocracia robusta, não necessariamente em tamanho (embora dependa do porte da entidade), mas em solidez, presença e seriedade.

Esta pode ser encontrada internamente, com um departamento próprio dentro do organograma, ou com assessoria externa especializada, algo muito comum nestas áreas, principalmente devido à complexa legislação tributária e contábil existente em cada país. Além disso, estas evoluem como um corpo jurídico. Porque é fundamental, para o correto desenvolvimento da organização, que os aspectos contábeis, tributários e trabalhistas estejam em dia e façam parte da estratégia do negócio.

No local de trabalho, por exemplo, você deve estar atento a:

- Procedimentos de inclusões e exclusões.
- As deduções.
- Bônus aplicáveis.

- Folhas de pagamento.
- Imposto de renda.
- Previdência social.

Em matéria tributária, por exemplo, existem:

- Tratamento fiscal dos direitos de imagem.
- Os recursos e reclamações econômico-administrativas que possam surgir.

Interpretar indicadores, planejar despesas no calendário do ano e gerenciar a estratégia financeira são os pilares que a contabilidade precisa para desenvolver uma excelência profissional.

A contabilidade, antes que tudo, é um “sistema de informação, e como tal encarrega-se do registo, preparação e comunicação das informações fundamentais de carácter econômico-financeiro de que os seus usuários necessitam para a toma racional de decisões, no âmbito das atividades econômicas” (Alcarria, 2008, p. 9).

Um sistema de contabilidade “consiste no conjunto de métodos, procedimentos e recursos materiais e humanos que uma entidade utiliza para realizar o registo das suas atividades econômicas” (Alcarria, 2008, p. 9)

As contas anuais, ou seja, os relatórios gerados pela contabilidade, são constituídas por cinco tipos de documentos:

- Balanço.
- Conta de prejuízos e lucros.
- Demonstrativo das alterações do patrimônio líquido.
- Demonstrativo dos fluxos de caixa.
- Relatório anual.

E para todos eles, cinco elementos básicos são usados:

- Ativos.
- Passivos.
- Patrimônio líquido.
- Receitas.
- Despesas (Alcarria, 2008).



GESTÃO ESPORTIVA

Um exemplo de Boas Práticas Financeiras pode ser visto nas Demonstrações Financeiras da CONMEBOL publicadas no seu site: <http://conmebol.com/es/informe-de-finanzas-2018>

Referências

Alcarria, J. (2008). Contabilidad Financiera I. Barcelona: Universitat Jaume I.

Barquero, J., e Maqueda, F. (2014). Economía e esporte: Gestión de Entidades Deportivas. Barcelona: Universidade de Barcelona.

Colegio de contadores públicos de México (2014). Boletín de Investigación de la Comisión de Desarrollo Finanzas y Sistema Financiero. N.º 16. Obtido de: http://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin_Finanzas_sur_ok.pdf

CONMEBOL (2019). Relatório de Finanças 2018. Obtido de <http://conmebol.com/es/informe-de-finanzas-2018>

DefiniciónABC. (s.f). Definição de rentabilidade. Em www.definicionabc.com. Obtido de <http://www.definicionabc.com/economia/rentabilidad.php>

El País y agencias (2012) El balance económico de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Em [El país.com.co](http://www.elpais.com.co). Obtido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/balance-economico-juegos-olimpicos-londres-2012>

Equipe de redação IESPORT. s.f. Finanzas estructurales en la entidad deportiva. Em <http://www.iesport.es/>. Obtido de <http://www.iesport.es/comunidad-docente/colaboradores-docentes/18-noticias/ultimas/253-finanzas-estructurales-entidad-deportiva.html>

Gerencie.com. 2014. Leverage. Em <http://www.gerencie.com/>. Obtido de <http://www.gerencie.com/leverage.html>

Kaplan, R. e Norton, D. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto.

Lainformación.com (2014). El fútbol se olvida de Sudáfrica, que aún paga las pérdidas económicas del 2010. Obtido de https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:~:text=El%20f%C3%BAAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%2C%20que%20a%C3%BAAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20

del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs.

Mesa, R., Osorio, J. e Castaño, C. (2015). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera. Munique: University Library of Munich.

Pedrosa, R. e Salvador, J. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. Oviedo, Espanha: Associação Asturiana de Estudos Econômicos.

Rodríguez, P. (2012). La Economía del deporte. Valladolid: Associação Internacional de Economía Aplicada.

Somoggi, A. (2020). Clubes brasileiros aumentaram receitas, viram custos dispararem e dívidas superaram os R\$ 8 bilhões em 2019. Obtido de <https://www.sportsvalue.com.br/clubes-brasileiros-aumentaram-receitas-viram-custos-dispararem-e-dividas-superaram-os-r-8-bilhoes-em-2019/>

Soriano, F. (2009). La pelota no entra por azar. Barcelona: El Lector Universal.