

A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United

Marvio Pereira Leoncini
Márcia Terra da Silva

Universidade de São Paulo - Escola Politécnica
e-mail: leoncini@usp.br, mtdsilva@usp.br

Resumo

Este artigo trata de um tema atual e pouco explorado no meio acadêmico – a gestão estratégica de clubes de futebol. Neste contexto de carência de conhecimento científico específico, nossa estratégia de pesquisa toma a forma de pesquisa bibliográfica exploratória e busca identificar princípios de gestão estratégica em clubes de futebol e analisar suas inter-relações. A escolha do Manchester United para nossa análise se baseou em três critérios: a estabilidade do modelo de gestão do clube; a eficácia do modelo em relação à lucratividade e/ou desempenho em campo; e a facilidade no acesso às informações necessárias para tal análise. Ao final, este estudo nos permite entender melhor as questões relevantes sobre gestão estratégica de clubes de futebol para que possamos relacioná-las à realidade da indústria de futebol no Brasil.

Abstract

Strategic management of soccer teams is an up to date theme, although not usual to academic journals. Due to the lack of scientific knowledge, the research assumes an exploratory character based on a bibliographic approach. This paper seeks for strategic management principles in soccer teams and their relationship. The Manchester United is chosen as case study for: 1. the stability of its management system; 2. the system efficacy in terms of profitability and/or team performance; 3. the information access. This study helps to learn with the experience of a strategic system of a soccer team and apply this to the Brazilian soccer industry.

Palavras chaves: negócio futebol – administração estratégica – Manchester United

1 - Introdução

Este artigo faz parte de um estudo sobre um problema que hoje aflige a maioria dos clubes de futebol no Brasil – o problema da mudança de “paradigma” de gestão estratégica dessas organizações.

O conhecimento científico relacionado ao futebol de maneira geral e ao estudo da gestão estratégica de clubes de futebol em particular é escasso, como declararam BRUNORO & AFIF (1997). Dentre as mais recentes publicações não científicas relacionadas a tal questão no Brasil, além do livro de Brunoro e Afif, o livro “Administração e Marketing de Clubes Esportivos”, de Francisco Paulo de Melo Neto, trata do conceito de clube-empresa e sua forma de estruturação e gerenciamento. NETO (1998) fala da necessidade de um novo modelo de gestão para os clubes esportivos: “é 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”.

Na Inglaterra, o país precursor do futebol-empresa, o livro “Winners & Losers – The business strategy of football”, de Stefan Szymanski e Tim Kuypers, fornece um contexto interessante sobre o negócio futebol através da aplicação de ferramentas de análise estratégica de negócios.

Dentro deste contexto de carência de conhecimento científico e da natureza contemporânea do nosso estudo principal, este artigo toma a forma de revisão bibliográfica exploratória, onde nosso

objetivo principal passa a ser a análise de um “modelo” de gestão estratégica de clube-empresa de futebol. Ou seja, com esta análise esperamos identificar variáveis administrativas presentes em clubes de futebol e analisar suas inter-relações. Como estamos diante de um campo do conhecimento administrativo ainda em formação, não existe um modelo preestabelecido ou conceitos específicos sobre o assunto. Propomos, então, algumas questões de pesquisa para auxiliar nossa análise:

1) como um clube de futebol define e como ele pode medir a consecução dos seus objetivos estratégicos¹ ? quais são os fatores críticos de sucesso² (FCS) para o clube tendo em vista tais definições ?

2) Dada a estrutura organizacional tradicional de um clube de futebol (a ser definida mais adiante) e levando-se em conta os objetivos estratégicos, os FCS e os inter-relacionamentos entre os vários produtos/serviços da organização, quais os métodos/procedimentos utilizados pelo clube na obtenção e gestão destes recursos ? Que capacidades distintivas³ podem ser destacadas dentro da organização?

A escolha do clube-empresa de futebol a ser analisado baseou-se nos seguintes critérios:

1) que seja um clube que possua um modelo estável (isto é, um modelo que opere há pelo menos cinco anos no clube) para que suas variáveis administrativas já estejam consolidadas;

2) que seja um clube cujo modelo contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados⁴ (isto é, que seja um modelo que tenha permitido ao clube obter lucratividade e/ou desempenho em campo – performance – sustentáveis ou crescentes);

3) e que seja um modelo que possibilite facilidade no acesso às informações necessárias para tal análise (isto é, que as informações, mesmo de fontes secundárias, estejam disponíveis).

Dentre os principais modelos de gestão de clubes de futebol que contemplam os critérios 1 e 2, podemos destacar o Barcelona da Espanha, o Milan da Itália e o Manchester United da Inglaterra, dentre outros. Em termos de estabilidade, os três modelos se equivalem, sendo que o Manchester tem conseguido, ao longo dos últimos anos, tanto uma lucratividade sustentável quanto bom desempenho em campo. Além de ser um modelo estável e de sucesso, as informações necessárias para tal análise estão mais acessíveis (existem na Inglaterra inúmeras publicações recentes que tratam especificamente da história do clube inglês), o que o credencia para nossa análise.

Os clubes brasileiros, na sua grande maioria, encontram-se em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedecem ao critério de estabilidade.

Antes da análise do modelo de gestão do Manchester United, é apresentada uma análise histórica que terá como meta a identificação dos aspectos e fatos mais importantes que marcaram a mudança dos objetivos estratégicos do clube inglês. Afinal, foram estas mudanças na mentalidade da organização que levaram o clube à concepção de um novo modelo de gestão.

Este trabalho, além de servir como ensaio para nossa análise nos clubes brasileiros, servirá também para a exploração dos princípios básicos que devem estar contidos em qualquer “modelo” de gestão estratégica para um clube de futebol atualmente. Além disso, ao final da nossa análise é possível trazer a discussão sobre o modelo e sobre a concepção do modelo de gestão do clube inglês para a nossa realidade.

2 – Modelo de gestão estratégica – conceitos gerais

Para nosso propósito de pesquisa neste artigo propomos a seguinte definição para iniciarmos nossa análise: um 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, nosso modelo de análise não contempla especificamente a formulação de objetivos, políticas e programas estratégicos, mas o resultado prático (declarações dos objetivos e políticas) e os desdobramentos (princípios, comportamentos e funções) de tais estratégias. Por exemplo, numa empresa

¹ aqueles que afetam a direção global (propósito) e a viabilidade (lógica do negócio / questão do lucro) da organização.

² aqueles que são fundamentais e prioritários para a condução dos “negócios” da organização, tendo em vista seus objetivos estratégicos.

³ uma capacidade ou atributo que permite à organização ter um desempenho superior à média da indústria e que não pode ser facilmente imitado (pode ser um recurso estratégico ou uma prática gerencial).

⁴ conforme reconhece a Lei Pelé serem estes os objetivos de qualquer organização desportiva “profissional”.

capitalista tradicional, um princípio administrativo derivado da “declaração” de seu objetivo estratégico de maximização de lucros é a satisfação do cliente.

No caso da profissionalização da gestão dos esportes propomos evitar uma questão que está muito em pauta: qual é o objetivo de um “clube” de qualquer ramo de esporte – maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores ? Seriam estes objetivos compatíveis, ou incompatíveis ? Alguns estudos feitos na Inglaterra discutem uma série de 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. Enquanto alguns estudos da revista inglesa *Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance*, de Agosto de 1999, não apontam uma correlação significativa entre lucros e performance no campo, outros estudos, também realizados na Inglaterra (SZYMANSKI & KUYPERS, 1999), apontam para a existência de dois relacionamentos significativos e fundamentais que servem para ilustrar o funcionamento do negócio – o relacionamento diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato (ou na Liga) e o relacionamento também diretamente proporcional entre sucesso na liga e receitas. Ou seja, quanto maior o gasto de um clube com salários, maior será a probabilidade deste clube alcançar um bom desempenho em campo (o que mostra que o mercado por 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 (o que mostra que o mercado “por torcedores” também é eficiente atualmente, isto é, que as atuais fontes de receita dos clubes são dependentes da sua performance)⁵.

Obviamente os clubes que foram comprados por empresas com finalidade lucrativa ou os clubes com ações lançadas em bolsas de valores têm por definição a finalidade do lucro. Mas todos os clubes brigam por títulos. Para contornar esta discussão, propomos definir o escopo da gestão estratégica de um clube de futebol como sendo a gestão eficaz dos recursos do clube, maximizando suas receitas e controlando seus custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos.

Apesar de contemplar objetivos aparentemente conflitantes, como por exemplo a obtenção de títulos e o controle de custos, esta definição está baseada, em primeiro lugar, no relacionamento que atualmente é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes – a relação significativa e diretamente proporcional entre receitas e performance, comprovada anteriormente por SZYMANSKI & KUYPERS (1999) – e principalmente no sucesso do modelo de gestão do Manchester United, que consegue alcançar de maneira sistemática lucro e performance – o que só é possível graças à sua política consistente de controle salarial⁶. Vale notar que, ao aplicarmos esta definição para qualquer clube de futebol, poderíamos gerar excedente (receitas – despesas), sem utilizar necessariamente a palavra lucro. Este excedente pode ser distribuído aos acionistas se estamos falando do Manchester United, ou revertido em aumento do patrimônio dos sócios, se o caso é o do Barcelona.

Tendo como guia esta definição sobre o escopo de qualquer modelo de gestão estratégica para um clube de futebol, nossa definição sobre os princípios e funções de um modelo de gestão deriva das questões de pesquisa colocadas anteriormente e pode ser interpretada a partir das seguintes questões:

- 1) que objetivos estratégicos dirigem o clube e quais são seus fatores críticos de sucesso (que medidas de desempenho podem ser usadas para se medir a consecução de tais objetivos):
 - ligados à direção global do clube (propósito) – 1) satisfação/“exploração” do torcedor; e/ou 2) a produção eficiente e eficaz de talentos;
 - ligados à viabilidade do clube – qual a lógica do negócio e o significado e a importância do lucro (lucro = receitas – gastos operacionais) para o clube – 1) lucro é uma obrigação legal ou um objetivo declarado e portanto dirige os princípios de gestão; 2) lucro é objetivo secundário (os princípios de gestão são orientados por outro objetivo, como por exemplo a obtenção de títulos ou a sobrevivência na primeira divisão);

⁵ Para maiores detalhes sobre as análises estatísticas feitas e sobre os significados mais específicos dessas relações, consultar SZYMANSKI & KUYPERS, 1999, p.157-193.

⁶ Como vimos anteriormente, conforme SZYMANSKI & KUYPERS (1999), a relação significativa e diretamente proporcional entre gastos com salários e performance técnica aliada ao fato de que os salários dos jogadores são a parte principal do passivo dos clubes, mostra que o controle salarial é fundamental para que um clube seja uma organização viável tanto em termos financeiros quanto esportivos.

Sem a intenção de discutirmos ou justificarmos a escolha de uma estrutura organizacional mais apropriada, o que demandaria uma pesquisa empírica mais aprofundada e não apenas uma baseada em fontes secundárias como esta, tomaremos, para efeito de simplificação, a estrutura proposta por BRUNORO & AFIF (1997) e confirmada por CABALLERO LOIS & CARVALHO (1998, p.54) como um dado para introduzirmos nossa segunda questão de pesquisa.

Conforme BRUNORO & AFIF (1997), a organização de um clube de futebol ou da “diretoria” de futebol de um clube social qualquer deve contar com as seguintes funções ou departamentos⁷: 1) departamento técnico, que se preocupa com a função principal de um clube de futebol, ou seja, a operação do time de futebol, e pode ser dividido em setor profissional e amador; 2) departamento administrativo/recursos humanos, preocupado basicamente com atividades de suporte ao departamento técnico: atividades burocráticas típicas (registros e regularização de jogadores, assessoria jurídica, etc.), logística interna e externa para a perfeita operação do departamento técnico (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.; 3) departamento financeiro, que pode estar também subordinado ao departamento administrativo e cuja função principal é o controle do fluxo de caixa ou a gestão do capital do clube de futebol para o cumprimento das diretrizes traçadas; 4) departamento de marketing, uma área importantíssima no futebol atual, pois cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de suas receitas (geralmente estão sob a responsabilidade deste departamento os setores de merchandising e licenciamento de produtos, venda de direitos de arena para TV e de espaços publicitários, e venda de patrocínio esportivo); 5) departamento de patrimônio, preocupado basicamente com a gestão do centro de treinamento e do estádio que, atualmente, também representa um recurso importante para a captação de recursos e valorização da marca do clube através de uma ampla oferta de serviços de qualidade (*catering* – fornecimento de alimentação –, museus, eventos e logicamente os serviços nos dias de jogos).

2) tendo em vista esta estrutura organizacional e os objetivos estratégicos do clube de futebol, quais são seus princípios gerais de gestão e como estes princípios se traduzem em métodos/procedimentos que são usados na gestão de suas áreas funcionais ou departamentos – que métodos são usados pelo departamento de marketing nas negociações/relacionamentos com os patrocinadores; como o departamento de futebol seleciona jogadores para as categorias de base; etc..?

Mesmo não tendo a profundidade de uma pesquisa empírica, o levantamento dos princípios básicos do modelo atual de gestão do Manchester United (através de pesquisa em fontes secundárias) será de suma importância para a continuidade da nossa pesquisa nos clubes brasileiros.

3 – A História do Manchester United – o que vem antes da mudança de paradigma de gestão?

Para entendermos a natureza dos princípios fundamentais do modelo atual de gestão do clube inglês, uma análise preliminar sobre as causas desta mudança deve ser conduzida. A mudança de paradigma de gestão numa organização está sempre acompanhada de uma mudança nas condições ambientais e/ou objetivos estratégicos desta organização. A breve história do Manchester United terá a função de mostrar quais foram as principais mudanças nas condições ambientais e nos objetivos estratégicos que antecederam à mudança de paradigma de gestão do clube inglês.

Para uma análise dos objetivos estratégicos do clube inglês na época anterior ao lançamento de ações, conforme SZYMANSKI & KUYBERS (1999), existem duas estratégias possíveis: uma é analisar seus estatutos e/ou suas obrigações legais e a outra é analisar seu comportamento passado.

Portanto, para entendermos melhor o que levou o clube inglês a mudar seus objetivos estratégicos e seu paradigma de gestão, aproveitando o que foi colocado acima, utilizaremos o lançamento de ações na Bolsa de Valores como marco divisor da história do Manchester (já que o lançamento de ações pressupõe uma perseguição declarada e efetiva do lucro no longo prazo, o que para

⁷ Confirmando esta forma de organização de um clube de futebol, conforme CABALLERO LOIS & CARVALHO (1998), a reestruturação administrativa feita pela Parmalat no processo de Co-gestão com o Esporte Clube Juventude de Caxias do Sul deu origem aos seguintes departamentos (áreas funcionais): Futebol Profissional, Futebol Amador, Patrimônio, Administrativo-Financeiro e Marketing.

muitos diretores e presidentes de clubes, mesmo os europeus, não pode ser considerado como seu principal objetivo estratégico).

Com relação às mudanças ambientais que contribuíram para essa mudança de rumos do clube inglês, como veremos mais adiante, o “Taylor Report” foi o principal responsável pelo lançamento de ações do Manchester United na Bolsa de Valores e foi o resultado da intervenção governamental num longo processo de degradação do futebol inglês como um todo.

Como, na Inglaterra, os clubes sempre foram empresas, a premissa do lucro sempre esteve ligada à gestão dos clubes. No entanto, os resultados financeiros para os acionistas/proprietários da maioria dos clubes ingleses nunca foram significativos. Neste sentido, a história do Manchester United é típica, pois até o lançamento de ações na Bolsa de Valores o clube não era lucrativo.

A falta de lucratividade destes clubes é explicada por duas razões fundamentais, conforme SZYMANSKI & KUYPERS (1999). Primeiro porque, desde a primeira metade do século XX, a FA (Football Association) sempre limitou os dividendos que um clube membro poderia pagar aos acionistas e, na prática, desde a década de 50 a maioria dos clubes deixou de pagar dividendos. Segundo porque os diretores de clubes sempre foram os principais acionistas e isto diminuía o conflito de interesses entre os acionistas (interessados supostamente no retorno financeiro) e os diretores (responsáveis pela realização do lucro). Além disso, uma grande proporção de ações de clubes de futebol ingleses estavam nas mãos de pequenos blocos de torcedores que, na sua maioria, sempre estiveram mais interessados em obter descontos nos preços de ingressos para a temporada do que em obter ganhos financeiros substanciais.

Além desses motivos, podemos ainda incluir a “paixão” demonstrada pelos torcedores ricos – que colocavam dinheiro no clube apenas para melhorar o seu desempenho global e o seu prestígio – como outro motivo para a falta de resultados financeiros consistentes (Isto também fez parte da realidade de muitos clubes brasileiros por muito tempo).

Simplificadamente, a história da 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 clube⁸ e foi a principal responsável pela mudança na sua filosofia administrativa – um clube de futebol pode e deve gerar lucros.

O primeiro fato marcante nesta mudança de mentalidade gerencial foi a falência dos negócios da família Edwards no final da década de 70. 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”).

Na Inglaterra, 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 Relatório Taylor (Taylor Report) está para os clubes ingleses assim como a Lei Pelé está para os clubes de futebol brasileiros. Apesar das idiosincrasias de cada “Lei” e de cada ambiente, no fundo elas refletem o descontentamento da sociedade com os resultados proporcionados e com os caminhos escolhidos pelos clubes (e seus diretores) na condução deste “negócio” chamado futebol. Para o Manchester United, o lançamento de ações representou não só um caminho para o clube se adequar às novas exigências da nova lei como também para que a família Edwards 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.

4 –Princípios fundamentais do modelo de gestão estratégica do Manchester United

Os princípios de gestão utilizados atualmente pelo Manchester United representam sem dúvida o “benchmarking” para qualquer análise sobre gestão no futebol profissional. Da mesma maneira que algumas empresas – Coca-cola, General Motors, Sony, etc. – se tornaram mito em algum momento da

⁸ Primeiro com Louis Edwards até o final da década de 70 e depois com Martin Edwards, filho de Louis que até hoje administra o clube.

segunda metade do século XX, o Manchester United tornou-se sem dúvida o grande nome na indústria do futebol nesta virada de século quando se fala em “modelo” de gestão estratégica eficaz.

Anteriormente ao lançamento de ações (de 1989 a 1991), Martin Edwards havia tentado tornar o clube um negócio lucrativo. Naquele momento, sua estratégia foi tentar conter os custos, focalizando a redução da principal fonte de gastos dos principais clubes – o gasto com salários e transferências de jogadores. O lucro veio, mas o desempenho em campo foi sofrível trazendo a consequente insatisfação de torcedores e patrocinadores. Posteriormente ao lançamento de ações, lucros e desempenho em campo finalmente se deram as mãos, e o clube se tornou um exemplo de gestão estratégica eficaz.

O Manchester United foi o segundo clube inglês a lançar ações na Bolsa de Valores (em 1991) tornando-se assim uma “public company” (ou empresa de capital aberto), conforme FYNN & GUEST (1998). Em termos de objetivos estratégicos, esta mudança significou que o lucro passaria a ser encarado como algo fundamental para os acionistas da nova empresa, e a estratégia de exploração da marca do clube (o que, em última instância, está intimamente associado com a devoção/satisfação de seus torcedores) sua principal “missão”.

Como vimos anteriormente, o desempenho em campo do clube, num mercado extremamente competitivo (livre) pelos melhores jogadores, é significativamente dependente do gasto do clube com salários de jogadores. Por sua vez, a geração de receitas, num mercado consumidor com fontes de receita fortemente interligadas e dependentes em última instância do torcedor⁹, cada vez mais é influenciada pelo desempenho em campo. É sob esta lógica econômica do negócio e com a missão de ser um clube de futebol competitivo e lucrativo que o Manchester concebe seu modelo de gestão estratégica.

A discussão dos princípios de gestão usados pelo Manchester United passa necessariamente pela observação de três aspectos ou premissas estratégicas oriundas da concepção desta nova missão do clube, que podem ser resumidas da seguinte maneira: o controle salarial e de transferência de jogadores, a maximização de receitas (fruto de sua reputação e de seu desempenho em campo, e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multi-uso.

Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês se traduzem na declaração sucinta de sua estratégia global. – buscar balancear os interesses de todos os “stakeholders” (interessados) que compõem o ambiente operacional do clube (acionistas, torcedores, mídia, patrocinadores e jogadores).

Controle Salarial. Este é o primeiro pilar do modelo de gestão estratégica do Manchester e tem um papel fundamental no equilíbrio dos resultados esperados pelos “stakeholders”. Como o gasto com salários de jogadores é a conta principal do passivo dos clubes, a adoção de uma política de salários adequada se torna crítica por duas razões. Primeiro porque, mesmo que o clube negocie individualmente com os jogadores (e seus agentes/representantes), isto acaba influenciando as outras negociações salariais. Logo, se houver uma supervalorização de um jogador, um efeito dominó pode acontecer e reduzir significativamente o lucro, principal objetivo dos acionistas (Conforme Martin Edwards, apud FYNN & GUEST, 1998, o efeito dominó começa porque você é obrigado a estar sempre conversando com outros jogadores que estão próximos de renovar contrato e eles irão reivindicar aumentos se estiverem atuando bem). Em segundo lugar, a perda de jogadores por conta de baixos salários pode influenciar negativamente o desempenho do time no campo e consequentemente não satisfazer aos interesses de patrocinadores e torcedores.

Maximização das receitas. A busca da maximização das receitas é um problema de duas facetas que se relacionam à ligação indireta entre geração de receitas e política de salários do clube (ou seja, se relacionam à maneira do clube gastar o dinheiro). Neste contexto, a primeira faceta mostra que se a maximização de receitas é um meio de sobrevivência do clube na luta pelo sucesso nas várias competições extremamente competitivas, então, como colocam SZYMANSKI & KUYPERS (1999), a maioria dos fãs concordará que este é um preço a ser pago. Contudo, a segunda faceta mostra que se a

⁹ Conforme SZYMANSKI & KUYPERS (1999), “Assim que os clubes de futebol buscam expandir seu potencial de geração de receita, o seu tradicional suporte, as receitas com bilheterias, está se tornando cada vez menos importante. Apesar dos cada vez maiores preços dos ingressos, os grandes clubes geram agora apenas metade da sua receita desta maneira. Contudo, isto não significa que o público não será mais tão importante. Enquanto os clubes podem gerar receita de várias fontes, as fontes estão intimamente relacionadas. Uma diminuição na popularidade ou na audiência nos estádios, possivelmente associada com uma performance fraca, impactará todas as fontes de receitas do clube”.

maximização de receitas é simplesmente um meio de maximização dos lucros, os fãs poderão se sentir explorados e enganados e o resultado final poderá ser uma diminuição nas receitas globais. Portanto, a estratégia somente dará certo se a maximização de receitas estiver acompanhada de performance dentro do campo, o que o Manchester vem conseguindo de maneira sistemática nos últimos anos (campeão da Liga Inglesa nas temporadas de 92/93, 93/94, 95/96, 96/97 e vice-campeão nas de 91/92, 94/95 e 97/98).

A grande mudança em função desta nova 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.

Com relação ao torcedor, o exemplo do setor de Merchandising do Manchester é bastante ilustrativo. O grande responsável pela transformação da Unidade de Negócios de Merchandising do Manchester United PLC em um grande gerador de receitas, Edward Freedman, declarou que o segredo foi a mudança da cultura tradicional da administração – acabar com a pirataria e com os pequenos negócios de franchising e tratar o fã como consumidor –, conforme FYNN & GUEST (1998). A partir daí, novos negócios relacionados à marca Manchester foram surgindo – venda de camisetas, lançamento da revista Manchester United, etc..

Gestão da Arena. Este outro pilar da gestão Manchester está relacionado à nova forma do clube enxergar seu estádio – um ativo pouco explorado mas com grande capacidade de geração de receitas. Esta nova visão deu origem ao que podemos chamar de gestão da arena multi-uso. Seu estádio gera receita o ano todo (e não apenas nos dias de jogos) através de diversos tipos de serviços. Para valorizar a marca do clube e potencializar a sua capacidade de geração de receitas, o Manchester conta com um moderno estádio que dispõe de vários serviços, dentre os quais podemos destacar camarotes (*prestige*) em posições privilegiadas do estádio, restaurantes de alto nível e loja de produtos com a marca do clube

A gestão estratégica eficaz do Manchester United consegue fazer o que até agora parecia impossível para um clube-empresa – o balanceamento de interesses (lucro para os acionistas; títulos, desempenho em campo e satisfação para os torcedores e demais clientes, e salários “competitivos” para os jogadores). Lembrando que estes princípios de gestão, analisados brevemente, valem para o caso dos clubes brasileiros, a análise de alguns números do Manchester United (ver tab.4.1) – que medem o resultado esperado pelos principais interessados – terá a função de comprovar a eficácia do seu modelo de gestão atual.

5 – Conclusões

Para o caso do mercado do negócio futebol “Desenvolver competências para a produção internacional” passa necessariamente pelo entendimento de algumas premissas competitivas um pouco diferentes dos mercados tradicionais. O futebol pode ser definido como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times. Estas duas características básicas deste negócio deram origem a dois tipos básicos de mercado que operam atualmente no futebol – o mercado “de jogadores” e o “de torcedores”. Tradicionalmente o futebol e os clubes brasileiros estiveram muito mais focalizados no mercado de jogadores, haja vista a grande quantidade de transferências dos “nossos” melhores jogadores (mão-de-obra especializada) para a Europa, e o desleixo com que os campeonatos e torcedores nacionais são tratados. No final das contas, os principais produtos e grandes geradores de receitas para o negócio futebol atualmente – direitos de imagem, produtos licenciados, etc. –, quando se fala em competição internacional, são muito pouco explorados. Portanto, o desenvolvimento de competências para a produção internacional para o caso das principais organizações brasileiras de futebol passa necessariamente por uma nova visão gerencial que contemple a necessidade da valorização dos campeonatos e das marcas individuais de cada clube. Neste sentido, o estudo do modelo de gestão do Manchester United contribui significativamente, já que é um dos modelos de exploração da marca do clube que apresenta os melhores resultados entre os principais clubes do futebol mundial.

Tabela 4.1 – Os números que medem a eficácia do modelo de gestão do Manchester (Fonte: SZYMANSKI & KUYPERS, 1999)

ANO	Receita (£milhões aproximados)	Gasto com salários (£milhões aproximados)	Lucro antes do I.R. (£milhões aproximados)
91/92	12,2	5,3	+0,1
92/93	14,1	6,2	-0,1
93/94	20,8	9,0	11,0
94/95	60,6	13,0	20,0
95/96	53,3	13,3	15,4
96/97	88,0	22,5	27,6
97/98	87,9	26,9	14,0

Concluindo, atualmente a eficácia de gestão do negócio futebol para o Manchester e para os outros clubes com ações na Bolsa de Valores, deve ser medido também em termos de lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo. Nesta nova fase do futebol moderno, o lucro, o desempenho em campo e os salários são os novos fatores críticos inscritos na lógica do negócio. O **Lucro** é o resultado esperado por qualquer acionista inglês que investe em ações de clubes de futebol. **Desempenho em campo**, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol na Inglaterra, é o resultado esperado pela maioria dos torcedores. O **Gasto com Salários**, além de ser o principal fator que explica o desempenho em campo, é o principal motivador dos jogadores e a conta principal do passivo dos clubes.

No Brasil, a Lei Pelé representa a tentativa de reversão de um longo processo de falência do futebol brasileiro, recheado com violência e diminuição do público nos estádios, exportação de craques para o exterior, etc.. Na verdade, ela foi apenas o sinal verde para a onda de investimentos que caracterizaram o futebol brasileiro nos últimos anos através das diversas parcerias entre nossos clubes e os investidores (na maioria estrangeiros). Esses novos investimentos e investidores (com fins lucrativos) que por aqui chegam e que na Inglaterra há tempos já atuam estão apostando que o mesmo círculo virtuoso criado no Manchester United possa ser também criado nos demais clubes, se traduzindo num negócio que pode crescer mais ainda nos próximos anos, através, por exemplo, da evolução das receitas oriundas das novas tecnologias de mídia (TV pay-per-view, internet, principalmente).

Referências bibliográficas

- 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.
- FYNN, A. & GUEST, L. **For love or money: Manchester United and England – the business of winning?** Macmillan Publishers Ltd, London, Inglaterra, 1998.
- NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.
- SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. Inglaterra, Penguin Group, 1999.