



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

Ciências Sociais e Humanas

Eficiência de Clubes Europeus de Futebol Profissional - Análise Financeira e de Performance através do Método DEA

Alexandre Miguel Guerreiro Carvalho

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Ciências do Desporto

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professora Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia

Co-orientador: Professor Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, Novembro de 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha mãe, que, apesar de nem sempre perceber as minhas opções, sempre me apoiou e sem ela não teria conseguido chegar aqui.

Quero também agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Dina Miragaia, por toda a disponibilidade, ajuda e ensinamentos, sem os quais teria sido muito difícil chegar aqui.

Por último, um agradecimento especial à Daniela, por toda a paciência e incentivo nos momentos mais difíceis e de maior desânimo. Obrigado por estar sempre ao meu lado. Sem ela este trabalho não seria possível.

Resumo

O objetivo deste trabalho é o de analisar a performance de equipas de futebol profissional europeu e verificar como essa performance está relacionada com a estabilidade de eficiência financeira desses clubes. A amostra correspondeu aos clubes desportivos que se sagraram campeões nas principais ligas de futebol a nível mundial (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França) no período compreendido entre 2009 e 2014. A análise foi efetuada recorrendo ao método de Data Envelopment Analysis (DEA), através da inclusão de despesas gerais e despesas com pessoal como inputs e considerando como output as receitas gerais, receitas provenientes dos direitos televisivos, receitas comerciais, receitas de jogo e ainda o coeficiente de pontos. Dos 15 clubes analisados, verificou-se que apenas 10 foram eficientes no período analisado, ainda que se tenham identificado fatores que sejam comuns aos clubes eficientes e ineficientes, nomeadamente o facto de a maioria dos clubes demonstrar uma grande dependência de uma fonte de receita específica, variando entre as receitas comerciais e receitas provenientes de direitos televisivos. Atualmente, o futebol é uma indústria que movimenta uma grande quantidade de capital financeiro e envolve uma grande quantidade de fãs por todo o mundo. Contudo, apesar desta atratividade, a crise financeira evidenciada a partir de 2008, exige cada vez mais a necessidade de uma melhor gestão dos seus recursos. Como tal os clubes devem controlar melhor os recursos financeiros disponíveis, uma vez que a boa performance dos clubes parece estar associada de forma positiva à sua eficiência financeira. A análise da eficiência através de inputs e outputs que resultam de variáveis de performance com variáveis financeiras poderão ser úteis para uma melhor planificação e gestão sustentável dos clubes desportivos profissionais.

Palavras-chave: Eficiência Financeira; Performance Desportiva; Clubes; Futebol; DEA

Abstract

The objective of this study is to analyze the performance of European professional football teams and see how this performance is related to the stability of financial efficiency of these clubs. The sample corresponded to sports clubs who anointed champions in major football leagues worldwide (England, Germany, Spain, Italy and France) during the period between 2009 and 2014. The analysis was performed using the Data Envelopment Analysis method (DEA), through the inclusion of overhead and personnel costs as inputs and considering how output general revenues, revenues from television rights, commercial revenue, gaming revenue and also the coefficient points. Of the 15 clubs analyzed, it was found that only 10 were efficient in the analyzed period, even if they have identified factors that are common to the efficient and inefficient clubs, including the fact that most clubs demonstrate a heavy reliance on a source of specific recipe ranging from commercial revenues and revenues from television rights. Today, football is an industry that moves a lot of financial capital and involves a lot of fans all over the world. However, despite this appeal, the financial crisis evidenced from 2008, increasingly requires the need for better management of its resources. As such clubs should better control the financial resources available, since the good performance of the clubs appears to be associated positively to its financial efficiency. The analysis of efficiency through inputs and outputs that result from performance variables with financial variables may be useful for better planning and sustainable management of professional sports clubs.

Keywords: Financial Efficiency; Sports Performance; Clubs; Football; DEA

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	4
Capítulo 3 - Metodologia	11
3.1 - Amostra	11
3.2 - Instrumento	12
3.3 Procedimentos na recolha de dados	14
Capítulo 4 - Resultados	16
Capítulo 5 - Discussão dos Resultados	28
5.1 - Eficiência dos clubes desportivos no período 2009-2014	28
5.2 - Variação da Performance Desportiva e Financeira dos Clubes Desportivos	30
5.2.1 - Clubes Desportivos Eficientes	30
5.2.2 - Clubes Desportivos Ineficientes	34
Capítulo 6 - Conclusões	37
Bibliografia	39

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise da Eficiência em Clubes Desportivos	6
Tabela 2 - Clubes de Futebol Europeus sagrados Campeões entre 2009-2014	11
Tabela 3 - Designação dos Clubes Desportivos	11
Tabela 4 - Inputs e Outputs no DEA.....	13
Tabela 5 - Variáveis utilizadas no cálculo do DEA (valores em milhões de euros)	16
Tabela 6 - Análise DEA para o período 2009-2014 (valores em milhões de euros)	17
Tabela 7 - Resultados da análise de eficiência e fontes de receita dos clubes desportivos eficientes	18
Tabela 8 - Resultados da análise de eficiência e fontes de receita dos clubes desportivos ineficientes.....	24

Capítulo 1 - Introdução

O futebol representa uma indústria que move uma grande quantidade de capital financeiro, apresentando um volume de negócios que ascendeu, na época 2010/2011, a valores próximos dos 16.9 bilhões de euros (Plumley, Wilson, & Ramchandani, 2014), tornando-se uma das maiores indústrias de entretenimento a nível mundial (Haas, 2003). Em Espanha, o impacto direto e indireto da indústria do futebol na economia do país representa 0.25 % do Produto Interno Bruto (Boscá, Liern, Martínez, & Sala, 2009).

Somente na época 2008/2009, as receitas dos 20 principais clubes de futebol europeus foi de 3.9 bilhões de euros (Deloitte, 2010, citado por Ribeiro & Lima, 2012). De acordo com a literatura, os clubes de futebol mais poderosos a nível financeiro encontram-se concentrados em poucos países, tais como: Itália, Espanha, Alemanha, e principalmente Inglaterra (Haas, 2003) e de acordo com dados disponibilizados pela empresa Deloitte relativos à época 2010/2011, (Plumley et al. (2014)), referem que as receitas provenientes destas cinco ligas cifrava-se nos 8.6 bilhões de euros.

Contudo, aliado ao grande volume de negócios, alguns clubes têm apostado num grande investimento nas suas equipas, conduzindo alguns deles a uma gestão bastante danosa ao apresentarem dívidas que ascendem vários milhares de milhões de euros, enfrentando um sério risco de falência (Drut & Raballand, 2012; Nagy, 2012).

Kern e Sussmuth (2005) afirmam que os clubes de topo investem, anualmente, 50 milhões de euros de forma excessiva. Clubes como o Barcelona (230 milhões de euros); o Borussia de Dortmund, Lazio, Inter de Milão (281 milhões de euros); ou AS Roma (224 milhões de euros), apresentam dívidas acumuladas elevadíssimas (Andreff, 2007). Tais factos mostram que apenas alguns clubes estão preparados para responder a mudanças económicas e cumprir os requisitos exigidos para competir a nível profissional (Nagy, 2012).

Hamil, Morrow, Idle, Rossi e Faccendini (2010) afirmam, relativamente aos 20 principais clubes italianos, que estes apresentam uma dívida acumulada no valor de 4200 milhões de euros. Também García e Rodríguez (2003) afirmam, relativamente aos clubes espanhóis, que estes apresentam uma situação financeira precária, com dívidas no valor de aproximadamente 1600 milhões de euros. Estes valores de dívida estão muito relacionados com a regulação financeira específica de cada país, sendo esta muito mais severa em França e Alemanha, do que em Espanha, Itália e Inglaterra (Drut & Raballand, 2012).

Contudo, os problemas financeiros dos clubes advêm de uma série de fatores. Andreff (2007) salienta que a principal causa das dificuldades financeiras dos clubes franceses está relacionada

com uma incorreta gestão dos mesmos, levando a um déficit nas suas operações correntes, afetando os orçamentos para as épocas seguintes. Apesar disso, estas consequências são minoradas através do investimento privado nos clubes.

Outra causa prende-se com o fato de as receitas obtidas serem imediatamente utilizadas no aumento das despesas dos clubes (Ascari & Gagnepain, 2006). Este fato é demonstrado por Hamil e Walters (2010) e ainda por Hassan and Hamil (2010) ao afirmarem que, entre 1992 e 2007, o lucro dos clubes ingleses aumentou 900%, sendo que mesmo assim a maioria destes tem dificuldades em cumprir com as suas obrigações financeiras, levando 50 clubes a declarar falência no período compreendido entre 1992 e 2009.

Frick e Prinz (2006) demonstraram este grande aumento no valor da dívida dos clubes dando como exemplo os clubes alemães, onde no período entre 1999 e 2004 constataram um aumento da dívida de 100 %. Frick (2011) justifica que a principal causa deste aumento de dívida deve-se ao aumento da carga salarial, sendo esta superior ao aumento do volume de negócios dos clubes. Em algumas ligas, mais de 60% da receita dos clubes era destinada ao pagamento dos salários. Também Ribeiro e Lima (2012), apoiando-se nos dados dos clubes portugueses, afirmam que os clubes investem excessivamente no salário dos jogadores, um investimento que não se traduz num uso eficiente dos recursos humanos disponíveis.

Douvis e Barros (2008) realizaram um estudo direcionado aos clubes portugueses e gregos, e concluíram que os clubes destas ligas não possuem o poder financeiro de clubes das principais ligas europeias, pelo que apostam numa tentativa de maximizar a eficiência dos recursos disponíveis. Como referência, os autores afirmam que na época 2000/2001, as receitas totais dos clubes da liga portuguesa atingiram 13% das receitas dos clubes ingleses e 15% da receita dos clubes italianos. Em relação às despesas, o clube Sport Lisboa Benfica apresentou perdas de 37 milhões de euros, o que representa cerca de 40% do total dos clubes da liga portuguesa. Apesar de não possuírem o poder financeiro dos grandes clubes europeus, os autores afirmam que os principais clubes portugueses pagam salários similares com esses clubes, para conseguirem atrair os melhores jogadores. Este fato leva a um desequilíbrio financeiro que obriga os clubes a vender os seus principais jogadores, de modo a equilibrarem as suas contas. Deste modo a performance desportiva de um clube também parece estar relacionada com a sua eficiência financeira (Barros & Leach, 2007).

Neste contexto, pode considerar-se a eficiência financeira dos clubes de futebol um fator de extrema importância, considerando o impacto que esta atividade tem do ponto de vista social e económico. Deste modo, o presente trabalho tem com objetivo analisar a performance de equipas de futebol profissional europeu e verificar como essa performance está relacionada com a estabilidade de eficiência financeira desses clubes. A análise será efetuada recorrendo ao método DEA aplicado a clubes desportivos que conquistaram o campeonato inglês, alemão, espanhol, italiano e francês no período compreendido entre 2009 e 2014.

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

1. Introdução;
2. Revisão da Literatura, onde são expostos os principais trabalhos realizados neste âmbito;
3. Metodologia, onde são descritos os métodos utilizados para realizar a análise proposta;
4. Resultados, onde são apresentados os resultados obtidos;
5. Discussão de Resultados, onde são analisados os resultados apresentados na secção anterior;
6. Conclusões, onde são apresentadas as conclusões da análise.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Considerando a atual conjuntura, o grande aumento do valor da dívida dos clubes desportivos, juntamente com a crescente escassez de recursos, leva a uma necessidade de aumentar a sua eficiência financeira. A análise da produtividade dos clubes é essencial e deve ser parte integrante da elaboração de uma estratégia a longo-prazo, pois a relação entre os recursos disponíveis e as decisões tomadas para os otimizar são fatores essenciais para o sucesso ou fracasso da organização (Arabzad, Ghorbani, & Shirouyehzad, 2014; Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2008; Kao, 2014). Deste modo, em qualquer tipo de organização desportiva é fundamental a identificação das suas funções de produção, para que os gestores possam definir uma estratégia mais sustentável (Carmichael, Thomas, & Ward, 2000).

No contexto de clubes profissionais de futebol, a análise da eficiência financeira também ganha relevo uma vez que se tratam de organizações desportivas que, dada a sua natureza, têm de cumprir com certas obrigações estipuladas por agências governamentais do país onde operam (Barros, 2003) e ainda das agências europeias e mundiais que regulam os níveis competitivos em que se envolvem.

Deste modo, garantir a eficiência dos clubes profissionais de futebol representa atualmente uma necessidade, já que o organismo que regula o futebol europeu (Union of European Football Associations - UEFA) determinou uma série de regras que limita os gastos que um clube pode efetuar, o que faz com que a eficiência financeira seja cada vez mais um fator determinante no sucesso da organização (Barros, Peypoch, & Tainsky, 2014).

García-Sánchez (2007) afirma que o orçamento anual dos clubes deve ser estruturado de modo a garantir troféus e a participação nas competições da UEFA, o que garantirá maiores receitas e prestígio. Esta estruturação deve ter como objetivo o sucesso desportivo, pois muitos dos clubes que assumem posições de liderança nas competições em que participam apresentam um elevado grau de ineficiência financeira, pois o investimento realizado não se traduz na conquista de títulos (Kulikova & Goshunova, 2013). Estes autores afirmam ainda que esta eficiência financeira, aliada ao sucesso desportivo, podem ainda representar oportunidades para o clube, uma vez que serão fatores a ter em conta por possíveis investidores. Pode ainda verificar-se uma relação entre sucesso desportivo, eficiência financeira e o poder emocional dos adeptos, na medida em que o sucesso financeiro e desportivo de um clube influencia a disposição dos adeptos em acompanhar a equipa. Este fator é extremamente importante, pois para Espitia-Escuer and García-Cebrián (2008) as receitas de um clube desportivo advêm principalmente da venda de bilhetes e de patrocínios, que estão muito dependentes de resultados alcançados anteriormente, já que os consumidores têm tendência a desenvolver ligações com organizações desportivas que mostrem grande eficiência, pois

estas demonstram estar melhor preparadas para responder a mudanças no mercado e continuar a atingir o nível de satisfação que os adeptos pretendem (Barros, 2003).

Deste modo, a análise da eficiência financeira de uma organização permite perceber o sucesso da estratégia da empresa, bem como da sua implementação (Mirfakhr-al-Dini & Aghda, 2011). Embora a pertinência da análise da eficiência dos clubes seja evidente, ela é ao mesmo tempo bastante complicada de ser executada, pois as variáveis analisadas não se encontram, obrigatoriamente, na mesma unidade de medida que os resultados que se vão observar (Barros & Garcia-del-Barrio, 2008; Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2008; Haas, 2003; Santín, 2014). Winand, Zintz, Bayle, and Robinson (2010) referem ainda que o entendimento da performance das empresas advém do uso de processos e ferramentas por parte dos gestores para analisar os inputs e outputs das mesmas, sendo, apesar disso, difícil analisar essa eficiência em organizações desportivas.

Como afirma Guzmán (2006), os clubes desportivos devem organizar os seus recursos e adaptar a sua estrutura financeira de modo a conseguirem níveis de eficiência aceitáveis, bem como um crescimento adequado e sustentável. Deste modo, os clubes das principais ligas europeias deverão seguir uma estratégia de redução da dívida e do investimento realizado, de modo a conseguirem controlar as suas finanças. Deverão também procurar novas fontes de receita, ou maximizar as existentes, preparando-se assim para a eventualidade de mudanças económicas que possam afetar os seus orçamentos e impedi-los de cumprir com as suas obrigações.

Diversos autores têm usado métodos variados para analisar a eficiência dos clubes. A Tabela 1 sistematiza estudos realizados nesta temática e publicados nos últimos 10 anos. Foram analisados aqueles que tratavam especificamente da eficiência no contexto desportivo e particularmente no contexto do futebol.

Tabela 1 - Análise da Eficiência em Clubes Desportivos

Autor	Análise efetuada	Método utilizado	Inputs	Outputs
Arabzad et al. (2014)	Análise das equipas participantes no Euro-2012. Itália, Alemanha e Espanha mostram ser as seleções mais eficientes	DEA; TOPSIS	Média de golos sofridos	Média de golos marcados; média de cantos; média de remates efetuados
Barros et al. (2014)	Eficiência na Liga Francesa de Futebol no período 2003-2011. As equipas seguem estratégias diferenciadas para obter boas performances desportivas	Stochastic frontier model	Salário médio dos jogadores;	Número de pontos alcançados pelas equipas
Kounetas (2014)	Eficiência dos clubes gregos antes e após a conquista do Euro-2004 (2000-2008). As equipas gregas apresentam uma eficiência muito baixa neste período.	Bootstrap DEA	Custos em contratações e renovações; custos operacionais	Número de pontos alcançados pelas equipas; número de espetadores
Kulikova and Goshunova (2014)	Análise da eficiência financeira e desportiva de clubes profissionais. A capitalização dos passes dos jogadores, o tamanho e a estrutura financeira do clube afetam a sua eficiência.	DEA	Custos; ativos intangíveis; empréstimos de capital; contratações de jogadores; salários; número de elementos do staff; número de pontos	Receitas; classificação do clube
Santín (2014)	Eficiência técnica dos jogadores do Real Madrid CF (1946-2010)	DEA BCC; NIRS	Número de temporadas no Real Madrid CF	Número de jogos oficiais; número de títulos espanhóis; número de títulos internacionais; número de golos marcados
Halkos and Tzeremes (2013)	Influência da dívida e do valor dos clubes na sua performance (dados do ano de 2009). Concluiu-se que o valor atual dos	Two-stage bootstrap	DEA Receitas	Troféus nacionais e internacionais

clubes influencia negativamente a sua performance, ao contrário do valor da dívida, que não apresenta qualquer influência.

Barros, Garcia-del-Barrio, and Leach (2009)	Análise da eficiência dos clubes espanhóis (Liga BBVA) (período 1995-2005)	Stochastic frontier model	Salários; receitas	Número de pontos alcançados pelas equipas; número de espetadores; lucro
Barros and Garcia-del-Barrio (2008)	Eficiência técnica dos clubes da Premier League (período 1998-2004)	Random stochastic frontier model	Custos operacionais; salários; investimento; ativos; vendas	Número de pontos alcançados pelas equipas; número de espetadores
Espitia-Escuer and García-Cebrián (2008)	Análise da produtividade dos clubes espanhóis (Liga BBVA) (período 1998-2004)	Malmquist index (DEA)	Habilidades dos jogadores e treinadores; movimentos ofensivos e defensivos	Número de pontos alcançados pelas equipas
Douvis and Barros (2008)	Comparação da eficiência de clubes portugueses e gregos (período 1999-2003). Concluiu-se que neste período existiu uma variação na eficiência dos clubes gregos e portugueses.	Malmquist index (DEA)	Custos totais; número de jogadores de cada clube	Número de pontos: número de espetadores; receitas
Barros and Leach (2007)	Eficiência técnica dos clubes da Premier League (período 1998-2003). Concluiu-se que os clubes ingleses apresentam níveis de eficiência bastante distintos entre si.	Stochastic cost frontier / Cobb-Douglas cost frontier model (DEA)	Custos operacionais; salários; ativos; receitas; população da cidade; rendimento dos cidadãos; participação em provas da UEFA	Número de pontos; número de espetadores
Taeho and Seung-Min (2007)	Eficiência técnica de jogadores de futebol na Premier League (2003). Concluiu-se que existe uma grande margem de progressão para a eficiência dos jogadores nesta liga.	DEA double-limit Tobit	Número de jogos; número de remates; número de minutos disputados; número de	Número de golos; número de assistências; número de remates direcionados à baliza

				faltas cometidas; número de cartões recebidos	
Espitia-Escuer and García-Cebrián (2006)	Avaliar a performance das equipas da Liga BBVA (Espanha) (período 1998-2005). Concluiu-se que a classificação final da equipa está mais dependente da utilização eficiente dos recurso que do potencial da equipa.	DEA		Talento desportivo; condição física; experiência desportiva; tática; movimentações defensivas e ofensivas	Sucesso desportivo
Guzmán (2006)	Analisar a performance financeira das equipas da Liga BBVA (período 2000-2003) e a relação com o crescimento esperado. Concluiu-se que apenas um pequeno grupo de clubes se aproxima de um nível positivo de eficiência	DEA; productivity index	Malmquist	Custos com recursos humanos; despesas gerais do clube	Receitas
Haas, Kocher, and Sutter (2004)	Análise financeira dos clubes participantes na Bundesliga na época 1999/2000. Apenas Bayern Munique e Werder Bremen apresentam modelos financeiros eficientes. A maioria dos clubes analisados opera próximo ou numa escala ótima de eficiência financeira.	DEA		Salários de jogadores; salários de treinadores	Número de pontos alcançados; receitas; número de espetadores
Haas (2003)	Análise da eficiência de produção dos clubes da Premier League (época 2000/2001). Concluiu-se que o Ipswich Town e o Charlton Athletic foram as únicas equipas totalmente eficientes nessa época.	DEA		Salários dos jogadores; salário do treinador	Número de pontos; receitas

Alguns autores têm-se debruçado sobre esta temática, tentando perceber qual o nível de eficiência financeira dos clubes desportivos, de modo a tirar conclusões sobre a forma como estes aplicam os recursos financeiros que têm disponíveis. Contudo, a literatura demonstra uma escassez de aposta na investigação sobre as vantagens económicas que a eficiência produtiva pode trazer (Zofío & Prieto, 2007).

Barros et al. (2014) estudaram a eficiência na Liga Francesa no período compreendido entre 2003 e 2011, e tendo por base o salário médio dos jogadores e o número de pontos alcançados pelas equipas, concluíram que os clubes franceses optam por estratégias diferenciadas para alcançar uma boa performance desportiva. Os autores afirmam que alguns clubes optam por uma elevada eficiência financeira, enquanto outros optam por realizar um grande investimento nas suas equipas. Os clubes que realizam um grande investimento nas suas equipas aparentam ser aqueles que conquistam melhores classificações na liga nacional, garantindo a presenças nas provas da UEFA. Contudo, apesar do sucesso interno, os clubes franceses não alcançam resultados relevantes nas provas da UEFA. Assim, os autores sublinham a importância dos clubes desportivos que seguem esta estratégia no futebol francês, pois possibilita uma certa estabilidade de resultados que lhes permite, por sua vez, implementar uma estratégia desportiva e financeira de sucesso, apesar de terem de melhorar certos aspetos para inverter a tendência que se verifica em provas internacionais.

Kounetas (2014) analisou a eficiência dos clubes gregos durante um período de 8 anos (2000-2008), analisando o período anterior e posterior à conquista do Europeu de 2004 pela seleção grega. Foram utilizados dados como os custos operacionais dos clubes, em contratações e renovações, e o número de espetadores e pontos alcançados pelas equipas. Neste período, o autor concluiu que a eficiência dos clubes foi muito reduzida. Após a conquista do Europeu de 2004, os clubes gregos apostaram numa estratégia de aumento da despesa com jogadores, treinadores e infraestruturas. Destacou, que a contratação de jogadores com elevados salários, fez aumentar significativamente as despesas totais dos clubes. Concluiu ainda que os clubes que conseguiram melhores classificações na liga (Olympiacos FC, Panathinaikos FC e AEK FC) apresentaram valores de eficiência mais baixos, devido ao grande investimento que realizaram. Por outro lado, clubes de menor dimensão, como o Aris FC, apresentaram elevados valores de eficiência.

Já no contexto espanhol, Guzmán (2006) apontou para a dificuldade de analisar a sua eficiência, uma vez que verificou a existência de uma séria lacuna nos dados apresentados. Apesar disso, e de acordo com os resultados obtidos, concluiu que os clubes desportivos espanhóis apresentaram um nível de ineficiência próximo de 30 %.

A literatura aponta também para uma influência da localização geográfica dos clubes no seu nível de eficiência, uma vez que um clube com uma grande base de adeptos pode converter esse fato num aumento de receita, nomeadamente pela assistência aos jogos. Este fato é reforçado por Douvis e Barros (2008) quando afirmam que, em relação aos clubes portugueses e gregos, estes têm

por base pequenos mercados, o que os deixa em desvantagem perante clubes de maiores países europeus. A reduzida área de ação destes clubes leva invariavelmente a um orçamento reduzido comparativamente a outros clubes desportivos de grandes centros populacionais, o que provoca uma grande dificuldade em conseguir oferecer propostas apelativas que garantam o serviço dos melhores jogadores de futebol.

Já em relação aos clubes participantes na liga alemã, Haas et al. (2004) concluíram que apenas o Bayern Munique e Werder Bremen apresentam modelos financeiros eficientes. Clubes como Ulm ou Unterhaching apresentam um bom nível de eficiência, mas apenas por possuírem uma baixa despesa em salários. Os autores consideram que a maioria dos clubes analisados opera próximo ou numa escala ótima de eficiência financeira.

Relativamente aos clubes desportivos ingleses, Haas (2003) evidencia que o Ipswich Town e o Charlton Athletic são os únicos clubes que revelam eficiência em todos os modelos, devido, principalmente, a despesas moderadas com jogadores e treinadores. O autor revela ainda, que a estratégia comercial dos clubes ingleses é bastante satisfatória, sendo apenas propostas alterações significativas em algumas equipas.

Barros e Leach (2007), ao estudarem os clubes desportivos ingleses, concluíram que a Premier League é aquela que mais lucros gera a nível mundial, tendo o clube mais rico do mundo, o Manchester United. Afirmam ainda que os clubes da Premier League conseguem cerca de 30 % do seu volume de negócios em dias de jogo, ao contrário dos clubes de outras ligas europeias, em que este valor varia entre 15 % e 18 %. Os autores afirmam ainda que os clubes ingleses mostram um bom nível de eficiência financeira, e que os clubes que atingem, geralmente, um maior número de pontos são os que conseguem também uma maior eficiência.

Face ao exposto, torna-se pertinente analisar de que modo a elevada performance desportiva e a eficiência financeira desportiva estão relacionadas. Assim, este trabalho visa analisar se a performance de equipas de futebol profissional que participam nas cinco principais ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França) está relacionada com a estabilidade de eficiência financeira dos clubes.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 - Amostra

O presente estudo envolveu 15 clubes de futebol profissional Europeu que venceram as cinco principais ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França) no período compreendido entre 2009 e 2014 (Tabela 2).

Tabela 2 - Clubes de Futebol Europeus sagrados Campeões entre 2009-2014

Época/Liga	Inglaterra	Alemanha	Espanha	Itália	França
2009/2010	Chelsea	Bayern Munique	Barcelona	Inter	Marselha
2010/2011	Man. United	B. Dortmund	Barcelona	AC Milan	Lille
2011/2012	Man. City	B. Dortmund	Real Madrid	Juventus	Montpellier
2012/2013	Man. United	Bayern Munique	Barcelona	Juventus	Paris SG
2013/2014	Man. City	Bayern Munique	A. Madrid	Juventus	Paris SG

O objetivo de se centrar a análise em clubes desportivos que venceram as respetivas ligas nacionais de futebol, prende-se com o facto de garantir que o parâmetro do sucesso na performance desportiva seja salvaguardado. Para efeitos de apresentação de dados e resultados, cada clube desportivo será designado por uma letra (Tabela 3).

Tabela 3 - Designação dos Clubes Desportivos

Clube Desportivo	Letra
Chelsea FC	A
Manchester City	B
Manchester United	C
Juventus	D
AC Milan	E
Inter	F
Real Madrid	G
Barcelona	H
Atlético Madrid	I
Marselha	J
Montpellier	K
Paris SG	L
Lille	M
B. Dortmund	N
B. Munique	O

3.2 - Instrumento

Para efetuar análises de eficiência, a literatura sugere duas propostas: os métodos paramétricos ou econométricos e os métodos não paramétricos (Barros, Assaf, & Sá-Earp, 2009; Barros & Garcia-del-Barrio, 2008; Barros, Garcia-del-Barrio, et al., 2009; Barros & Leach, 2006, 2007). De acordo com as recomendações de diversos autores, o método *Data Envelopment Analysis* (DEA), um método não-paramétrico, tem sido o mais comumente utilizado neste tipo de trabalhos (Barros & Leach, 2007; Douvis & Barros, 2008; Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2008; Haas, 2003; Haas et al., 2004; Kulikova & Goshunova, 2013; Lee, 2009). Este método foi desenvolvido por Farrell (1957) e posteriormente aperfeiçoado por Charnes, Cooper, and Rhodes (1978).

A análise da eficiência dos clubes desportivos através do DEA é efetuada mediante a avaliação de diversas unidades de decisão - *Decision Making Units* (DMUs), que se irão mostrar eficientes ou ineficientes. Em muitos modelos de DEA, uma DMU totalmente eficiente apresenta o resultado de 1 (Arabzad et al., 2014). O método de DEA possibilita ainda identificar as causas de ineficiência de determinadas unidades de decisão (Kulikova & Goshunova, 2014), permitindo aos gestores a possibilidade de identificarem quais são as DMUs sobre as quais é possível fazer ajustes de forma a aumentar a eficiência global da organização.

Contudo, diversos autores têm apontado várias limitações tais como: i) a falta de publicação de dados por certas organizações, que afetam a fiabilidade dos resultados apresentados por este método (Barros et al., 2014); ii) não ser considerada a variabilidade da performance nas variáveis estudadas (Arabzad et al., 2014; Santín, 2014); iii) não se poderem considerar todos os aspetos para o funcionamento do clube (Arabzad et al., 2014; Kounetas, 2014); e iv) não ter em conta possíveis erros na medição dos valores apresentados nas variáveis (Barros, Assaf, & Sá-Earp, 2010). Apesar das limitações que possam ser apontadas ao DEA, ainda assim a literatura indica-o como um dos melhores métodos para realizar este tipo de análises (Chitnis & Vaidya, 2014; Despotis, 2002; Guzmán, 2006; Kao, 2014; Kulikova & Goshunova, 2013; Liu, Zhou, Ma, Liu, & Shen, 2015).

Um dos aspetos fundamentais deste método é o de se procurar identificar o nível de eficiência de uma determinada organização através de uma relação entre inputs (recursos usados no processo de produção) e outputs (o que é produzido). Este fato é de especial importância no entendimento da produtividade máxima de uma empresa, sem que para isso ocorra um aumento dos inputs absorvidos (Farrell, 1957).

Segundo Coelli, Rao, O'Donnell, and Battese (2005), uma classificação comum dos inputs envolve cinco categorias: capital, recursos humanos, energia, material e serviços adquiridos. De acordo com os autores, os recursos humanos são um dos principais fatores de desenvolvimento de uma organização, ainda que tenha sido dada pouca atenção à correta avaliação desta vertente, sendo que o atributo mais usualmente utilizado como input tem sido a carga salarial.

Também a escolha dos outputs para realizar uma análise da eficiência de uma indústria de serviços (como é o caso da indústria do futebol), apresenta a necessidade de alguns cuidados, como o de selecionar outputs que representem corretamente a realidade deste tipo de organização (Coelli et al., 2005). Da mesma forma, a escolha dos inputs e outputs afeta inevitavelmente a qualidade da análise efetuada. Em análises sobre a eficiência financeira de clubes desportivos, (Kulikova & Goshunova, 2013) referem que é frequente a utilização de indicadores financeiros como a receita total dos clubes, os valores de vendas e direitos televisivos que os clubes alcançam, os custos e lucros operacionais e os custos salariais.

Importa ainda mencionar que o método de DEA pode ser aplicado através de duas abordagens distintas: i) uma análise orientada para os inputs, que permite analisar em que nível é possível reduzir os inputs de modo a que determinada unidade de decisão mantenha o nível de output constante; ii) uma análise orientada para os outputs, que permite analisar em que medida, mantendo os inputs constantes, se pode maximizar os outputs (Azizi, 2014).

Face ao exposto, para no presente estudo, a análise da eficiência dos 15 clubes selecionados será feito através do método DEA, utilizando o software *Frontier Analyst®* versão 4.2.0, propriedade da *Banxia Software*. Para efetuar a análise foi utilizado o modelo DEA-BCC, com orientação para o output, pois entendeu-se que os clubes desportivos, através de uma utilização eficiente dos recursos que possuem, têm como objetivo a maximização dos resultados desportivos e financeiros.

Com base na literatura foram selecionados 2 inputs e 5 outputs (Tabela 4).

Tabela 4 - Inputs e Outputs no DEA

Inputs	
Despesas Gerais	(Barros & Garcia-del-Barrio, 2008; Barros, Garcia-del-Barrio, et al., 2009; Barros & Leach, 2007; Barros et al., 2014; Douvis & Barros, 2008; Guzmán, 2006; Haas, 2003; Haas et al., 2004; Kounetas, 2014; Kulikova & Goshunova, 2014)
Despesas com Pessoal	
Outputs	
Receitas Gerais	(Douvis & Barros, 2008; Guzmán, 2006; Haas, 2003; Haas et al., 2004; Kulikova & Goshunova, 2014)
Receitas de Direitos Televisivos	
Receitas Comerciais	
Receitas de Jogo	
Coefficiente de Pontos	

A inclusão da receita geral do clube é essencial uma vez trata-se de um dos objetivos de clubes desportivos desta natureza uma vez que possibilita manter o investimento na época seguinte, permitindo manter a boa performance desportiva. A receita dos clubes foi considerado como output para poder identificar-se a evolução da eficiência financeira dos clubes e a sua estabilidade, bem como analisar a distribuição da receita proveniente diferentes fontes. Este fato permitirá verificar se, teoricamente, os clubes desportivos se encontram em condições de responder favoravelmente a uma alteração repentina do contexto em que se encontram, pois as fontes de receita estão sujeitas a variações e os clubes devem estar preparados para se adaptar a novas situações, sem afetar a sua performance desportiva e financeira. Quanto ao coeficiente de pontos alcançado pelos clubes nas diferentes épocas, este vai permitir tirar conclusões em relação à performance desportiva dos clubes, relacionando esse fator com a performance financeira.

Uma vez que foram analisadas diferentes ligas de futebol (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França), não foi possível utilizar o número de pontos alcançados pelos clubes como output, uma vez que o número de pontos em disputa é diferente consoante a liga. Deste modo, de forma a encontrar um indicador de performance uniforme para todos os clubes, utilizou-se o coeficiente de pontos que resulta do número de pontos alcançados pelos clubes a dividir pelo número máximo de pontos possíveis de alcançar (102 pontos no campeonato alemão e 114 nos restantes campeonatos em análise). Desta foi possível definir de forma precisa a performance de cada clube, em relação ao número máximo de pontos que poderia disputar na respetiva liga.

3.3 Procedimentos na recolha de dados

Para realizar a análise pretendida, foi necessário reunir dados relativos à performance desportiva e financeira dos quinze clubes desportivos envolvidos. Para tal, recorreu-se aos sites dos clubes desportivos, da UEFA e da Federação Francesa de Futebol, de forma consultar os relatórios de contas de várias épocas desportivas. Foi possível reunir informação de cinco anos consecutivos (2009/2014). A única exceção foi o Chelsea FC relativamente à época 2009/2010, em que não foi possível obter-se informação desagregada das receitas gerais. Para ultrapassar esta questão, optou-se por manter o clube, fazendo o somatório desta rubrica nos restantes quatro anos e calculando o valor médio.

Outra questão a ter em conta está relacionada com o AC Milan, uma vez que os relatórios de contas são apresentados de 1 de janeiro a 30 de dezembro de cada ano, ao contrário de outros clubes, onde é considerado o período de 1 de Julho a 31 de junho. Assim, para efeito do presente estudo na temporada 2009/2010 são apresentados os dados relativos ao ano civil de 2009 e assim sucessivamente.

Uma vez que o presente trabalho inclui variáveis de natureza financeira houve necessidade de converter todos os valores para a mesma moeda, nomeadamente pelo facto de os clubes ingleses apresentarem os seus relatórios de contas em Libras Esterlinas, pelo que foi necessário converter os valores para Euros. Para tal foi utilizada a taxa de conversão disponibilizada pelo Banco de Portugal a 15 de Junho de 2015 (€ 1.3824).

Para cada clube foi feito o somatório de cada input e output relativamente aos seis anos de atividade e utilizado esse valor para analisar a eficiência dos clubes através do DEA. Foi ainda utilizado o DEA para verificar em que variáveis os clubes podem intervir, de forma a aumentar a sua eficiência.

Posteriormente foi analisado o perfil de eficiência de cada clube ao longo dos seis anos, no que se refere à evolução das despesas gerais, despesas com pessoal e receitas gerais, de modo a procurar perceber-se se o desempenho desportivo está relacionado com a estabilidade financeira. No sentido de se conseguir discriminar o perfil das receitas gerais de forma mais detalhada, esta variável foi adicionalmente analisada em relação às receitas provenientes de direitos televisivos, receitas de jogos e receitas comerciais.

Capítulo 4 - Resultados

Na Tabela 5 são apresentadas as variáveis utilizadas no cálculo do DEA.

Tabela 5 - Variáveis utilizadas no cálculo do DEA (valores em milhões de euros)

	Despesas Gerais	Despesas com Pessoal	Receitas Gerais	Receitas Direitos Televisivos	Receitas de Jogo	Receitas Comerciais	Coefficiente
Clube A	397.14	248.91	350.64	151.1	95.03	104.51	0.66
Clube B	465.27	230.55	311.58	119.59	41.35	147.59	0.69
Clube C	408.04	205.29	479.56	155.35	147.25	176.96	0.71
Clube D	214.56	141.59	245.12	129.03	28.18	87.91	0.68
Clube E	319.49	175.84	291.13	123.27	30.62	137.23	0.63
Clube F	306.98	160.1	239.4	110.18	13.64	115.58	0.57
Clube G	415.87	231.58	465.14	155.37	146.23	163.55	0.81
Clube H	404.43	205.12	422.29	160.72	50.82	210.51	0.83
Clube I	101.87	66.65	117.57	41.95	19.67	55.94	0.57
Clube J	151.58	90.74	133.62	70.48	18.9	44.24	0.59
Clube K	50.97	33.52	48.66	31.69	4.07	12.9	0.51
Clube L	269.22	141.11	255.96	60.13	27.69	168.13	0.63
Clube M	104.99	63.31	73.91	47.26	8.66	17.98	0.62
Clube N	184.74	73.51	208.53	56.53	33.56	118.44	0.69
Clube O	318.10	180.92	361.8	42.86	127.22	191.72	0.76

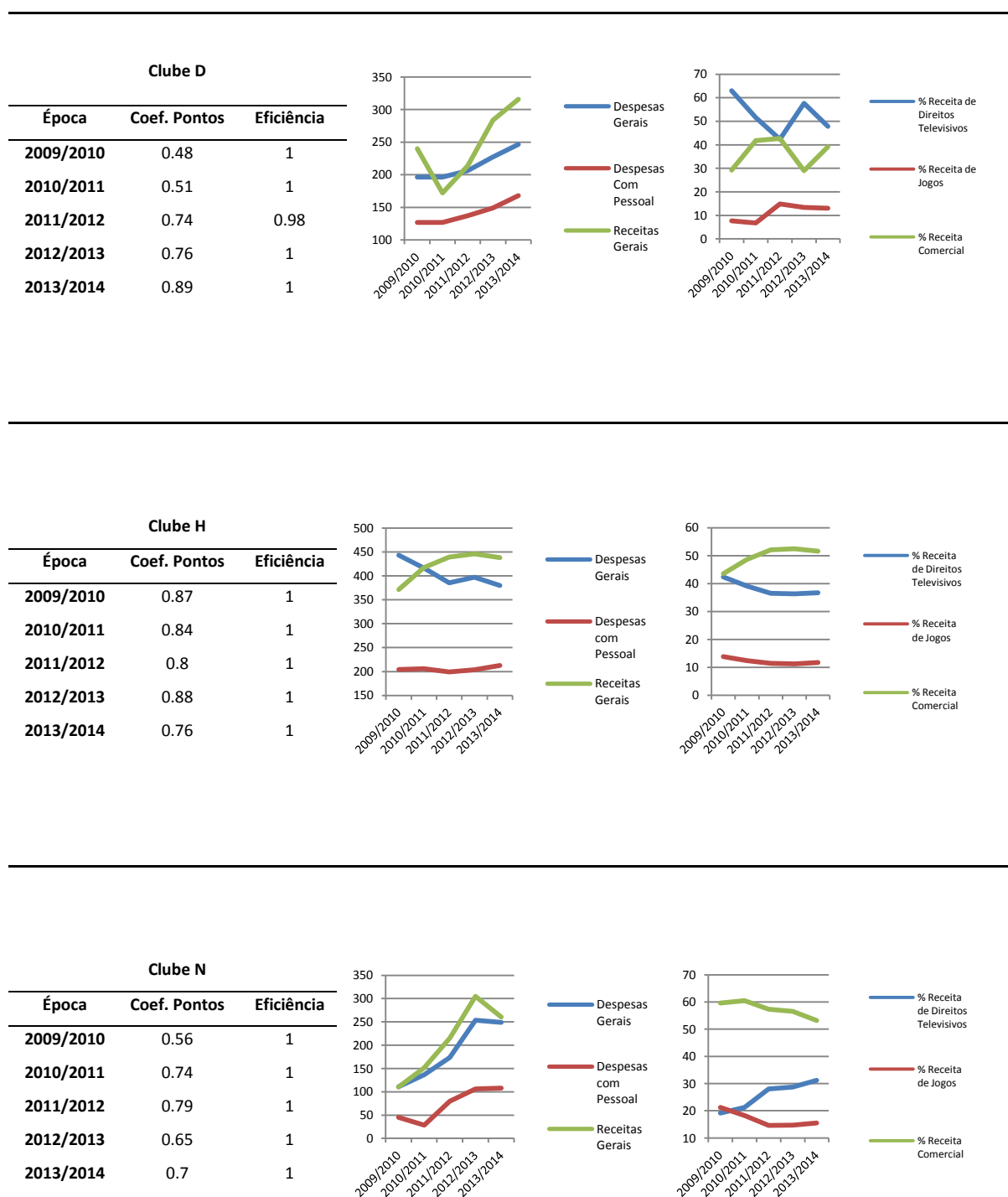
A análise da eficiência dos 15 clubes estudados no período entre 2009 e 2014 pode ser visualizada na Tabela 6. Verifica-se que 10 dos clubes apresentam 100% de eficiência nas épocas analisadas. Dos restantes, 2 clubes apresentam um valor de eficiência entre os 90% e os 100% e 3 deles entre os 80% e os 90%. Observou-se também que os clubes D e H apresentam 5 referências cada, o que os torna os clubes que utilizaram os recursos disponíveis de forma mais eficiente.

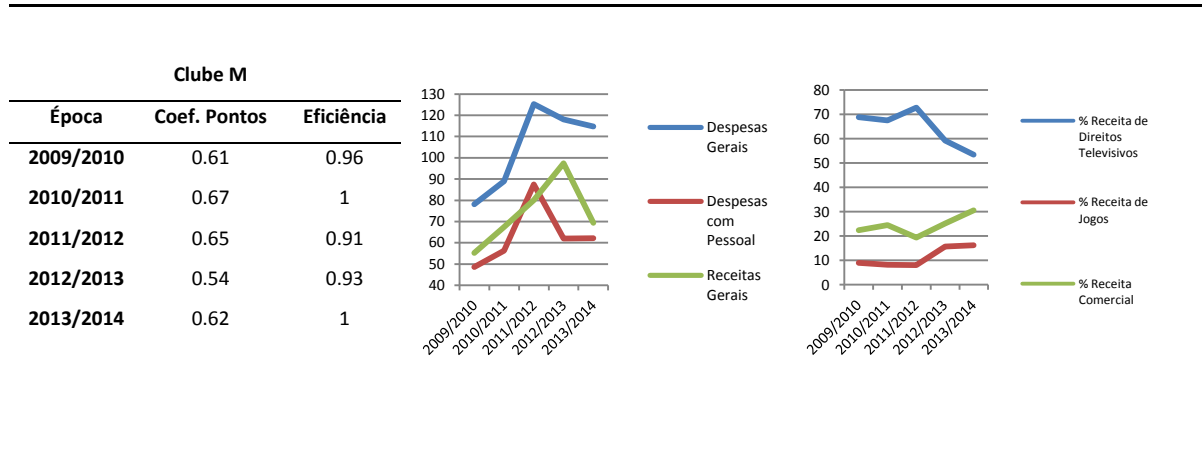
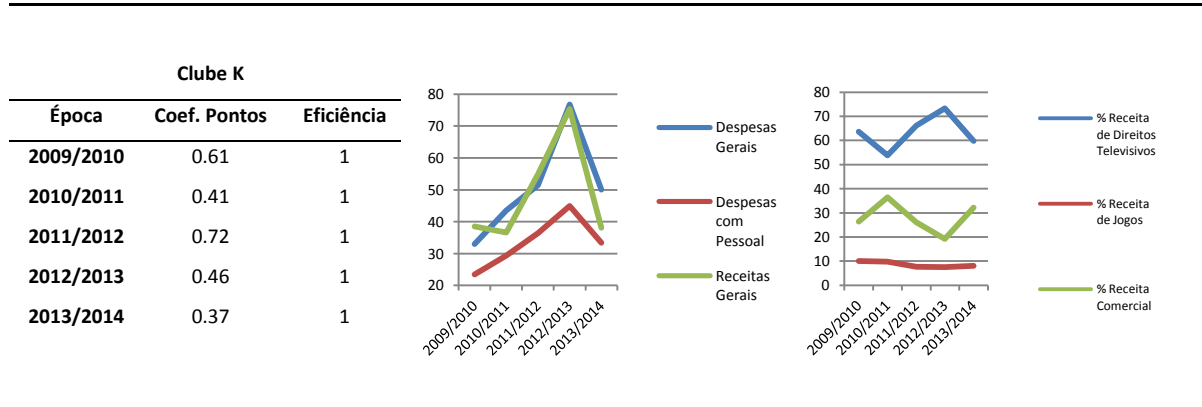
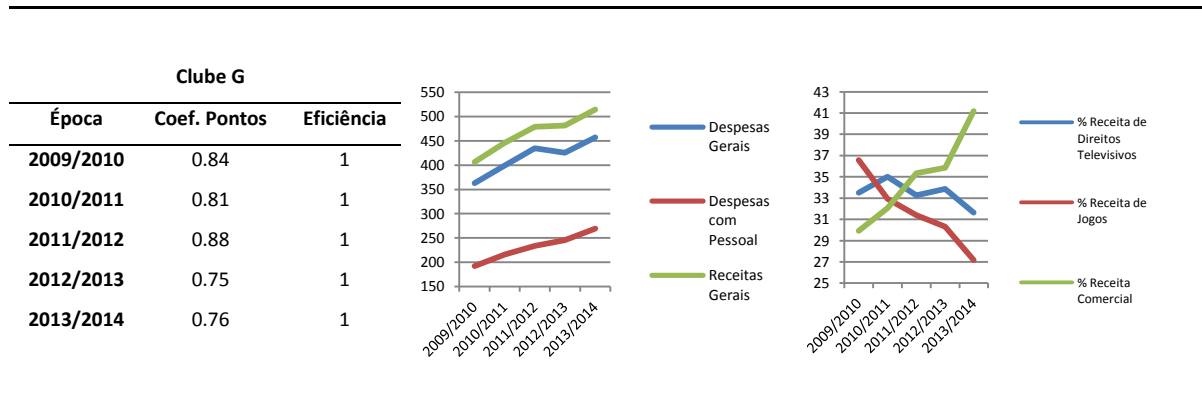
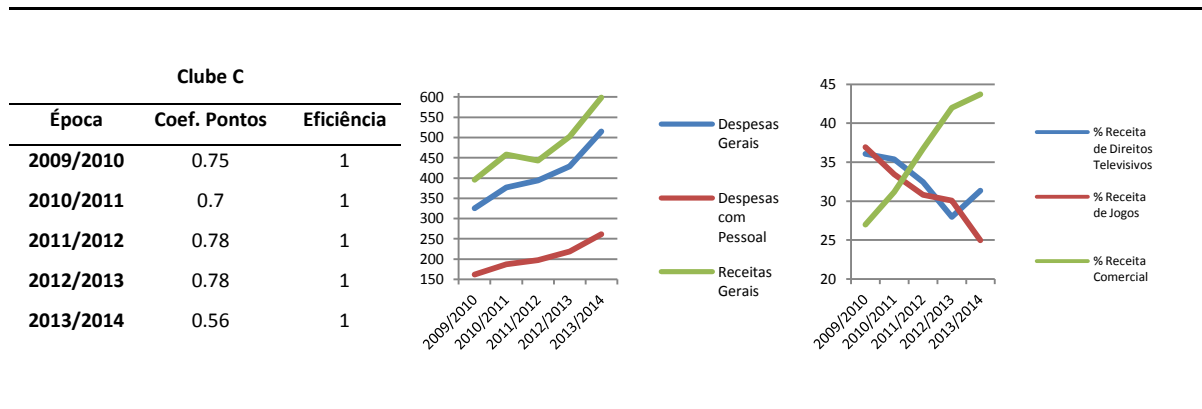
Tabela 6 - Análise DEA para o período 2009-2014 (valores em milhões de euros)

	Eficiência	Referências	Despesas				Receitas								Coeficiente	
			Gerais		Pessoal		Gerais		Direitos Televisivos		Jogo		Receitas Comerciais			
			Atual	Alvo	Atual	Alvo	Atual	Alvo	Atual	Alvo	Atual	Alvo	Atual	Alvo	Atual	Alvo
Clube A	0.97	0	397.14	397.14	248.91	202.16	350.64	442.70	151.10	156.49	95.03	98.42	104.51	187.69	0.66	0.76
Clube B	0.83	0	465.27	404.43	230.55	205.12	311.58	422.29	119.59	160.72	41.35	50.82	147.59	210.51	0.69	0.83
Clube C	1	2	408.04	408.04	205.29	205.29	479.56	479.56	155.35	155.35	147.25	147.25	176.96	176.96	0.71	0.71
Clube D	1	5	214.56	214.56	141.59	141.59	245.12	245.12	129.03	129.03	28.18	28.18	87.91	87.91	0.68	0.68
Clube E	0.87	0	319.49	319.49	175.84	173.22	291.13	342.51	123.27	142.50	30.62	41.23	137.23	158.64	0.63	0.76
Clube F	0.82	0	306.98	288.25	160.10	160.10	239.4	312.96	110.18	134.19	13.64	37.91	115.58	140.76	0.57	0.74
Clube G	1	2	415.87	415.87	231.58	231.58	465.14	465.14	155.37	155.37	146.23	146.23	163.55	163.55	0.81	0.81
Clube H	1	5	404.43	404.43	205.12	205.12	422.29	422.29	160.72	160.72	50.82	50.82	210.51	210.51	0.83	0.83
Clube I	1	1	101.87	101.87	66.65	66.65	117.57	117.57	41.95	41.95	19.67	19.67	55.94	55.94	0.57	0.57
Clube J	0.92	0	151.58	151.58	90.74	90.74	133.62	153.47	70.48	76.37	18.9	20.48	44.24	56.61	0.59	0.64
Clube K	1	2	50.97	50.97	33.52	33.52	48.66	48.66	31.69	31.69	4.07	4.07	12.90	12.90	0.51	0.51
Clube L	1	1	269.22	269.22	141.11	141.11	255.96	255.96	60.13	60.13	27.69	27.69	168.13	168.13	0.63	0.63
Clube M	1	2	104.99	104.99	63.31	63.31	73.91	73.91	47.26	47.26	8.66	8.66	17.98	17.98	0.62	0.62
Clube N	1	4	184.74	184.74	73.51	73.51	208.53	208.53	56.53	56.53	33.56	33.56	118.44	118.44	0.69	0.69
Clube O	1	1	318.10	318.10	180.92	180.92	361.8	361.8	42.86	42.86	127.22	127.22	191.72	191.72	0.76	0.76

Os resultados do perfil de eficiência de cada clube desportivo, com informação específica sobre a sua variação financeira e desempenho desportivo durante o período em análise, podem ser vistos na Tabela 7.

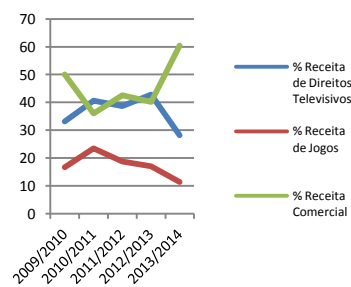
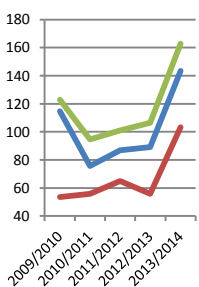
Tabela 7 - Resultados da análise de eficiência e fontes de receita dos clubes desportivos eficientes





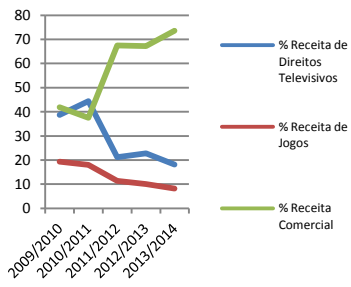
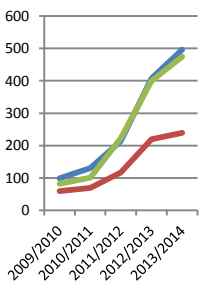
Clube I

Época	Coef. Pontos	Eficiência
2009/2010	0.41	1
2010/2011	0.51	1
2011/2012	0.49	1
2012/2013	0.67	1
2013/2014	0.79	1



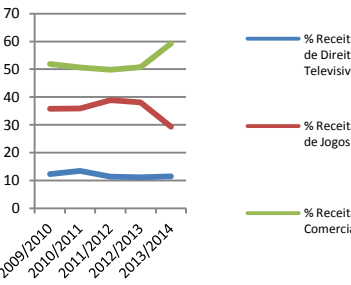
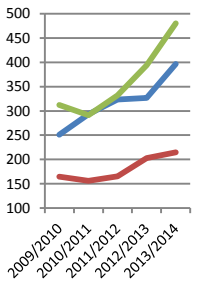
Clube L

Época	Coef. Pontos	Eficiência
2009/2010	0.41	0.72
2010/2011	0.53	0.79
2011/2012	0.69	1
2012/2013	0.73	1
2013/2014	0.78	1



Clube O

Época	Coef. Pontos	Eficiência
2009/2010	0.69	1
2010/2011	0.64	1
2011/2012	0.72	1
2012/2013	0.89	1
2013/2014	0.88	1



No Clube D, foi observada uma descida muito acentuada das receitas gerais na época 2010/2011 e uma recuperação muito positiva nas épocas seguintes. Quanto às despesas gerais e com pessoal ocorreu um aumento ligeiro e estável. Em relação às fontes de receita verificou-se uma percentagem bastante reduzida proveniente de jogos. Por outro lado, verificou-se que as receitas de direitos televisivos representam, neste período, mais de 50% das receitas gerais. A partir da época 2011/2012 é visível uma clara melhoria da performance desportiva, em que o clube apresenta um coeficiente de pontos claramente positivo. Os valores de eficiência financeira mantiveram-se estáveis durante o período em análise. Exceção para a época 2011/2012 onde, apesar da melhoria da performance desportiva, o clube apresentou uma eficiência de 98%.

O clube desportivo H mostra uma subida ligeira das receitas gerais, apesar de uma ligeira descida na época 2013/2014. Pelo contrário as despesas gerais mostram, uma tendência de descida, permitindo assim melhorar os resultados operacionais do clube. Os salários, ao longo do período em análise, mantiveram-se estáveis. Neste clube, em relação às fontes de receita, verificou-se um ligeiro aumento da importância das receitas comerciais, apesar de as percentagens se terem mostrado relativamente estáveis. Identificou-se novamente que as receitas provenientes de jogos se mantêm próximas dos 10%. O clube H demonstrou sempre uma boa performance desportiva ao longo do período analisado. Os resultados financeiros são também bastante positivos, atingindo 100% de eficiência financeira em todas as épocas.

Observando os resultados do clube desportivo N, verificou-se que as receitas gerais tiveram um grande crescimento até à época 2012/2013 e desceram abruptamente na época 2013/2014. As despesas gerais, de forma muito semelhante, aumentaram consideravelmente até à época 2012/2013 mas estabilizaram na época seguinte. As despesas com pessoal apresentaram uma tendência semelhante às despesas gerais, com exceção da época 2010/2011, onde apresentaram uma diminuição do seu valor. Tendo agora em conta as fontes de receita, observou-se uma diminuição da importância das receitas provenientes de jogos e comerciais (apesar destas representarem mais de 50% da receita total). Pelo contrário, as receitas provenientes de direitos televisivos aumentaram 12% no período em análise. É possível observar que o clube N conseguiu bons resultados desportivos nas épocas 2010/2011, 2011/2012 e 2013/2014. Tendo em conta os resultados obtidos relativos à eficiência financeira, pode concluir-se que o clube apresenta bons resultados, conseguindo obter no período em análise valores de eficiência de 100%.

No que se refere ao clube C foi verificada uma subida acentuada e constante de despesas gerais, despesas com pessoal e receitas gerais. De notar apenas uma pequena descida das receitas gerais na época 2011/2012. Ressalvar que, neste caso particular, o clube desportivo apresentou sempre receitas gerais superiores às despesas gerais. Nas fontes de receita, o clube tem verificado uma alteração na sua importância. Verificou-se que as receitas provenientes de direitos televisivos e jogos têm diminuído, enquanto as receitas comerciais apresentam-se cada vez mais como a principal fonte de receita (43.7% na época 2013/2014). Este clube, quanto à performance

desportiva, demonstrou uma grande regularidade, alcançando resultados desportivos bastante positivos. Contudo, na última época desportiva, a performance desportiva baixou consideravelmente. Em relação à eficiência financeira, o clube volta a demonstrar uma grande estabilidade, mantendo os 100% de eficiência durante o período em análise.

No caso do clube G observou-se que as variáveis em análise (despesas gerais e com pessoal e receitas gerais) apresentam um comportamento semelhante ao longo do período em análise, mostrando uma subida constante e sustentada dos valores. Quanto às fontes de receita, neste clube verificou-se uma tendência de mudança. Enquanto as receitas provenientes de direitos televisivos e de jogos (perto de 10%) mostram uma tendência de descida, as receitas comerciais apresentam uma grande subida (mais de 11%) e mostram ser a principal fonte de receita do clube no final do período analisado (41.2% das receitas gerais). O clube em questão apresentou bons resultados desportivos no período analisado, apesar de ser possível notar um ligeiro decréscimo nas épocas 2012/2013 e 2013/2014. Quanto à performance financeira, o clube apresentou resultados bastante positivos, conseguindo sempre 100% de eficiência nas épocas analisadas.

Em relação ao clube desportivo K verificou-se novamente uma similaridade nos comportamentos entre despesas e receitas gerais e despesas com pessoal. Foi ainda observada uma grande subida de despesas gerais (principalmente na época 2012/2013) e despesas com pessoal (constante) até à época 2012/2013. As receitas gerais ainda registaram uma ligeira descida na época 2010/2011. Na época 2013/2014, todas as variáveis em análise registaram uma descida bastante acentuada nos valores apresentados. Neste clube voltou a verificar-se que a importância de cada fonte de receita está bastante definida, nomeadamente a receita proveniente de direitos televisivos que apresenta uma importância muito grande na receita total (sempre acima dos 50%, chegando aos 73.3%). A receita proveniente de jogos volta a apresentar uma importância muito diminuta, próxima dos 10%. Dada a presente informação verificou-se que, com exceção da época 2011/2012, este clube apresentou maus resultados desportivos, contudo no que se refere à situação financeira esta é positiva, conseguindo uma eficiência de 100% no período em análise.

No clube desportivo M, tendo em conta as despesas gerais e com pessoal, verificou-se que até à época 2011/2012, ocorreu um grande aumento dos valores destas variáveis. Após esta época os valores reduziram consideravelmente (principalmente nas despesas com pessoal). Em relação às receitas observou-se um aumento considerável e estável até à época 2012/2013. Na época 2013/2014 a redução da receita foi muito significativa. Em relação às fontes de receita, neste clube desportivo também apresentam níveis de importância na receita total bastante bem definidos. As receitas provenientes de direitos televisivos representam, em todas as épocas em estudo, mais de 50% da receita total, apesar desse valor ter descido nas épocas 2012/2013 e 2013/2014. Nessas épocas, as receitas provenientes de jogos e comerciais registaram uma ligeira subida. Foi possível observar que a performance deste clube é bastante regular, não apresentando, contudo, valores que apontem para grandes resultados desportivos. Em relação aos resultados financeiros, o clube é

bastante instável, variando entre épocas que apresenta bons resultados (100% de eficiência), com épocas onde a eficiência não é tão positiva.

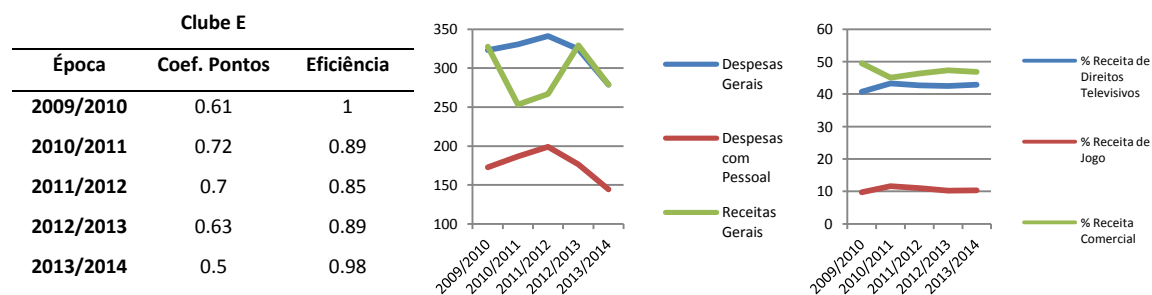
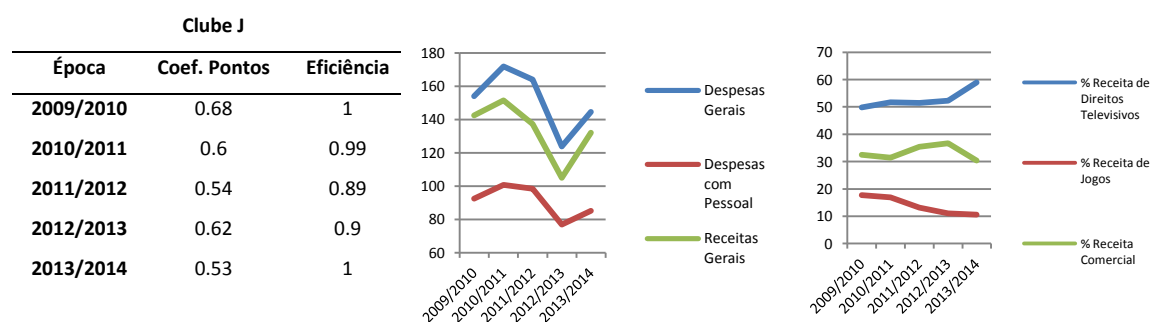
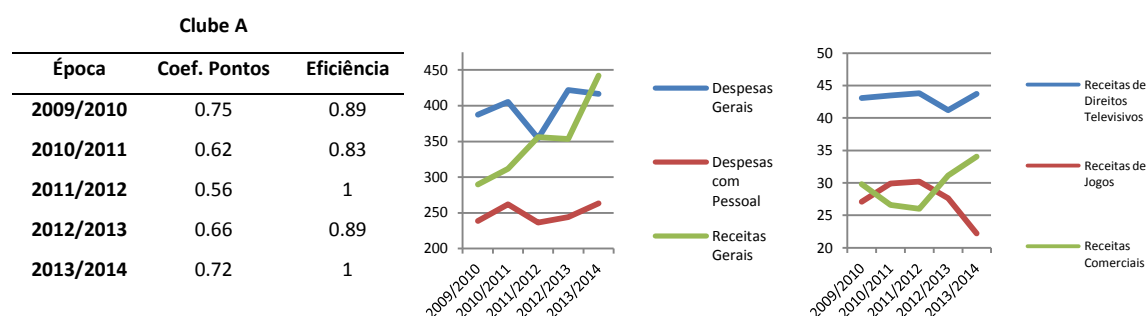
Durante o período em análise, no clube I verificou-se que as despesas e receitas gerais apresentaram um comportamento semelhante. Observou-se uma descida considerável destas variáveis na época 2010/2011, uma ligeira recuperação nas duas épocas seguintes e uma grande subida na época 2013/2014. Em relação às despesas com pessoal, verificou-se que os valores se mantiveram relativamente estáveis até à época 2013/2014, onde se verificou uma subida bastante acentuada. Como já verificado em outros clubes, neste observou-se uma descida da receita proveniente de jogos, enquanto as receitas comerciais mostram cada vez mais importância (subida de 20% na época 2013/2014). Em relação à performance desportiva foi possível verificar que, com exceção da época 2013/2014, os resultados alcançados foram pouco positivos. Pelo contrário, o clube apresentou sempre um bom nível de eficiência, alcançados valores de 100%.

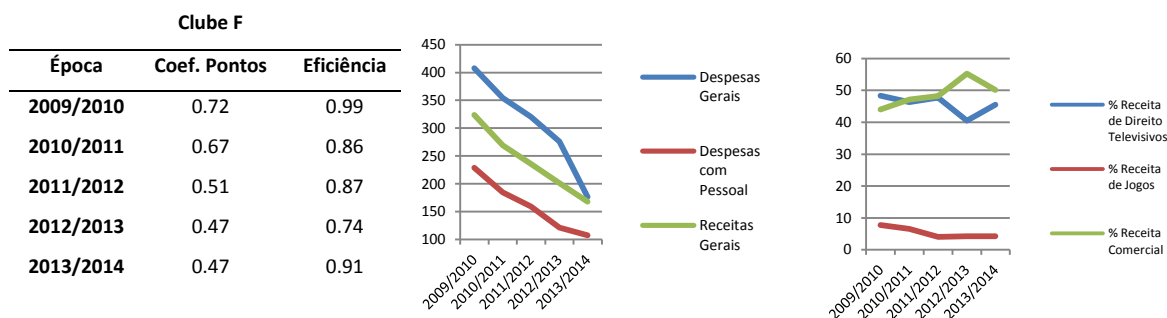
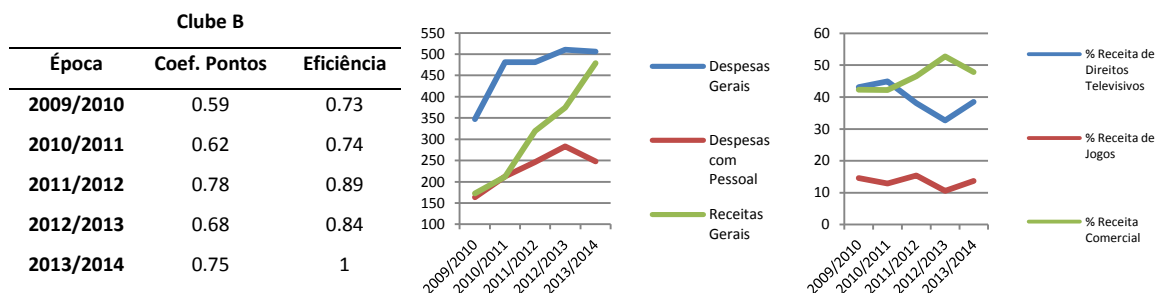
No clube desportivo L, ao longo das épocas em análise, observou-se um aumento bastante acentuado de despesas e receitas gerais e despesas com pessoal. Em relação às fontes de receita verificou-se uma mudança da tendência, onde as receitas comerciais ganham uma enorme importância, atingindo na época 2013/2014 73,7% da receita total. As receitas provenientes de direitos televisivos e jogos apresentam uma grande quebra na sua importância para a receita total. As receitas, provenientes de jogos, apresentam uma percentagem inferior a 10% da receita total na época 2013/2014. Neste clube foi possível observar uma evolução bastante positiva e contínua na sua performance desportiva. Do mesmo modo, a evolução financeira também é positiva, conseguindo um resultado 100% eficiente nas últimas 3 épocas em análise.

No caso do clube O, verificou-se que as despesas gerais e com pessoal aumentaram de forma estável ao longo do período em análise. As receitas gerais, após a época 2010/2011, verificaram um aumento bastante acentuado. Novamente, neste clube observou-se que as fontes de receitas apresentam valores muito estáveis ao longo das épocas em análise. Ao contrário do observado até agora, neste clube desportivo as receitas provenientes de direitos televisivos são bastante diminutas, enquanto as comerciais representam perto de 50% da receita total. A partir da época 2011/2012 verificaram-se resultados desportivos bastante positivos, mostrando uma evolução bastante positiva em relação às épocas anteriores. Em relação à performance financeira, é possível concluir tratar-se de um clube estável e que obtém bons resultados neste parâmetro, conseguindo valores de eficiência financeira de 100%.

Os resultados referentes aos clubes desportivos não eficientes durante o período em análise, podem ser consultados na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultados da análise de eficiência e fontes de receita dos clubes desportivos ineficientes





Em relação ao Clube A pode verificar-se uma subida acentuada das receitas gerais. Contudo, não foi uma evolução contínua, pois houve uma estagnação das receitas na época 2012/2013. Em relação às despesas gerais e às despesas com pessoal verificou-se que houve uma ligeira subida destes valores. Apesar disso, pode apontar-se uma descida significativa das despesas gerais na época 2011/2012, com o conseqüente aumento na época seguinte. Tendo em conta as fontes de receita, pode verificar-se que as receitas provenientes de direitos televisivos têm um papel de destaque, representando entre 40% e 45% da receita total. Pode ainda observar-se que existe a tendência de subida da importância das receitas comerciais na receita total, verificando-se uma tendência oposta em relação às receitas provenientes de jogos. Importa ainda destacar a fraca performance

financeira do clube, pois no período analisado apenas nas épocas 2011/2012 e 2013/2014 alcançou níveis de eficiência de 100%.

No clube desportivo J, como em casos anteriores, despesas e receitas gerais e despesas com pessoal apresentam comportamentos semelhantes. Verificou-se uma subida ligeira na época 2010/2011 (especialmente nas despesas gerais) e uma descida bastante acentuada nas épocas seguintes. Na época 2013/2014 a tendência inverte-se, voltando a verificar-se uma subida nas variáveis (em especial nas receitas gerais). De notar que neste caso as despesas gerais são sempre superiores às receitas gerais. Em relação às fontes de receita, estas apresentam níveis de importância bastante definidas neste clube desportivo. Em 4 das 5 épocas analisadas, as receitas provenientes de direitos televisivos representam mais de 50% das receitas gerais dos clubes. As receitas comerciais apresentam uma certa estabilidade enquanto as receitas provenientes de jogos tendem a baixar, representando na época 2013/2014 10,6% da receita total do clube. Foi ainda possível verificar que o clube J, durante o período analisado, não conseguiu resultados desportivos muito positivos. Apesar disso, e tendo apresentado sempre despesas gerais superiores às receitas gerais, o clube conseguiu valores de eficiência financeira perto dos 100%, tendo mesmo alcançado esse valor nas épocas 2009/2010 e 2013/2014.

No que diz respeito ao Clube E, este apresenta uma grande descida das receitas gerais nas épocas 2010/2011, 2011/2012 e 2013/2014. Contudo, na época 2012/2013 houve uma subida considerável neste aspeto. As receitas gerais e com pessoal apresentam uma tendência semelhante: ligeira subida até à época 2011/2012 e uma descida mais acentuada nas épocas seguintes. Tendo em conta as fontes de receita, estas apresentam valores semelhantes ao longo do período em análise. É importante ter-se em conta também que, neste período, as receitas provenientes de jogos se mantiveram estáveis próximas dos 10%. Tendo em atenção a performance desportiva, o clube demonstrou bons resultados nas épocas 2010/2011 e 2011/2012. Contudo, apenas nas épocas 2009/2010 e 2013/2014 conseguiu um valor de eficiência financeira aceitável (100% e 98%, respetivamente).

No caso do clube B, verificou-se uma subida muito acentuada e constante das receitas gerais ao longo do período em análise. Em relação às despesas gerais verificou-se uma subida muito acentuada na época 2010/2011 e um aumento ligeiro dos custos nas épocas seguintes. As despesas com pessoal representam um grande aumento nos custos do clube até à época 2012/2013. Na época 2013/2014 verificou-se uma ligeira descida neste parâmetro. Em relação às fontes de receita, é possível verificar ainda que a partir da época 2010/2011 as receitas comerciais tornaram-se aquelas com mais peso na receita geral do clube. As receitas provenientes de jogos, durante o período analisado, representaram entre 10.6% e 15.4% da receita total. Tendo agora em atenção a performance desportiva, o clube demonstrou bons resultados nas épocas 2011/2012 e 2013/2014. Quanto aos valores de eficiência financeira, o clube demonstra uma grande evolução, conseguindo na época 2013/2014 um valor de eficiência de 100%.

No clube F observou-se uma descida acentuada e estável de todas as variáveis em análise. De notar ainda que nos parâmetros analisados se verificou uma descida de aproximadamente 50%. Em relação às fontes de receita, apesar da diminuição drástica que referimos anteriormente, notou-se que as percentagens se mantiveram estáveis. Deve ter-se em atenção que, as receitas provenientes de jogos se mantiveram sempre abaixo dos 10%. O clube F apresentou bons resultados desportivos na época 2009/2010. A partir dessa época, no período em análise, verificou-se uma grande queda na performance desportiva, tendo conseguido menos de 50% dos pontos em disputa nas épocas 2012/2013 e 2013/2014. Tendo em conta a eficiência financeira, apenas na época 2009/2010 o clube apresentou resultados financeiros aceitáveis (99%).

Capítulo 5 - Discussão dos Resultados

5.1 - Eficiência dos clubes desportivos no período 2009-2014

Como referido anteriormente, dos 15 clubes analisados, no período de 5 épocas desportivas, apenas 5 não evidenciaram uma eficiência de 100%. É importante perceber em que variáveis esses clubes não atingiram os resultados esperados, face aos recursos que tinham disponíveis, para se poder perceber quais as medidas a adotar para corrigir esta situação.

O clube A evidencia uma fraca prestação ao nível das receitas gerais, conseguindo resultados 26.26% abaixo do esperado. Deste modo, sugere-se que o clube dê especial atenção às receitas comerciais, uma vez que o resultado conseguido foi 79.59% abaixo do esperado. Para além disso, o clube possui uma despesa excessiva com pessoal, 18.78% acima do ideal. É ainda importante destacar que o coeficiente de pontos foi 15.49% abaixo do possível. Face ao exposto, é possível afirmar que o investimento do clube é excessivo para os resultados alcançados (Kulikova & Goshunova, 2013). O clube deverá optar por uma estratégia de promoção dos seus produtos/serviços, de modo a aumentar a receita comercial, que mostra ser a sua maior debilidade durante o período em análise.

Por sua vez, o clube desportivo J deveria adotar uma estratégia que lhe permitisse aumentar as suas receitas gerais (14.85%), especialmente através de acordos comerciais mais proveitosos e da promoção de serviços/produtos, pois esta variável ficou 27.96% abaixo do que seria esperado, considerando os recursos utilizados durante o período em análise. O aumento de receita permitiria o investimento na equipa, de modo a que corrigisse o défice de 8.36% verificado no coeficiente de pontos.

No que se refere ao clube E, este regista um défice nas receitas gerais de 18%, provocado por um valor insuficiente das receitas provenientes de jogo (35%), provenientes de direitos televisivos e comerciais (16%). Este facto pode ser associado a uma fraca prestação desportiva da equipa (21% abaixo do esperado). Esta situação pode ser justificada pela remodelação ocorrida no plantel do clube, já que um grande número de jogadores abandonou a prática futebolística e outros abandonaram o clube.

Já o clube B apresenta um excesso de despesa no período analisado, tanto na despesa geral (13.08%) como na despesa com pessoal (11.03%). Quanto às receitas, estas também apresentam um défice negativo (35.53%), com destaque para as receitas comerciais (42.63%) e de direitos televisivos (34.39%). Os resultados desportivos, também ficam aquém do esperado (20.29%). Assim, a estratégia do clube deve passar por uma redução da despesa, utilizando os recursos disponíveis de

forma mais eficiente, permitindo assim aumentar as receitas, através de promoção dos seus produtos/serviços e acordos televisivos. De notar que a melhoria esperada no coeficiente de pontos pode ser devida à fraca performance desportiva da equipa nas épocas 2009/2010 e 2010/2011.

Quanto ao clube F, o foco deve centrar-se nas receitas gerais. Analisando os dados obtidos, e de acordo com os recursos disponíveis, as receitas gerais deveriam ser 30.73% superiores. Este valor deveria ser obtido principalmente através do aumento das receitas de jogos (177.95%), mas também através das receitas comerciais e provenientes de direitos televisivos (21.79%). De notar também que o coeficiente de pontos deveria ser 30.14% superior. Este facto pode dever-se à saída de jogadores e do treinador do clube no início do período em análise, pois no período anterior o clube sagrou-se campeão europeu e conquistava o campeonato nacional italiano de forma regular. Esta baixa performance desportiva leva a um desinteresse dos adeptos pela equipa, o que justifica a baixa receita proveniente de jogos. Face ao exposto, o clube deveria investir na sua equipa, de modo a aumentar o seu coeficiente de pontos, podendo assim estimular um maior envolvimento dos de forma a aumentar as receitas provenientes de jogos, bem como conseguir acordos mais proveitosos, tanto comerciais como televisivos.

Dado o exposto, e como afirma Nagy (2012), é possível verificar que os clubes desportivos exibem um grande investimento nas suas equipas, sendo que quatro clubes (clubes B, G, C e H) apresentam despesas gerais superiores a 400 milhões de euros anuais durante o período em estudo. É possível relacionar as despesas gerais com as despesas com pessoal, ao verificar que, desses quatro clubes, três se encontram entre aqueles que possuem encargos com pessoal mais elevados (clubes B, C e G), todos acima dos 205 milhões de euros anuais. Ao comparar os clubes com mais despesas (gerais e com pessoal) e aqueles que apresentam um maior coeficiente de pontos neste período, é possível verificar que existe alguma similaridade. Este facto contraria o defendido por Drut and Raballand (2012) e Nagy (2012), que afirmam que os clubes desportivos realizam um grande investimento nas suas equipas, provocando uma gestão bastante danosa dos mesmos. Verifica-se que os clubes que realizam maior investimento conseguem retorno, sendo as receitas gerais superiores às despesas gerais. Dos 4 clubes que apresentam melhores resultados desportivos (clubes H, G, O e C), apenas o clube O não se encontra entre aqueles onde se registam despesas mais elevadas. Esta situação vai de encontro ao que afirmam Barros et al. (2014), que defendem que os clubes que investem mais nas suas equipas obtêm melhores classificações. Pelo contrário, contrariam o defendido por Ribeira e Lima (2012), que afirmam que existe um investimento excessivo em salários, e por Kulikova and Goshunova (2013), que defendem que um investimento elevado não se traduz necessariamente na conquista de títulos. Tendo agora em atenção o coeficiente de pontos, pode verificar-se que os resultados alcançados corroboram com os obtidos por Barros e Leach (2007), quando afirmam que os clubes que atingem um maior número de pontos conquistados apresentam valores mais altos de eficiência.

Os resultados permitem ainda afirmar que uma elevada percentagem das receitas gerais servem para suportar as despesas com o pessoal, tal como evidenciado por Ribeiro e Lima (2012) e Frick e Prinz (2006). Com a exceção dos clubes desportivos C e N, todos os clubes analisados investem mais de 50% das suas receitas gerais no pagamento de salários. Existem ainda 6 clubes desportivos (clubes A, B, E, F, K e M) onde esse valor ascende a mais de 60%, tal como defendido por Frick (2011). Os resultados alcançados permitem também refutar as conclusões de Drut e Raballand (2012), ao concluírem que os clubes ingleses, italianos e espanhóis apresentavam valores de dívida superiores aos clubes alemães e franceses, pois a regulação financeira era mais severa em França e na Alemanha. Os presentes resultados permitem afirmar que, no período analisado, todos os clubes franceses acumularam dívidas. Em oposição, todos os clubes alemães e espanhóis analisados apresentaram lucro neste período.

5.2 - Variação da Performance Desportiva e Financeira dos Clubes Desportivos no período 2009-2014

Após a análise dos resultados da eficiência ao longo das 5 épocas em estudo, irá ser realizada a discussão da variação da performance desportiva e financeira de cada clube, individualmente, de forma a analisar-se a relação entre os diferentes inputs e outputs ao longo dos cinco anos. A ordem da análise dos clubes desportivos será feita com base nos seus valores de eficiência, iniciando no mais eficiente.

5.2.1 - Clubes Desportivos Eficientes

O clube D apresentou uma grande descida das receitas na época 2010/2011. Isto está relacionado com a elevada dependência das receitas provenientes de direitos televisivos. Na época em questão, essas receitas sofreram um decréscimo de 41.4%. A influência deste decréscimo na receita geral é um claro indicador da dependência do clube em relação a esta fonte de receita e demonstra a falta de preparação do clube para responder a alterações no contexto. Esta afirmação está em concordância com o defendido por Nagy (2012), quando afirma que apenas alguns clubes estão preparados para responder a mudanças económicas. Contudo, pode atribuir-se esta descida de receita à má performance desportiva que a equipa alcançou nas duas épocas anteriores, levando os investidores a não valorizar os produtos/serviços do clube. Em resposta, o clube reforçou a equipa e inverteu a tendência de maus resultados. O clube mostra ainda uma fraca prestação nas receitas provenientes de jogos, apesar de na época 2011/2012 ter registado um aumento nesta variável de 175.5%. Este aumento deveu-se à construção de um novo estádio, que elevou o nível de ocupação do estádio de 55.7% (2010/2011) para 97.2 % (2011/2012) (Transfermarkt, 2015). A melhoria da performance desportiva também contribuiu para a situação.

À semelhança do clube anterior, o clube H apresenta valores de eficiência de 100 % no período analisado. Isto deve-se a um comportamento sustentado de constante crescimento de receitas e despesas gerais e despesas com pessoal, bem como a uma elevada performance desportiva. Apenas se tem a ressaltar a elevada dependência que o clube apresenta das receitas comerciais, que atingem cerca de 50% das receitas gerais. Uma possível mudança do contexto poderia levar a que o clube sofresse uma grande descida nas suas receitas gerais. Por outro lado, as receitas provenientes de jogos representam cerca de 11% das receitas gerais. Dado que, neste período, o clube apresenta médias de ocupação do estádio entre 72.1% e 79.7%, deveria seguir uma estratégia de promoção junto dos sócios e adeptos, de modo a aumentar a taxa de ocupação.

O clube N apresentou uma subida acentuada e constante de receitas e despesas gerais até à época 2012/2013. Isso deveu-se a um grande aumento das receitas provenientes de direitos televisivos e comerciais, uma vez que se verificou um aumento da cobertura mediática da equipa, conseguida através de uma boa performance desportiva nas épocas 2010/2011 e 2011/2012. Em oposição, os fracos resultados desportivos na época 2012/2013 levaram a um decréscimo destas receitas, resultando numa diminuição considerável da receita geral. Este fato leva a considerar-se que o clube N está extremamente dependente das receitas comerciais. Ao observar os dados financeiros do clube, é possível verificar-se que as receitas comerciais nunca representaram uma percentagem da receita total inferior a 53.2%. Em oposição, as receitas provenientes de jogos, no período em questão, variaram entre os 14.6% e os 21.2% da receita total. Dado que o clube obteve uma taxa de ocupação do estádio entre 95.8% e 99.9%, sugere-se que o clube deverá apostar numa estratégia de promoção dos seus produtos/serviços no estádio, de modo a aumentar os proveitos desta fonte de receita. Assim, pela conjugação de resultados desportivos e financeiros positivos, o clube, nas 5 épocas analisadas, apresentou valores de eficiência de 100 %.

Por sua vez, o clube C demonstra ser um clube financeiramente estável, podendo observar-se uma subida estável e constante tanto de despesas como de receitas. Notar também que as receitas gerais são sempre superiores às despesas gerais. Em relação aos resultados desportivos, o clube demonstrou sempre uma alta performance, com exceção da época 2013/2014, onde a performance foi bastante negativa. Este fato poderá dever-se à saída do treinador que orientou o clube nas duas últimas décadas. Esse acontecimento levou o clube a uma série de adaptações que prejudicaram o desempenho da equipa. Apesar deste fato, a performance financeira não foi prejudicada, o que levou o clube a apresentar valores de eficiência de 100% durante o período analisado. O clube demonstra ainda grande dependência das receitas comerciais. A percentagem das receitas provenientes de jogos mostra ainda uma tendência de descida em relação às receitas gerais. Tal como no clube anterior, alterar este fato será difícil, pois o clube tem o estádio lotado nos jogos realizados, com uma média mínima de 99,7% por época, no período analisado (Transfermarkt, 2015). Assim, o clube deve seguir a mesma estratégia apresentada no clube anterior e deverá ainda

procurar alternativas às receitas comerciais, de modo a salvaguardar qualquer possível mudança no contexto em que se encontra.

Já o clube G apresenta valores de eficiência de 100 % para todas as épocas em estudo, devido a um comportamento semelhante, de subida constante e sustentada de receitas e despesas gerais e despesas com pessoal, bem como uma elevada performance desportiva. De notar apenas um ligeiro aumento da importância das receitas comerciais, tendo alcançado na época 2013/2014, 41.2% da receita geral. Caso se mantenha esta tendência, o clube poderá tornar-se dependente desta fonte de receita. Em sentido oposto encontram-se as receitas provenientes de jogos, que na época 2013/2014 representavam 27.2% da receita total. Sendo que o clube, neste período, teve uma média de lotação do estádio que varia entre 80.5% e 87.6%. Deste modo, o clube deveria seguir uma estratégia mista, com o objetivo de ocupar todos os lugares disponíveis para os jogos e aumentar o consumo de serviços/produtos no estádio.

O clube K registou uma subida acentuada de receitas e despesas gerais até à época 2012/2013. O aumento registado nas receitas gerais resultou principalmente de um aumento considerável nas receitas provenientes de direitos televisivos, consequência dos bons resultados desportivos na época 2011/2012. A importância desta fonte de receita é clara, representando sempre mais de 50% da receita geral nas épocas em estudo (73.3% na época 2012/2013). Esta afirmação é reforçada com dados da época 2013/2014, onde uma descida destas receitas provocou uma descida muito acentuada das receitas gerais. Este decréscimo pode dever-se a uma má performance desportiva nas épocas 2012/2013 e 2013/2014. Em oposição, as receitas provenientes de jogo representaram menos de 10% das receitas gerais. Este fator deveria receber a atenção do clube, pois a lotação do estádio neste período registou médias de ocupação entre 44.6% e 54.6% (Transfermarkt, 2015). Apesar disto, a conjugação de resultados financeiros e desportivos permitiu ao clube atingir níveis de eficiência de 100% nas épocas analisadas.

Em relação ao clube M, verificou-se uma subida das receitas gerais até à época 2012/2013, enquanto a subida das despesas gerais findou na época 2011/2012. O desinvestimento verificado na época 2012/2013 teve como consequência uma quebra no rendimento desportivo nessa época. O clube M possui uma grande dependência das receitas provenientes de direitos televisivos, que lhe permitiu aumentar as receitas gerais até à época 2011/2012 (na época 2012/2013 verificou-se um aumento das receitas comerciais). A quebra de rendimento desportivo afetou esta fonte de receita, o que prejudicou de forma severa os resultados financeiros do clube na época 2013/2014. Referir ainda o aumento da receita proveniente de jogos nas épocas 2012/2013 e 2013/2014, resultado de um aumento da ocupação média do estádio nas épocas em questão. De notar que, apesar de o clube apresentar em todas as épocas em análise, despesas gerais superiores às receitas gerais, conseguiu valores de eficiência de 100 % nas épocas 2010/2011 e 2013/2014.

No que se refere ao clube I, este demonstrou alguma instabilidade nas variáveis analisadas durante o período em estudo. Verificando-se uma descida considerável de receitas e despesas gerais na época 2010/2011. Isto pode estar relacionado com os maus resultados desportivos da época anterior, já que a principal descida se verificou nas receitas comerciais. Pelo contrário, na época 2013/2014 verificou-se uma grande subida em todas as variáveis analisadas, especialmente nas receitas comerciais (17.6%), atingindo 60.4% das receitas gerais. Igualmente, esta situação parece estar relacionada com os resultados desportivos, desta vez bastante positivos. No período entre estas duas épocas, o clube manteve os valores estáveis de receitas e despesas gerais e despesas com pessoal, bem como os resultados desportivos. No que se refere às receitas provenientes de jogos, já que a sua percentagem relativamente às receitas gerais desceu consideravelmente, apesar do aumento da ocupação do estádio que se verificou neste período (Transfermarkt, 2015). Assim, o clube deve focar-se numa estratégia de promoção junto de sócios e adeptos que os levem a assistir aos jogos e adquirir os produtos/serviços que o clube pode oferecer no estádio. De notar de esta relativa estabilidade entre performance financeira e desportiva permitiu ao clube obter valores de eficiência de 100% em todas as épocas analisadas.

No período analisado, o clube L verificou um grande aumento de despesas e receitas gerais e despesas com pessoal. Esse aumento verificou-se especialmente após a época 2011/2012, período em que o clube foi adquirido por investidores que apostaram no reforço da equipa. Por consequência verificou-se um grande aumento das receitas comerciais (295.7%) nessa época, que se tornaram a principal fonte de receita do clube, contribuindo com cerca de 70% da receita total. O reforço da equipa levou também a uma melhoria considerável do desempenho desportivo e, como consequência, de um aumento da receita proveniente de direitos televisivos. É também importante referir que após a época em que o clube foi adquirido, os valores de eficiência foram de 100%. Os valores verificados neste clube (e os do clube B) contrariam os resultados de Kulikova and Goshunova (2013), que afirmam que a eficiência financeira e os bons resultados desportivos são fatores que influenciam a decisão de possíveis investidores. No período anterior ao investimento, os clubes em questão apresentavam um fraco desempenho desportivo e uma fraca eficiência financeira.

Por fim, o clube O apresenta uma subida constante das despesas gerais. Quanto às receitas gerais, estas sofreram uma ligeira descida na época 2010/2011 (devido a um decréscimo das receitas comerciais), recuperando nas épocas seguintes de forma constante. A subida das receitas deveu-se sobretudo a um grande aumento das receitas comerciais. O clube apresenta uma grande dependência desta fonte de receita, já que, no período analisado, esta variável representou sempre mais de 49.8% da receita total. Este fato pode representar um risco para o clube, pois uma mudança no contexto pode ter como consequência uma grande descida na receita total do clube. Do mesmo modo, deve considerar-se um aumento considerável das receitas provenientes de jogos. Pelo contrário, verificou-se uma baixa percentagem de receita proveniente de direitos televisivos, nunca ultrapassando os 13,5% da receita total. Atendendo aos bons resultados desportivos e ao mediatismo do clube, este deveria renegociar estes valores. Considerando a boa performance financeira e os

bons resultados desportivos nas épocas 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014, o clube apresentou, no período analisado, uma eficiência financeira de 100%.

5.2.2 - Clubes Desportivos Ineficientes

Inicia-se a análise dos clubes ineficientes pelo clube desportivo A, com indicação à descida das despesas gerais na época 2011/2012, de 51 milhões de euros. Deve ter-se em conta que, nessa época, entrou em vigor as regras do Fair Play Financeiro impostas pela UEFA. Essas regras impunham que os resultados operacionais das épocas 2011/2012 e 2012/2013 não poderiam apresentar valores negativos superiores a 45 milhões de euros. Tendo em conta os exercícios anteriores do clube, e que a infração das regras do Fair Play Financeiro poderia levar a sanções, o clube foi obrigado a reduzir as suas despesas para cumprir as referidas regras. Relativamente às receitas, estas apresentam uma tendência de subida, com exceção da época 2012/2013. Isto pode estar relacionado com a má performance desportiva da equipa nas duas épocas anteriores. Esta afirmação é apoiada no fato de nesta época, as receitas provenientes de direitos televisivos e de jogos terem registado uma descida, o que pode significar um menor interesse em acompanhar o desempenho da equipa por parte do público. Contudo, o efeito deste decréscimo de receitas foi minimizado pelo aumento das receitas comerciais. De notar que o clube apresentou valores de eficiência de 100% nas épocas 2011/2012 e 2013/2014. Na época 2011/2012 este fato ficou a dever-se, principalmente ao equilíbrio financeiro alcançado, apesar de uma performance desportiva menos conseguida. Relativamente à época 2013/2014, este valor deve-se a um aumento das receitas, juntamente com uma boa performance desportiva. Ressalvar ainda a grande dependência do clube relativamente às receitas de direitos televisivos. Esta dependência torna o clube vulnerável a alterações no contexto, pois não possui alternativas a esta fonte de receita.

No clube J verificou-se uma grande descida de receitas e despesas gerais e despesas com pessoal na época 2012/2013. Este fato pode resultar de um desinvestimento da equipa, devido aos maus resultados desportivos obtidos nas épocas anteriores. Este fato é reforçado por se verificar um decréscimo das receitas provenientes de direitos televisivos e receitas comerciais, que representam as principais fontes de receita do clube. Pelo contrário, em resposta a uma época com resultados desportivos mais positivos, em 2013/2014, estes valores voltaram a subir, principalmente em resposta a um aumento das receitas provenientes de direitos televisivos. De notar a grande dependência do clube em relação às receitas de direitos televisivos, que representam, em todas as épocas em estudo, mais de 49.8% das receitas gerais. Essa dependência é demonstrada nos resultados da época 2012/2013, em que o decréscimo das receitas dessa fonte influenciou claramente as receitas gerais. Por outro lado, as receitas provenientes de jogos têm registado uma diminuição de importância, representando 10.6 % das receitas gerais na época 2013/2014. Neste aspeto, o clube deverá seguir uma estratégia junto de sócios e adeptos que promova o aumento da ocupação do estádio em dias de jogo, pois este clube registou lotações entre os 49.9% e os 75.8%, tendo assim uma grande margem de progressão neste fator. Importa ainda evidenciar o fato de o

clube, em todas as 5 épocas analisadas, ter registado despesas gerais superiores às receitas gerais. Apesar deste fato, o clube alcançou bons resultados de eficiência nas épocas 2009/2010 (devido aos bons resultados desportivos), 2010/2011 (ligeira subida das receitas) e 2013/2014 (grande subida das receitas).

O clube E demonstrou uma fraca performance desportiva nas épocas 2009/2010, 2012/2013 e 2013/2014. Esse fato afetou as receitas provenientes de direitos televisivos e comerciais, das quais o clube mostra grande dependência. Isso provocou uma grande descida nas receitas gerais do clube nas épocas 2010/2011, 2011/2012 e 2013/2014. Na época 2012/2013 a subida das receitas deveu-se especialmente a um aumento das receitas comerciais, proveniente de um bom resultado da transferência de jogadores, onde o clube obteve um lucro de 38.85 milhões de euros (Transfermarkt, 2015). Assim, o clube só apresentou valores de eficiência nas épocas 2009/2010 e 2013/2014, esta última devido à redução das despesas gerais. Deve ter-se ainda em conta o fraco desempenho em relação à receita proveniente de jogos. O clube deve seguir uma estratégia de promoção junto de sócios e adeptos, já que a lotação do estádio, no período analisado varia entre os 49.1% e 66.4% (Transfermarkt, 2015).

A análise do clube desportivo B permite verificar grande subida despesas gerais na época 2010/2011. Isto ficou a dever-se à contratação de jogadores, como resposta ao mau desempenho desportivo na época 2009/2010. Verificou-se também que o clube apresenta receitas de jogo muito baixas. Este fato é difícil de contrariar, pois o clube, no período analisado, teve sempre uma média de lotação do estádio superior a 95.1% (Transfermarkt, 2015). Nesta situação, o clube deverá apostar numa estratégia que leve ao aumento do consumo de produtos no estádio, já que o aumento do número de espetadores se mostra muito difícil de atingir. Ao longo do período em análise, o clube apresentou valores de eficiência muito baixos, devendo-se, em parte, ao fato de as despesas gerais serem sempre superiores às receitas gerais, fazendo com que os recursos investidos sejam superiores ao retorno obtido.

O clube F demonstra uma descida constante de receitas e despesas ao longo do período analisado. Essa descida é similar àquela observada na performance desportiva. A descida da receita geral está muito relacionada com a descida das receitas provenientes de direitos televisivos e comerciais, sobre as quais o clube mostra grande dependência e que têm decaído muito. Igualmente, as receitas provenientes de jogos tem sofrido uma grande descida, apesar de mostrar muito pouca influência nas receitas gerais. O clube deveria seguir uma estratégia de promoção de produtos/serviços, bem como obter acordos comerciais mais vantajosos e aumentar o número de espetadores no estádio, já que, no período em análise a lotação do estádio mostrou valores entre os 55.9% e os 73.4% (Transfermarkt, 2015). Dado o exposto, o clube apenas apresentou um valor de eficiência aceitável na época 2009/2010, devido à boa performance desportiva.

Deste modo e considerando a análise apresentada sobre o perfil individual de cada um dos clubes (eficientes e ineficientes), é possível verificar as tendências apresentadas sobre o seu perfil

de eficiência/ineficiência, podendo este resultar de opções estratégicas das direções dos clubes ou de uma incapacidade de solucionar certas situações. Em relação aos clubes desportivos eficientes financeiramente, verifica-se que 6 deles (em 10) apresentam um défice significativo nas receitas provenientes de jogos. É também possível verificar que 7 (em 10) apresentam uma dependência em relação a uma fonte de receita específica, tanto receitas comerciais (clubes H, N, C, L e O) como receitas provenientes de direitos televisivos (K e M). Relativamente aos clubes desportivos ineficientes financeiramente, existe também um grande défice em relação às receitas provenientes de jogos (4 em 5 clubes desportivos apresentam défice neste aspeto). É ainda importante notar uma dependência das receitas provenientes de direitos televisivos dos clubes desportivos A e J. Contudo, a principal tendência verificada nestes clubes ineficientes financeiramente, consiste na apresentação de valores de despesas gerais superiores às receitas gerais, criando um défice que irá afetar a preparação dos orçamentos para as épocas desportivas seguintes.

A análise individualizada dos resultados de cada clube desportivo permitem contrariar em parte as conclusões de Espitia-Escuer and García-Cebrián (2008), quando afirmam que as receitas de um clube desportivo advêm principalmente da venda de bilhetes e patrocínios. Verificou-se que as receitas comerciais são muito importantes para os clubes analisados. Contudo, as receitas provenientes de jogos são muito reduzidas. Barros e Leach (2007) afirmam também que cerca de 30% das receitas gerais dos clubes desportivos ingleses provém de negócios em dias de jogo, algo que não se verifica.

Os resultados alcançados contrariam ainda as conclusões de Kounetas (2014), que afirma que os clubes que atingem melhores classificações apresentam valores de eficiência mais baixos. Neste caso, verificou-se que os clubes que alcançam melhor performance desportiva apresentam também valores de eficiência de 100%.

Contudo, observando o comportamento dos clubes em relação a despesas e receitas gerais, estes comprovam o defendido por Ascari and Gagnepain (2006) que afirmaram que as receitas dos clubes desportivos são imediatamente investidas, já que o aumento das receitas gerais leva a um aumento imediato das despesas gerais.

Capítulo 6 - Conclusões

De um ponto de vista geral, no período em questão (2009 a 2014), 10 dos 15 clubes analisados apresentam um valor de eficiência de 100%. Isto permite concluir que, na generalidade, os clubes que apresentam boa performance desportiva utilizam os recursos disponíveis de forma eficiente, apresentando também um bom valor de eficiência financeira. Tendo em conta os clubes com resultados de eficiência menos positivos, verificou-se que estes para além de não alcançarem o coeficiente de pontos esperado, também apresentam um défice nas receitas gerais. Neste caso particular, o foco incide sobre as receitas comerciais e provenientes de jogos. Alguns dos clubes desportivos considerados ineficientes apresentam uma carga salarial bastante elevada, sendo um dos possíveis fatores a contribuir para essa classificação.

A análise individualizada da evolução de cada clube permitiu identificar que a maioria dos clubes analisados apresenta uma grande dependência de uma fonte de receita, variando entre as receitas comerciais e provenientes de direitos televisivos. Isto representa um risco para os clubes, pois demonstra uma vulnerabilidade face a uma possível mudança do contexto, que, caso afete a fonte de receita da qual o clube depende, terá consequências na receita geral do clube, pois este não possui outras fontes onde possa minimizar esse efeito. Pelo contrário, verificou-se que as receitas provenientes de jogos representam uma percentagem muito baixa da receita total. No caso de alguns clubes, seria possível aumentar o número de espetadores nos seus jogos, enquanto outros deveriam apostar na promoção dos seus produtos/serviços.

De notar ainda que a performance desportiva demonstrou estar relacionada com as receitas totais dos clubes, já que nas épocas posteriores a um bom desempenho desportivo, as receitas em geral registavam uma subida. Assim, os clubes de alta performance desportiva apresentam tendencialmente uma boa taxa de eficiência. Contudo, deveriam adaptar a sua estrutura, tanto administrativa como desportiva, para precaver qualquer mudança no contexto e estarem em condições de responder adequadamente. Isto porque, apesar de uma boa performance financeira, os clubes podem não estar em condições de responder a uma perda acentuada em algumas das fontes de receita de que dependem.

A sustentabilidade financeira dos clubes desportivos depende de uma série de fatores nem sempre controlados por estes. Fatores como o contexto económico em que se encontram, a performance desportiva ou a adesão dos adeptos influenciam a capacidade financeira dos clubes. Estes devem assim estar em condições de se adaptar a possíveis mudanças que possam comprometer os objetivos definidos. Assim, é importante os gestores dos clubes desportivos terem em conta quais os pontos fracos da organização, para poderem agir sobre eles, de modo a melhorar esses fatores e estarem preparados para qualquer eventualidade.

É também de extrema importância o controlo financeiro dos clubes por parte de organizações independentes, governamentais e externas aos clubes, como a UEFA. Seria importante existir uma uniformização da informação dada pelos clubes, de modo a esse controlo ser mais eficaz e transparente. Esta heterogeneidade foi verificada na execução prática deste trabalho, uma vez que a informação necessária para realizar a análise não se encontrava disponível nos relatórios de contas disponibilizados pelos clubes desportivos, ou era de difícil compreensão.

No seguimento deste trabalho, é ainda possível aprofundar o estudo desta temática. Seria benéfico realizar investigação sobre este tema com clubes desportivos de outro nível competitivo e de outras ligas de futebol, bem como de outras modalidades. Seria ainda positivo obter uma forma de uniformizar os relatórios de contas disponibilizados pelos clubes, de forma a ultrapassar as dificuldades verificadas durante a realização deste trabalho.

Bibliografia

- Andreff, W. (2007). French football - A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661. doi: 10.1177/1527002506297021
- Arabzad, S., Ghorbani, M., & Shirouyehzad, H. (2014). A new hybrid method for seed determination in sport competitions: the case of European Football Championship 2012. *International Journal Industrial and Systems Engineering*, 17(3), 259-274.
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 76-89.
- Azizi, H. (2014). DEA efficiency analysis: A DEA approach with double frontiers. *International Journal of Systems Science*, 45(11), 2289-2300. doi: 10.1080/00207721.2013.768715
- Barros, C. (2003). Incentive Regulation and Efficiency in Sport Organisational Training Activities. *Sport Management Review*, 6, 33-52.
- Barros, C., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2009). Brazilian Football League Technical Efficiency: A Bootstrap Approach. *Working Paper*.
- Barros, C., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian Football League Technical Efficiency: A Simar and Wilson Approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641-651. doi: 10.1177/1527002509357530
- Barros, C., & Garcia-del-Barrio, P. (2008). Efficiency measurement of the English football Premier League with a random frontier model. *Economic Modelling*, 25, 994-1002. doi: 10.1016/j.econmod.2008.01.004
- Barros, C., Garcia-del-Barrio, P., & Leach, S. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), 3239-3247. doi: 10.1080/00036840701765379
- Barros, C., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458. doi: 10.1080/00036840500396574
- Barros, C., & Leach, S. (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, 14(10), 731-741. doi: 10.1080/13504850600592440
- Barros, C., Peypoch, N., & Tainsky, S. (2014). Cost efficiency of French soccer league teams. *Applied Economics*, 46(8), 781-789. doi: 10.1080/00036846.2013.854304
- Boscá, J., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega*, 37(1), 63-78. doi: 10.1016/j.omega.2006.08.002
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team Performance: The Case of English Premiership Football. *Managerial and Decision Economics*, 21, 31-45.
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Chitnis, A., & Vaidya, O. (2014). Performance assessment of tennis players: Application of DEA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 74-83. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.171
- Coelli, T., Rao, D., O'Donnell, C., & Battese, G. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis* (2^a ed.): Springer.
- Despotis, D. (2002). Improving the discriminating power of DEA: focus on globally efficient units. *Journal of the Operational Research Society*, 53, 314-323. doi: 10.1057/palgrave=jors=2601253
- Douvis, I., & Barros, C. (2008). Comparative Analysis of Football Efficiency Among Two Small European Countries: Portugal and Greece. *Sport Management International Journal*, 4(1), 5-29.
- Drut, B., & Raballand, G. (2012). Why does financial regulation matter for European professional football clubs? *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11, 73-88.

- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. (2006). Performance in sports teams - Results and potential in the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44(8), 1020-1030. doi: 10.1108/00251740610690595
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. (2008). Measuring the Productivity of Spanish First Division Soccer Teams. *European sport Management Quarterly*, 8(3), 229-246. doi: 10.1080/16184740802224142
- Farrell, M. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120(3), 253-290.
- Frick, B. (2011). Performance, Salaries, and Contract Length: Empirical Evidence from German Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 87-118.
- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What Crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60-75. doi: 10.1177/1527002505282868
- García-Sánchez, I. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Springer-Verlag*(45), 15-21. doi: 10.1007/s10100-006-0017-4
- García, J., & Rodríguez, P. (2003). From sports clubs to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992–2001. *European Sport Management Quarterly*, 3(4), 253-269. doi: 10.1080/16184740308721955
- Guzmán, I. (2006). Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams. *European sport Management Quarterly*, 6(3), 267-287.
- Haas, D. (2003). Productive Efficiency of English Football Teams—A Data Envelopment Analysis Approach. *Managerial and Decision Economics*, 24, 403-410. doi: 10.1002/mde.1105
- Haas, D., Kocher, M., & Sutter, M. (2004). Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. *CEJOR*, 12, 251-268.
- Halkos, G., & Tzeremes, N. (2013). A Two-Stage Double Bootstrap DEA: The Case of the Top 25 European Football Clubs' Efficiency Levels. *Managerial and Decision Economics*, 34, 108-115. doi: 10.1002/mde.2597
- Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian football. *Soccer & Society*, 11(4), 373-413. doi: 10.1080/14660971003780297
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11(4), 354-372. doi: 10.1080/14660971003780214
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, 11(4), 343-353. doi: 10.1080/14660971003780115
- Kao, C. (2014). Network data envelopment analysis: A review. *European Journal of Operational Research*, 239, 1-16. doi: 10.1016/j.ejor.2014.02.039
- Kern, M., & Sussmuth, B. (2005). Managerial Efficiency in German Top League Soccer: An Econometric Analysis of Club Performances On and Off the Pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.
- Kounetas, K. (2014). Greek football clubs' efficiency before and after Euro 2004 Victory: a bootstrap approach. *CEJOR*, 22, 623-645. doi: 10.1007/s10100-013-0288-5
- Kulikova, L., & Goshunova, A. (2013). Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches. *World Applied Sciences Journal*, 25(2), 247-257. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.25.02.13307
- Kulikova, L., & Goshunova, A. (2014). Efficiency measurement of professional football clubs: a non-parametric approach. *Life Science Journal*, 11, 117-122.
- Lee, Y. (2009). Evaluating Management Efficiency of Korean Professional Teams Using Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Applied Sports Sciences*, 21(2), 93-112.
- Liu, W., Zhou, Z., Ma, C., Liu, D., & Shen, W. (2015). Two-stage DEA models with undesirable input-intermediate-outputs. *Omega*, 56, 74-87. doi: 10.1016/j.omega.2015.03.009
- Mirfakhr-al-Dini, S., & Aghda, A. (2011). Provide a new model for Appraising performance of sport organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 213-226.
- Nagy, Z. (2012). Finances of the Professional Football Enterprises. *DANUBE: Law and Economics Review*, 1, 53-69.

- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2014). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*. doi: 10.1080/14660970.2014.980737
- Ribeiro, A., & Lima, F. (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), 599-602. doi: 10.1080/13504851.2011.591719
- Santín, D. (2014). Measuring the technical efficiency of football legends: who were Real Madrid's all-time most efficient players? *International Transactions in Operational Research*, 21, 439-452. doi: 10.1111/itor.12082
- Taeho, K., & Seung-Min, S. (2007). Technical Efficiency of Professional Soccer Players in Europe -Using English Premier League Data. *Korean Journal of EU Studies*, 12(1), 173-197.
- Transfermarkt. (2015). Retrieved Junho 2015, 2015, from <http://www.transfermarkt.pt/>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Zofío, J., & Prieto, A. (2007). Measuring Productive Efficiency in Input–Output Models by Means of Data Envelopment Analysis. *International Review of Applied Economics*, 21(4), 519-537. doi: 10.1080/02692170701189219