

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



## DESEMPENHO, PERFORMANCE E GOVERNAÇÃO NO DESPORTO

Miguel José Oliveira Militão

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE *Business School*

Maio 2009

## **Agradecimentos**

Apesar do trajecto solitário a que qualquer investigador está destinado, o estudo reúne contributos valiosos de diversas pessoas. Desde o início desta tese de mestrado, contei com o apoio e confiança de inúmeras pessoas e fontes.

Ao Professor Doutor José Paulo Esperança, orientador da tese, agradeço o apoio, a partilha de conhecimentos e as valorosas contribuições para o estudo. O meu obrigado por estimular o meu interesse pelo tema e pelo desejo de conhecimento.

Aos outros docentes que despenderam algum do seu escasso tempo para dar o seu *feedback* e conselhos, o meu muito obrigado.

A minha gratidão a todos os meus familiares pelo incentivo e apoio prestado, ao longo dos últimos meses. Aos meus tios Francisco e Isabel, agradeço o tempo e a boa disposição que me dedicaram. Aos meus pais, obrigado pela paciência e atenção.

A todos os meus amigos que me auxiliaram neste caminho.

Um agradecimento sentido a todos, pelas respectivas contribuições, indispensáveis à persecução deste estudo.

## **Glossário de Termos e Abreviaturas**

**“Três grandes” ou “três grandes de Portugal”** – SLB, FCP e SCP

**Acad** – Associação Académica de Coimbra

**ACM** – AC Milan (Itália)

**AMG** – Atlético MG (Brasil)

**APR** – Atlético PR (Brasil)

**ARS** – Arsenal FC (Inglaterra)

**ASR** – AS Roma (Itália)

**ATL** – Atlanta Falcons (NFL)

**ATL** – Atlanta Hawks (NBA)

**BAY** – Bayern Munich (Alemanha)

**BIR** – Birmingham City FC (Inglaterra)

**BO** – Baltimore Orioles (MLB)

**BOS** – Boston Bruins (NHL)

**BOT** – Botafogo (Brasil)

**BRS** - (MLB)

**BUFF** – Buffalo Sabres (NHL)

**CB** – Chicago Bulls (NBA)

**CC** – Chicago Cubs (MLB)

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CFB** – CF belenenses

**CGL** – Celtic Glasgow (Escócia)

**CHB** – Charlotte Bobcats (NBA)

**CHEL** – Chelsea FC (Inglaterra)

**CLC** – Cleveland Cavaliers (NBA)

**Conmebol** - *Confederación Sudamericana de Fútbol*

**COR** – Coritiba (Brasil)

**CR** – Colorado Rockies (MLB)

**CRU** – Cruzeiro (Brasil)

**CWS** – Chicago White Sox (MLB)

**DALL** – Dallas Mavericks (NBA)  
**DC** – Dallas Cowboys (NFL)  
**DET** – Detroit Pistons (NBA)  
**DL** – Detroit Lions (NFL)  
**DRW** – Detroit Red Wings (NHL)  
**DT** – Detroit Tigers (MLB)  
**EUA** – Estados Unidos da América  
**FCB** – FC Barcelona (Espanha)  
**FCP** – Futebol Clube do Porto  
**FERN** – Fenerbahce (Turquia)  
**FLA** – Flamengo (Brasil)  
**FM** – Florida Marlins (MLB)  
**GLR** – Glasgow Rangers (Escócia)  
**GOI** – Goiás (Brasil)  
**GPA** – Grémio de Porto Alegre (Brasil)  
**Gui** – Vitória Sport Clube de Guimarães  
**HR** – Houston Rockets (NBA)  
**IC** – Indianapolis Colts (NFL)  
**INT** – FC Internazionale (Itália)  
**IPA** – Internacional de Porto Alegre (Brasil)  
**JUV** – Juventus FC (Itália)  
**KCR** – Kansas City Royals (MLB)  
**LAD** – Los Angeles Dodgers (MLB)  
**LAL** – Los Angeles Lakers (NBA)  
**LIV** – Liverpool FC (Inglaterra)  
**Man. City ou MC** – Manchester City (Inglaterra)  
**Mar** – CS Marítimo  
**MIA** – Miami Dolphins (NFL)  
**MIN** – Minnesota Vikings (NFL)  
**MLB** – *Major League Baseball*  
**MON** – Montreal Canadiens (NHL)

**MT** – Minnesota Twins (MLB)  
**MU** – Manchester United (Inglaterra)  
**Nac** – CD Nacional  
**NASH** – Nashville Predators (NHL)  
**NAU** – Náutico (Brasil)  
**NBA** – *National Basketball Association*  
**NEP** – New England Patriots (NFL)  
**NEW** – Newcastle United FC (Inglaterra)  
**NFL** – *National Football League*  
**NHL** – *National Hockey League*  
**NJD** – New Jersey Devils (NHL)  
**NJN** – New Jersey Nets (NBA)  
**NOH** – New Orleans Hornets (NBA)  
**NYG** – New York Giants (NFL)  
**NYI** – New York Islanders (NHL)  
**NYK** – New York Knicks (NBA)  
**NYM** - New York Mets (MLB)  
**NYR** – New York Rammers (NHL)  
**NYY** – New York Yankees (MLB)  
**OAK** – Oakland Raiders (NFL)  
**OL** – Olympique Lyonnais (França)  
**OLM** – Olympique de Marseille (França)  
**PAL** – Palmeiras (Brasil)  
**PF** – Philadelphia Flyers (NHL)  
**PITT** – Pittsburgh Penguins (NHL)  
**PORT** – Portland Trail Blazers (NBA)  
**PP** – Philadelphia Phillies (MLB)  
**RMA** – Real Madrid CF (Espanha)  
**S04** – Schalke 04 (Alemanha)  
**SAN** – Santos FC (Brasil)  
**SAS** – San Antonio Spurs (NBA)

**SCB** – Sporting Clube de Braga  
**SCP** – Sporting Clube de Portugal  
**SDC** – San Diego Chargers (NFL)  
**SFG** – San Francisco Giants (MLB)  
**SLB** – Sport Lisboa e Benfica  
**SP** – São Paulo (Brasil)  
**SPT** – Sport (Brasil)  
**SSL** – SS Lázio (Itália)  
**SSS** – Seattle Super Sonics (NBA)  
**STLB** – St. Louis Blues (NHL)  
**TBR** – Tampa Bay Rays (MLB)  
**TOR** – Toronto Maple Leafs (NHL)  
**TOT** – Tottenham Hotspurs FC (Inglaterra)  
**TR** – Toronto Raptors (NBA)  
**UDL** – União Desportiva de Leiria  
**UEFA** – *Union of European football Association*  
**VG** – Vasco da Gama (Brasil)  
**VIT** – Vitória da Bahia (Brasil)  
**WAS** – Washington Redskins (NFL)

## **Resumo**

Os entusiastas do desporto têm vindo a criticar fortemente os clubes, pelos seus fracos desempenhos, muitas vezes associados a remunerações de jogadores e dirigentes. O estudo faz uma análise comparativa de práticas de governação, entre diferentes modalidades, com destaque para o futebol europeu, bem como diferentes países. A percepção pública sobrevaloriza os problemas do futebol europeu, quando os seus jogadores melhor remunerados auferem salários que seriam medianos em ligas como a NBA e MLB. Por outro lado, o desporto rei é o que tem clubes mais valiosos e que geram proveitos mais elevados.

A governação é um tema de interesse geral, mas mais fácil de estudar nos países Anglo-Saxónicos, onde a informação é mais abundante. As dimensões emocional e racional condicionam o modelo de propriedade adoptado pelos clubes, com os países anglo-saxónicos a revelar maior preocupação com performance económica. Os diferentes modelos têm pontos fortes e fracos, sendo difícil identificar uma situação óptima. O quadro regulamentador e a governação dos clubes têm consequências relevantes para o seu desempenho, bem como na relação com os entusiastas e accionistas.

**Palavras-chave:** Desempenho, remuneração, governação empresarial, desporto

**Classificação J.E.L:** L83, M14, M52

## **Abstract**

Sport fans have strongly criticized clubs for their weak performances, often because of the mismatch between players' and managers' performance and their remunerations. This study makes a comparative analysis of corporate governance, between different sports, with emphasis on European football and different countries. Public perception of European football overemphasizes some issues, when in fact the best paid players, in leagues like NBA and MLB, would have average salaries. On the other hand, the worlds' major sport has the most valuable teams and generates the highest earnings.

Corporate governance' raises much interest and is easier to study in Anglo-Saxon countries, where information is more readily accessible. Emotional and rational dimensions influence the property model adopted by clubs, with Anglo- Saxon countries revealing greater concern over economic performance. Both models have strengths and weaknesses, being therefore difficult to find out the best ones to adopt. Regulatory board and corporate governance of clubs have relevant consequences on their performances, as well in their relationship with supporters and shareholders.

**Keywords:** Performance, remuneration, corporate governance, sports

**J.E.L. Classification:** L83, M14, M52



## **Índice**

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura .....	3
3. Contexto .....	8
4. Futebol Europeu .....	12
4.1. O Caso Português.....	13
4.2. A Dimensão Europeia .....	15
4.2.1. Dívida nos Clubes .....	21
4.2.2. Custos com Pessoal na Europa.....	22
4.3. O Caso Brasileiro .....	24
5. O Futebol Europeu e as Competições Profissionais Americanas .....	26
5.1 Major League Baseball.....	27
5.2. National Basketball Association .....	29
5.3. National Football League .....	31
5.4. National Hockey League.....	34
5.5. As 5 Grandes Competições .....	36
6. Remuneração no Desporto .....	39
6.1 Remuneração de Jogadores .....	40
6.2. Remuneração de Treinadores .....	42
6.3. Remuneração de Desportistas .....	45
7. Governação no Desporto .....	47
7.1. A Influência na Performance Desportiva e nos Proveitos.....	48
7.2. Influência na Origem dos Jogadores .....	49
7.3. A Remuneração dos Dirigentes.....	51
8. Conclusão .....	53
10. Referências Bibliográficas .....	55
11. Anexos.....	57
12. Índice de Anexos.....	58

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato português, época 2005/06.....	13
Gráfico 2: Estrutura das Receitas 2007/08 dos 3 grandes.....	14
Gráfico 3: Clubes Europeus e 3 grandes de Portugal, época 2007/08.....	15
Gráfico 4: Estrutura das Receitas 2007/08 dos 20 maiores clubes Europeus.....	17
Gráfico 5: Receita de bilheteira e Preço médio do bilhete, época 2007/08.....	18
Gráfico 6: Número de adeptos e média de espectadores por jogo, época 2007/08.....	19
Gráfico 7: Estrutura de proveitos na época 2007/08, dos principais clubes europeus e portugueses.....	20
Gráfico 8: Relação entre dívida e Performance Desportiva, em 2008.....	21
Gráfico 9: Relação entre custos com pessoal e Performance Desportiva.....	23
Gráfico 10: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato inglês, época 2005/06.....	23
Gráfico 11: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato brasileiro, época de 2008.....	24
Gráfico 12: Proveitos e Performance Desportiva na MLB, época 2007.....	27
Gráfico 13: Custos com pessoal e Performance Desportiva na MLB, época 2007.....	28
Gráfico 14: Proveitos e Performance Desportiva na NBA, época 2006/07.....	29
Gráfico 15: Proveitos e Performance Desportiva na NBA, época 2006/07.....	30
Gráfico 16: Proveitos e Performance Desportiva na NFL, época 2007.....	32
Gráfico 17: Custos com pessoal e Performance Desportiva na NFL, época 2007.....	33
Gráfico 18: Proveitos e Performance Desportiva na NHL, época 2006/07.....	34
Gráfico 19: Custos com pessoal e Performance Desportiva na NHL, época 2006/07.....	35
Gráfico 20: Proveitos - Ligas Americanas Vs Futebol Europeu, em 2007.....	36
Gráfico 21: Comparação entre treinador e o jogador melhor remunerado da equipa.....	43

Gráfico 22: Propriedade concentrada Vs dispersa, comparação com Performance Desportiva.....	48
Gráfico 23: Propriedade concentrada Vs dispersa, comparação da % de jogadores nacionais.....	49
Gráfico 24: Remuneração de dirigentes e Performance Desportiva.....	50

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Média de Receitas por jogo nos clubes com maiores receitas, em 2007.....	11
Tabela 2: Salários dos jogadores, em 2008.....	41
Tabela 3: Salário de treinadores do futebol europeu, em 2008.....	42
Tabela 4: Salários de treinadores, em 2008.....	44
Tabela 5: Salário médio na NBA .....	45
Tabela 6: Desportistas com maiores receitas, em 2008.....	46
Tabela 7: Jogadores Nacionais nas ligas de futebol, época 2007/08.....	50

## **1. Introdução**

A remuneração e desempenho de atletas e outros profissionais da actividade desportiva têm atraído a atenção de numerosos analistas. A imprensa desportiva e os *media* generalistas têm trazido à luz casos como o de Andrei Kirilenko dos Utah Jazz (NBA), que auferiu remuneração anual superior a \$14 milhões apesar de uma performance considerada medíocre pelos jornalistas.

Também o modelo de propriedade e gestão, dos grandes clubes desportivos e das próprias ligas, tem cativado o interesse tanto de especialistas como de cientistas sociais. O processo de selecção de dirigentes, jogadores, árbitros e outros agentes reguladores tende a suscitar intensa polémica e a desencadear ondas de suspeição, dúvida e de agitação entre os aficionados e simples observadores.

O impacto social do desporto, o seu papel catártico e o potencial para desencadear paixões, por vezes violentas, torna a governação um tema particularmente importante para uma vasta gama de *stakeholders* – público, atletas, investidores, reguladores, dirigentes, etc.

Numerosos estudos sobre a actividade desportiva têm sido publicados em revistas de economia e sociologia, com destaque para *The Journal of Labor and Society* e *The Journal of Finance*, tendo também surgido publicações especializadas em economia e sociologia do desporto, como o *European Journal of Sport Science* e *Journal of Sport and Social Issues*.

No entanto, a relação entre salário e performance e a adequação dos modelos de governação de clubes e ligas está ainda insuficientemente explorada.

A situação actual dos clubes de topo é tipificada pelo repórter Laurent Coadic (2009) num recente artigo:

*Alguns já estão numa posição delicada e terão dificuldade para sobreviver à crise. Outros parecem mais bem colocados para lidar com os efeitos negativos (...) os ventos gelados da crise financeira ainda não sopraram sobre a elite do futebol europeu. (...) A dívida da Premier League (€3,85 mil milhões) é como um “perigo mortal”. (...) Mas as transferências e salários continuam a ser o pão e a manteiga do futebol. Não é por acaso que a Bundesliga é a única dos cinco principais campeonatos europeus em que o rácio salário/ receita está abaixo dos 60% (na verdade o rácio é de 45%). (...) O presidente da UEFA, Michel Platini,*

*está a tentar timidamente impor um rácio de 55%-65% aos clubes que competem na Liga dos Campeões. Mas introduzir um tecto salarial é algo que permanece no reino da fantasia.*

O desempenho económico é visto como um assunto que envolve montantes monetários, como a dívida, o investimento e a liquidez, que culmina com a obtenção de resultados globais.

A governação empresarial é vista por Zingales (1998) como um sistema complexo de restrições que forma a negociação sobre os lucros gerados pela firma, isto é, um conjunto de regras e procedimentos, aplicadas na prossecução da estratégia e do controle das empresas. Tem como objectivo último estudar a repartição do valor criado entre os envolvidos na empresa – *stakeholders*.

Este estudo analisa a situação desportiva e económica dos maiores clubes e competições profissionais, com base na sua facturação, valor e remuneração. As modalidades consideradas são o futebol, hóquei no gelo, futebol americano, basquetebol e basebol. As últimas quatro têm em conta apenas as ligas americanas da NHL, NFL, NBA e MLB, respectivamente.

A próxima secção apresenta uma selecção de estudos feitos no passado. Apesar de nem todos estarem directamente relacionados com este estudo, eles dão uma importante imagem dos assuntos abordados por teóricos no passado. De seguida será feita uma breve descrição da envolvente desportiva a ser tratada. As secções subsequentes analisam os assuntos descritos anteriormente, isto é, performance desportiva e desempenho económico, remunerações individuais e governação dos clubes. A última secção é a conclusão onde serão expostas as principais evidências encontradas no estudo realizado.

## **2. Revisão da Literatura**

O sector desportivo tem merecido a atenção de numerosos cientistas sociais. As análises feitas ao sector desportivo têm incidido sobre os resultados e desempenhos. É importante analisar a relação entre governação e performance e o seu impacto nos envolvidos (jogadores e clubes).

Esta secção está dividida em duas partes, a primeira sobre factores influenciadores da performance económica e a sua relação com a parte desportiva e vice-versa, e a segunda parte, sobre os salários dos atletas profissionais. Por último será feita uma breve passagem pela governação dos clubes desportivos.

Kesenne e Pauwels (2006) analisa a relação entre os objectivos e a política de preços nos clubes desportivos, constatando a contradição entre a dimensão financeira (maximização de lucros) e a desportiva (maximização dos resultados desportivos). Ao longo do artigo são comparadas ambas as ópticas, sendo que estas devem ter em conta a optimização do preço dos bilhetes e a procura de talentos, visto que a variação da primeira influencia directamente a maximização dos proveitos e a segunda, a maximização da performance desportiva. O artigo demonstra que os clubes maximizadores de vitórias, ao contratarem talentos aumentam o preço dos bilhetes, pelo que se infere que existe uma preocupação com o aumento de proveitos para fazer face aos custos previstos com os salários. Para facilitar o acesso dos adeptos às provas desportivas, é sugerida a imposição de restrições ao nível salarial que permita uma diminuição dos preços praticados pelos clubes.

Kesenne (2007) compara o desempenho da gestão nos clubes de futebol da Bélgica, onde conclui que existe uma correlação linear forte (0,90), entre a audiência durante a época e os proveitos, através de um modelo que relaciona a média dos orçamentos e a média de pontos, com as receitas. Esta conclusão também foi obtida por Barajas *et al* (2005) num estudo que visa apurar se o desempenho desportivo influencia as receitas e os resultados económicos no futebol espanhol. O estudo teve como base uma correlação não-linear, com um grau de explicação de 55,12%, entre o orçamento e os resultados desportivos. Relativamente a outros proveitos como *sponsorship*, direitos comerciais, direitos televisivos, estão todos fortemente correlacionados com a popularidade da equipa. Da análise das oito épocas (entre 2000 e 2007), Kesenne (2007) conclui que o Brugge rentabilizou melhor as suas capacidades, uma vez que teve melhores resultados com menos dinheiro, em relação ao Anderlecht que é a equipa com maior orçamento no campeonato belga. No estudo de Barajas *et al* (2005) é referido que a variável que melhor explica a performance desportiva são as vendas, e ainda

que existe uma grande relação das mesmas com os custos com pessoal, bem como um rácio de setenta por cento entre este tipo de custos e as receitas.

Cafferata (2004) estuda a governação e a gestão no negócio do desporto, com especial atenção na tendência do mercado desportivo, mais especificamente nas relações entre organizações. O aumento da integração entre os produtores (clubes desportivos, companhias desportivas e atletas individuais), distribuidores (media, companhias de internet, de marketing, etc.) e os apoiantes financeiros é uma evidência descoberta. Deste modo, ao longo do tempo houve uma grande evolução em diversos níveis como: patrocinadores, companhias de multimédia que se diversificam ao entrarem neste segmento, conversão de campos tradicionais em estruturas atractivas e multi-facetadas, transformação de muitas associações desportivas em companhias cotadas; intensificação da concorrência entre desportos, aumento da competição entre os patrocinadores; uma nova visão sobre os eventos desportivos, e a multiplicação das autoridades governamentais nacionais e internacionais. De salientar que em termos de governação e gerência da organização, é sugerido que os clubes ou sociedades comecem a fazer planos, pelo menos anuais, para identificarem objectivos prioritários e construir uma estrutura que não seja só motivada pelo desporto, mas também pela profissionalização em termos de gestão interna e externa.

Antonietti (2006) analisa e relaciona o capital humano, a performance desportiva e os determinantes salariais dos atletas profissionais, concluindo sobre a compreensão das remunerações dos atletas o seguinte:

- Quanto maior for a competitividade do mercado de trabalho desportivo, maior é o salário em relação às suas capacidades, algo que é evidente nas maiores ligas europeias de futebol;
- As capacidades individuais são fundamentais para a melhoria salarial e da performance, bem como em reduzir a discriminação racial ou sexual; e
- Os atributos dos mercados locais não parecem ser importantes para determinar o salário do atleta, mas são mais importantes para controlar as variáveis determinantes.

Simmons (2007) compara o futebol americano (NFL) com o futebol europeu, interrogando-se se os atletas são excessivamente remunerados. Zimmer e Zimmer (2001) também estuda se os atletas são pagos em excesso, através da comparação com o sector do entretenimento, nomeadamente actores, apresentadores, músicos, etc. O artigo faz uma comparação entre os ganhos de desportistas e de individualidades do mundo do espectáculo. Chega à conclusão

que os atletas não são pagos em excesso, antes pelo contrário, nos grupos em estudo são os *entertainers* pior remunerados (tendo como base uma média simples obtida através de dados fornecidos pela CPS (*Current Population Survey*, EUA). O artigo faz referência a um estudo de Wallace (1988) que demonstrou a determinante significância da performance do jogador para a obtenção do respectivo salário. Apesar dessa constatação existe um exemplo que demonstra a diferença entre atletas, que podem ter uma performance elevada, e um actor reputado como é Harrison Ford, uma vez que Michael Jordan (\$43,9 milhões) está posicionado em 15º, atrás do actor citado. De referir que os líderes deste ranking são Steven Spielberg (\$285 milhões), Oprah Winfrey (\$146 milhões) e os Beatles (\$130 milhões).

Simmons (2007) refere-se à NFL como um mercado restrito onde os vencimentos de muitos jogadores estão abaixo da sua contribuição para as receitas da equipa. Em contraste, no mercado aberto europeu os salários estão em linha com a performance e a contribuição para as receitas da equipa, porém acontecem casos de pagamento exagerado, tendo em conta esses dois factores. De referir que em ambos os tipos de futebol, o aumento e a distribuição das receitas de transmissão têm sido factores determinantes para o aumento da remuneração dos jogadores, tal como refere Frick (2007). Este autor, num artigo sobre o futebol europeu faz ênfase a uma análise empírica sobre as maiores ligas europeias, constatando que os salários dos jogadores da liga alemã, duplicaram entre a época 1996/97 e 2000/01. Porém devido ao colapso do Grupo *Kirch*, que detinha os direitos televisivos da liga, os salários baixaram nas quatro épocas seguintes, antes de um novo contracto, mais rentável, que permitiu à média salarial ultrapassar o milhão de euros no início da época 2006/07. Outros pontos pertinentes sobre o futebol alemão são:

- A duração média de um contrato, que varia consoante as peculiaridades do regime legislativo, aumentou 20%, de 2,5 para 3 anos, após a lei de *Bosman*;
- Apesar das altas percentagens de jogadores estrangeiros que parecem indicar que o tema da discriminação não é um problema no futebol europeu, houve investigações a indicar que a carreira de um jogador proveniente do leste europeu é menor, bem como o seu impacto na criação de receitas para os clubes. É de salientar que, no caso de jogadores de origem sul-americana, existe uma justificação plausível para esse facto, uma vez que estes ao passarem pela liga alemã são valorizados e frequentemente transferidos para clubes de ligas monetariamente mais poderosas. Consequentemente não têm tempo para ter impacto relevante no clube, bem como uma carreira duradoura na liga nacional;



- Outra consequência da lei de *Bosman* foi a diminuição das transferências pagas, de 95%, nos anos 80, para 40%; e
- Existe uma relação positiva entre uma melhor performance desportiva e a existência de uma grande proporção de salário variável. Porém tal facto não acontece nas duas maiores equipas alemãs, o *Bayern Munich* e o *Hamburg*, justificado pela contratação de estrelas que já têm o seu valor comprovado, em detrimento de jovens valores, cujo risco inerente à sua contratação é muito superior.

Para concluir a comparação de Simmons (2007), em 2005 a NFL impunha uma limitação do salário de 64% das receitas brutas<sup>1</sup>. Em 2007 esse valor era de 59,7%, o que fez fixar nos \$107 milhões o montante alocado a salários por equipa. Na Europa, ainda não existe, ainda, a limitação salarial, porém o rácio comparável, em Inglaterra e na Alemanha, situa-se entre os 60% e os 70%, em 2005. Por último, em ambos os mercados existe prémio de assinatura, mas na NFL não se usa o bónus por vitória e/ ou por performance, que na Europa, por vezes, tem grande relevância. O autor faz ainda uma comparação entre as ligas profissionais americanas, na época 2005/2006, onde a principal conclusão é a média salarial inferior da NFL (\$1,25 milhões) e a grande superioridade da NBA (\$4,92 milhões).

Richardson (2000) estudou a remuneração, o desempenho e o balanço competitivo na National Hockey League, onde refere que os estudos publicitados sobre salários, apenas tinham como objectivo falar da discriminação dos jogadores de origem francesa. Relativamente ao objectivo da sua investigação, nomeadamente a estimativa de receitas marginais dos jogadores, pode-se concluir que o sistema de reserva de jogadores não é significativo para se afirmar que existe uma exploração monopolística, bem como que um sistema de agência livre reduz o excedente que os jogadores geram. À parte do estudo metodológico, na NHL o salário médio é de \$964 mil e a mediana é de \$680 mil, bem como que ganhar jogos na época regular e chegar aos *playoffs*, aumenta significativamente as receitas da equipa e consequentemente o salário dos jogadores que têm melhores rendimentos desportivos. Deste modo é fácil estar a “apenas a um jogador de distância de ganhar um campeonato”, o que evidencia a importância de ter os bons jogadores.

Por último é importante recolher alguma informação relativa a CEOs, pois são, a par dos atletas, aqueles que têm sido alvo de críticas sobre a sua remuneração e prémios de

---

<sup>1</sup> Os salários de treinadores e dos camarotes luxuosos estão excluídos dos custos com pessoal e das receitas brutas, respectivamente.

desempenho. Kaplan (2008) num estudo sobre CEOs americanos, afirma que o número de jogadores profissionais de basebol, basquetebol e futebol a ganhar mais de \$5 milhões aumentou dez vezes entre 1994 e 2004, bem como que os CEOs não são pagos em excesso. Para tal conclusão, são comparados vários grupos de profissionais, do que se infere que o rendimento do CEO cresceu abaixo dos restantes. Numa notícia da *Knowledge@Wharton* é comparada a visibilidade entre atletas e CEOs, chegando à conclusão de que os primeiros são facilmente julgados, pois têm uma profissão de grande visibilidade, por outro lado aos CEOs não se podem imputar a sua quota-parte de responsabilidade ou a sua contribuição marginal para a empresa, pelo que é mais difícil punir o indivíduo.

Amara *et al* (2005) oferece uma análise comparativa sobre a governação do futebol, em cinco países distintos, como é o caso da Argélia, China, Inglaterra, França e Japão. Analisa aspectos como: papel do estado; papel do governo regional; se os recursos (neste caso receitas televisivas) são alocadas e distribuídas equitativamente ou, pelo contrário são distribuídos pela força do mercado; a incerteza do campeão, isto é se há uma monopolização dos campeonatos ganhos; movimento dos jogadores, se a tendência é de venda, compra ou bidireccional; e a parte envolvida no negócio mais poderosa, à escala nacional. Para os cinco casos houve uma conclusão sobre a forma de funcionamento:

- Argélia: Modelo de “não amadorismo” designado pelo estado;
- China: O estado patrocina o capitalismo restrito;
- Inglaterra: Modelo neo-liberal;
- França: Modelo estatal dirigido; e
- Japão: Capitalismo corporativo – Modelo de parcerias públicas.

Os estudos demonstram a grande variedade de temas que podem ser abordados dentro dos dois grupos que serão analisados. Os teóricos procuraram estudar um fenómeno específico ou uma modalidade específica. É intuito deste estudo abranger várias temáticas desportivas e económicas, bem como governamentais. Algo que não foi visto até ao presente e que será focado, é a relação entre competições. Outro tema que estudos anteriores não abordaram consiste no modo de propriedade dos clubes e as suas consequências para o seu desempenho. Dentro da secção de governação será feita uma breve análise à remuneração directiva, um estudo pioneiro na envolvente académica.

### **3. Contexto**

No desporto existem muitas modalidades e todas elas conseguem atrair grandes audiências, dependendo da região e cultura onde está inserida. O desporto é por si só uma actividade de lazer, profundamente enraizada no sistema social e intrinsecamente ligada ao dia-a-dia, quer ao nível individual quer colectivo (Cafferata, 2004).

A emersão de uma nova visão no desporto é natural, os valores monetários movimentados passaram de milhares para milhões, o que leva à existência de um modelo híbrido (Cafferata, 2004) que junta a paixão e a razão (negócio).

Esta mudança permitiu já a muitos clubes terem sociedades cotadas em bolsa, bem como, investidores estrangeiros adquirem-nas, nomeadamente em Inglaterra, o que leva Amara *et al* (2005) a definir o mercado inglês como neo-liberal. A título de exemplo, as aquisições mais badaladas foram: Manchester United, por Malcolm Glazer, que originou um desacordo entre fãs e o clube, e teve como última consequência a criação de um novo clube; o multimilionário Roman Abramovich que comprou o Chelsea FC, e tem feito um grande investimento na compra de jogadores e de quadros técnicos; Portsmouth, Fulham, Aston Villa, West Ham United e Manchester City são outros exemplos menos mediáticos.

No caso dos Estados Unidos da América (EUA) o modelo competitivo é centralizado ou fechado, pois tem um limite de equipas (*franchises*) que, normalmente, desfrutam de um monopólio regional, nomeadamente de uma determinada cidade. Apenas se consegue entrar nesta liga através do consentimento dos elementos constituintes, e só então, o novo *franchise* é posto à disposição de potenciais investidores (Pelnar, 2007).

As modalidades a analisar são o futebol europeu e as quatro maiores competições norte americanas<sup>2</sup>, National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA) e NHL (National Hockey League), de seguida será explicado o modelo competitivo instituído, de modo a facilitar a compreensão das análises realizadas nos pontos seguintes.

De referir que todas as quatro principais competições profissionais norte americanas, ao contrário das europeias<sup>3</sup>, estão divididas em fase regular e em *playoffs*.

---

<sup>2</sup> Existem também duas competições emergentes nos EUA, a Major League Soccer (MLS) e a Women's National Basketball Association (WNBA).

<sup>3</sup> Apenas alguns países têm *playoffs*.

A NFL é constituída por 32 clubes. Tem 2 fases, a regular que dura 17 semanas e na qual cada equipa joga 16 vezes, 6 entre equipas da mesma divisão<sup>4</sup> e os outros contra equipas de divisões e conferências<sup>5</sup> diferentes. Cada equipa tem direito a uma semana sem competição oficial. Na segunda fase (*playoffs*) são qualificadas 6 equipas por conferência. Num sistema a eliminar, em que quem perde sai, o clube que teve melhor performance<sup>6</sup> na fase regular tem direito a ser cabeça de série, o que dá direito de ser o anfitrião da eliminatória, pois esta é jogada num só jogo. A grande final, um dos eventos com maior impacto mundial, tem a denominação de *Super Bowl*.

A MLB é composta por 30 clubes e cada disputa 162 jogos ou 163 (em caso de empate entre equipas) durante a época regular. Está dividida em duas ligas, a American League e a National League, e cada tem três divisões, este, oeste e central. Para os *playoffs*, avançam oito equipas, os seis campeões e dois *wild cards*, e funciona num sistema de cabeça de série, a qual tem como vantagem o factor casa, pois em caso de desempate, o último jogo é feito no seu estádio (eliminatória à melhor de sete jogos).

A NBA é a competição de basquetebol profissional mais mediática do mundo e um dos três desportos mais populares nos EUA, juntamente com o basebol e o futebol americano. É formada por 30 clubes e a época regular tem 82 jogos. Também está dividida por divisões e conferências. São qualificadas 16 equipas para os *playoffs*, oito por conferência. Os *playoffs* são disputados à melhor de sete jogos.

O hóquei no gelo é dos quatro desportos americanos o que tem menos popularidade. A sua competição profissional é a NHL composta por 30 clubes, igualmente divididos por divisões e conferências e que disputam 82 jogos (metade são em casa), dos quais 32 são contra equipas da mesma divisão. Na época corrente o sistema vai mudar, para uma lógica mais global e menos local, o que se vai traduzir no aumento dos jogos fora da divisão geográfica em que os *franchises* se encontram. Os *playoffs* são jogados à melhor de sete jogos, entre 16 equipas (oito por conferência).

---

<sup>4</sup> O conceito de divisão nos EUA é diferente da divisão na Europa, enquanto no nosso continente é relativo a níveis de competição, do outro lado do oceano Atlântico, refere-se à segmentação geográfica da competição. Por exemplo, na NBA, dentro da conferência de Leste, existem três divisões, a Atlântico, a Central e a do Sudeste, com cinco equipas cada.

<sup>5</sup> Esta denominação existe para dividir uma competição em duas grandes áreas geográficas a Leste e a Oeste, como forma de diminuir o número de viagens longas, visto a dimensão territorial do país.

<sup>6</sup> A performance é medida como percentagem de vitórias.

Estes quatro desportos não se resumem a estas ligas profissionais, por todo o mundo existem competições igualmente atractivas. No entanto, a elite dos jogadores encontra-se nas ligas americanas referidas. A única excepção é mesmo o futebol, desporto que nos EUA está ainda em ascensão (Pelnar, 2007).

O futebol Europeu tem um sistema de funcionamento diferente do modelo americano. A sua distribuição local (por país) ao invés de divisões regionais como acontece nos EUA. Em cada país existem campeonatos nacionais, com um sistema de despromoção (os dois, três ou quatro últimos da classificação) e promoção dos primeiros classificados da divisão inferior (consoante o número de relegados na divisão superior). Ao nível continental existem duas competições, a *UEFA Champions League* e a *UEFA Cup*<sup>7</sup>, às quais apenas têm acesso os primeiros classificados dos respectivos campeonatos nacionais, havendo para tal *rankings*, que permitem a um país ter mais ou menos equipas nas competições europeias. A nível mundial existe o campeonato de clubes. De referir que em todos os continentes existe este modelo competitivo.

Comparando as duas realidades (Americana e Europeia), denota-se uma grande diferença no seu modelo competitivo. Nas ligas europeias existe um modelo aberto com promoções e despromoções e, conseqüentemente, a existência de várias ligas de escalões inferiores. Desta forma o grau de exigência é diferente, bem como o conceito de competitividade, uma vez que nas ligas americanas existe uma partilha de receitas e há restrições ao nível salarial e de transferências, que favorece as equipas localizadas em regiões com menos potencial económico<sup>8</sup> (Pelnar, 2007). A liga aberta pode ter mais emoção, interesse e possibilita a obtenção de maiores receitas, porém existe um contra-senso que consiste em admitir equipas incapazes de sobreviverem em ligas mais exigentes, o que leva a uma despromoção no ano seguinte à sua promoção (Noll, 2002).

Em suma, uma liga de desporto é como uma *joint venture*, na qual clubes individuais produzem um produto (os jogos) e que culmina com um campeão. Segundo Pelnar (2007), estas competições são monopólios que partiram para uma lógica anti-competitiva contra ligas rivais.

---

<sup>7</sup> Passará a denominar-se de *UEFA Europa Cup*, a partir da época 2009/2010

<sup>8</sup> Neste caso, refere-se à capacidade de gerar procura relativamente ao seu produto, o jogo, e ao interesse de patrocinadores, bem como, ao nível dos montantes investidos.

Tendo em conta as diferentes realidades competitivas, nomeadamente o número de equipas, popularidade do desporto, envolvente económica, número de jogadores, sistema de apuramento do campeão, entre muitas outras variáveis dependentes de cada desporto, é normal haver disparidades orçamentais.

Para explicar a importância de um jogo em cada uma das competições desportivas supracitadas, a tabela 1 faz a relação entre receitas e número de jogos, das equipas com mais receitas das competições consideradas.

Apesar de qualquer uma destas equipas não ter sido campeã, excepto o Real Madrid na liga espanhola, são as líderes no aspecto económico, nas respectivas competições. De destacar a maior rentabilidade por jogo na NFL, e os valores semelhantes entre a NHL e a MLB, essencialmente devido ao elevado número de jogos, na competição profissional de basebol.

Tabela 1: Média de Receitas por jogo nos clubes com maiores receitas em 2007 (\$ milhões)

Equipa	Competição	Receitas	Jogos	Receitas/Jogos
NY Yankees	MLB	327	162	2,0
Toronto Maple Leafs	NHL	160	82	2,0
New York Knicks	NBA	196	82	2,4
Dallas Cowboys	NFL	269	16	16,8
Real Madrid	Futebol Europeu	474	50	9,5

Fonte: Forbes

Por último é importante destacar o *Super Bowl* (final do campeonato de NFL), onde a NBC (cadeia de televisão detentora dos direitos de transmissão) obteve uma receita de \$206 milhões, apenas em publicidade televisiva (Broadcast&cable, 1/2/2009). É possivelmente o jogo que movimenta mais dinheiro no mundo.

#### **4. Futebol Europeu**

Conotado como o desporto mais popular do mundo (Frick, 2007), o futebol europeu é o desporto que movimenta maiores valores monetários, quer em termos de transferências, quer em remuneração de jogadores, devido à sua enorme dimensão.

Sendo Portugal um dos países envolvidos neste enorme mercado, o estudo irá concentrar-se inicialmente na caracterização do caso português. Posteriormente, será feita a uma escala global, quer ao nível do futebol europeu onde serão consideradas as melhores equipas, quer ao nível de outros desportos com ligas profissionais muito atractivas.

A metodologia utilizada será baseada em três variáveis: performance desportiva, desempenho económico (geralmente serão utilizados os proveitos dos clubes, porém há casos onde outras rubricas serão usadas) e custos com pessoal.

A performance desportiva tem em conta o desempenho da equipa a nível nacional e internacional. A componente nacional é medida pela média anual de pontos obtidos, nas últimas épocas, no campeonato nacional. A internacional tem em conta a média anual de pontos obtidos segundo o *ranking* da *UEFA* (Kassies, 2009). De referir que os pontos podem conter ou não a ponderação das competições europeias, por exemplo numa análise que inclui só clubes do campeonato português, a pontuação na *UEFA* não será ponderada. Aquando da utilização do *ranking* da *UEFA*, o peso da performance internacional conta a dobrar devido à importância monetária e ao menor número de jogos realizados nas respectivas competições.

No apuramento da performance económica existem duas fontes: os relatórios anuais da *Deloitte Football Money League* e os relatórios anuais dos clubes que estão cotadas em bolsa. Existem várias barreiras no acesso a este tipo de informações, nomeadamente a língua de algumas equipas (alguns clubes não têm plataforma de apoio em inglês), bem como a existência de clubes que, mesmo estando cotados, não têm os respectivos relatórios de gestão disponíveis.

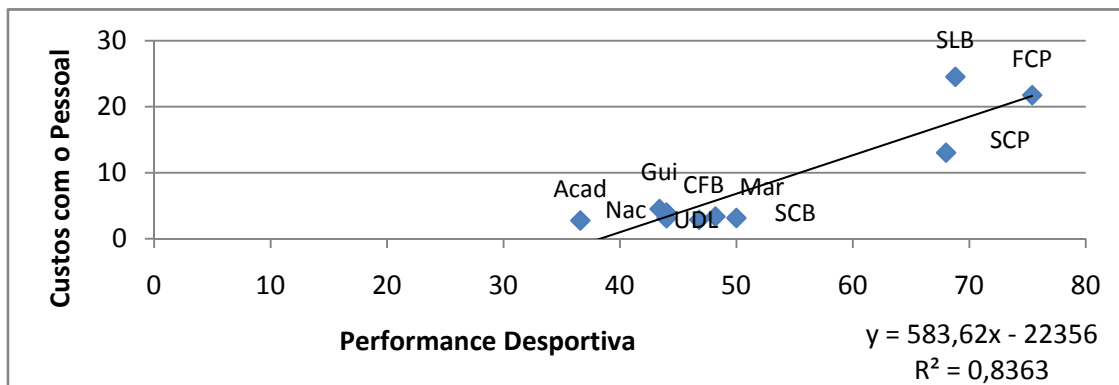
Os salários têm como base informação dispersa ou os relatórios de gestão dos clubes cotados. Muita da informação dispersa, sobre gestão desportiva está concentrada em *futebol finance*.

#### 4.1. O Caso Português

O campeonato português gera receitas relativamente reduzidas, quando comparado com os restantes campeonatos de topo europeu. À semelhança do campeonato holandês<sup>9</sup> e de outros países, regista a preponderância continuada de 3 clubes (FC Porto, SL Benfica e Sporting CP), tal como acontece na Holanda, onde desde há 40 anos Ajax, PSV e Feyenoord arrecadam uma grande maioria dos campeonatos realizados.

Para estudar a relação entre custos com pessoal e a performance desportiva (pontos obtidos) foi estudado o coeficiente de correlação para os clubes do campeonato nacional da época 2005/06, com informação disponível. Foi encontrada uma correlação muito elevada (84%), entre os pontos obtidos no campeonato nacional entre a época 2001/2002 e 2005/06 (inclusive) e os custos com pessoal da época 2005/06.

Gráfico 1: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato português, época 2005/06 (€milhões)



Fonte: ver Anexo 1

No gráfico 1 os clubes que estão acima da linha ajustada à nuvem de pontos, são os menos eficientes; os que estão abaixo, com destaque para o SCP e o SCB, conseguem melhores resultados face às despesas com remunerações suportadas. O FC Porto apesar de ter ganho três dos cinco campeonatos em análise e de ser o que em média teve melhor performance desportiva, tem custos com pessoal elevados, o que leva a ter uma eficiência positiva mas muito próxima da média geral.

<sup>9</sup> Há um forte *outsider*, nos últimos anos, o AZ Alkmaar, que tem ganho alguns campeonatos.



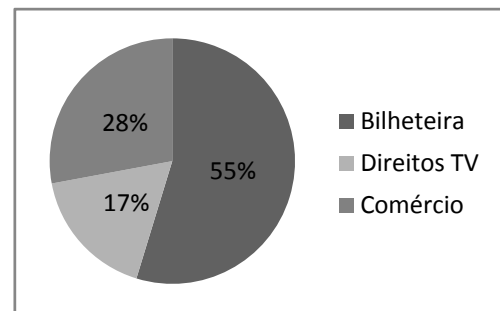
O mesmo gráfico evidência a posição dominante dos três principais clubes portugueses. Infere-se a importância do investimento em jogadores de qualidade, que consequentemente auferem mais, para a obtenção de melhores resultados desportivos.

É patente a existência de dois extremos, entre os dominantes (FCP, SLB e SCP, que serão de agora em diante denominados de três grandes) e os restantes, clubes como SC Braga, Guimarães, Nacional, entre outros, que tem como elemento menos eficiente a Académica, apesar de ser o clube com os custos com pessoal mais baixo (Anexo 1).

O gráfico 2 indica a média dos pesos relativos da bilheteira, direitos de TV e comércio na estrutura de proveitos dos três grandes. O apuramento do valor destas rubricas segue os seguintes critérios:

- As receitas de bilheteira incluem os bilhetes de época (lugares anuais) e quotização;
- As receitas de direitos televisivos incluem as receitas de todos os jogos nacionais e internacionais; e
- As receitas comerciais incluem patrocínios e *merchandising*, para além de outros tipos de receitas menores.

Gráfico 2: Estrutura das Receitas 2007/08 dos 3 grandes



Fonte: ver Anexo 2

Os três clubes estão muito dependentes da bilheteira, pois esta é a fonte de receitas mais importante, o que em última análise leva a uma dependência relativamente aos adeptos e à sua adesão ao espectáculo desportivo. Os direitos de televisão são a fonte de geração de receitas mais insignificante, motivado pelo monopólio criado neste segmento, pela Olivedesportos, bem como os longos contractos efectuados que ajudaram em alturas difíceis financeiramente os clubes portugueses. Na área do comércio o FC Porto consegue uma diferença significativa para os outros competidores, onde a angariação de patrocínios é fundamental para a discrepância existente.

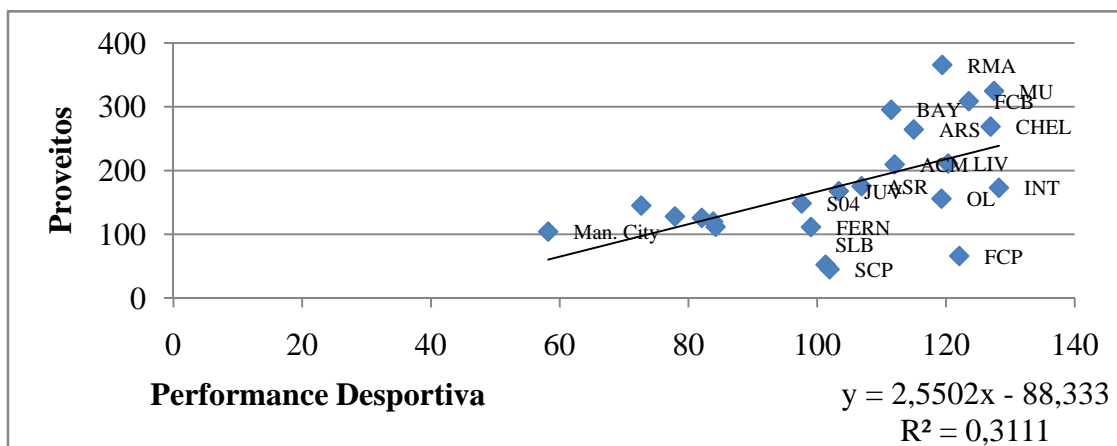
No Anexo 2 é possível comparar-se a média dos três clubes, em termos relativos e absolutos, com os casos individuais. Também se encontram dados dos melhores clubes europeus e da sua média geral, que será a base de análise na próxima secção.

Por último, se tivermos em consideração que a receita extra proveniente da participação na liga dos campeões europeus, oscila entre os € e os €15 milhões, só em prémios de jogo, é normal estarmos a falar de uma dependência de 10% a 20% do orçamento, relativamente ao apuramento para esta competição. No caso da segunda competição mais importante da Europa, a taça *UEFA* (futura *UEFA Europa League*), as receitas são essencialmente de direitos televisivos, para além da bilheteira. Este facto explica o motivo do Sporting ter uma receita superior aos seus rivais, pois na época 2007/08 conseguiu atingir uma fase avançada desta competição.

#### 4.2. A Dimensão Europeia

Nos últimos anos a *Deloitte* tem publicado um *ranking* denominado *Football Money League*, com os 20 clubes europeus que mais receitas têm, provenientes da sua actividade operacional. Nesta lista apenas uma vez esteve presente um clube português, o SL Benfica na época de 2005/06 na última posição, com €85,1 milhões em proveitos. Essa presença única pode estar relacionada com o campeonato ganho na época anterior, a longa carreira nas competições europeias onde atingiu os quartos de final na *UEFA Champions League*, bem como o interesse despoletado pelo novo maior estádio português, construído para o Euro 2004, com uma capacidade de 65mil pessoas.

Gráfico 3: Clubes Europeus e 3 grandes de Portugal, época 2007/08 (€milhões)



Fonte: ver Anexo 2

No gráfico 3 os clubes que estão acima da linha ponderada da nuvem de pontos são os que melhor conseguem maximizar a performance desportiva, uma vez que obtêm mais proveitos com uma performance inferior, logo são mais eficientes que os da parte inferior do gráfico. O gráfico também pode ser visto de forma inversa, isto é, com menos proveitos obtêm-se resultados desportivos melhores.

A metodologia utilizada para o cálculo da performance desportiva foi:

- Utilizar o número de pontos obtidos pelo clube na época desportiva;
- Se o clube esteve a época numa divisão inferior, os pontos são divididos por dois;
- Quando a comparação é continental, os pontos são ajustados consoante as jornadas, por exemplo a liga portuguesa tem 30 jornadas e a inglesa 38, logo os pontos dos clubes portugueses são adaptados para 38 jornadas; e
- Considerar os dados das últimas três épocas, quer a nível nacional, quer internacional.

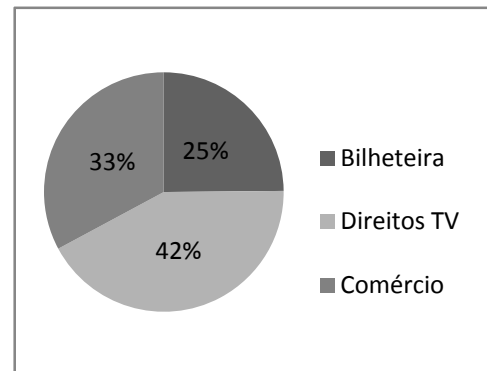
Ao integrar os três grandes de Portugal, com o Top 20 europeu, é notório que os proveitos dos nossos clubes estão relativamente longe do topo continental, porém em termos de performance desportiva a realidade é diferente. Normalmente os três grandes portugueses aparecem como *outsiders* nas competições da *UEFA*, o que não impede o sucesso esporádico, como é o caso do FC Porto recentemente. Como é patente no gráfico, os clubes portugueses são os que têm pior relação entre proveitos e a performance desportiva, isto é, apesar de conseguirem obter muitos pontos nas competições europeias e nacionais, as receitas são muito baixas. Porém se considerar a análise inversa, os clubes portugueses conseguem fazer mais com menos, isto é, com menos dinheiro ter uma performance melhor ou igual a outros que têm um maior poder financeiro.

Analisando na perspectiva de que resultados desportivos são o veículo gerador de receitas, o Real Madrid é o expoente máximo da maximização do lucro. Por outro lado, Inter de Milão (INT), AC Milan (ACM), Olympique de Lyon (OL) e Porto (FCP) são algumas das equipas que não conseguem tirar o proveito normal da performance que têm nos relvados. De referir que a maioria dos clubes ingleses, inclusive o Manchester City (Man. City), que tem a pior pontuação desportiva dos 23, conseguem maximizar de forma eficiente esta relação, entre resultados desportivos e proveitos.

O gráfico 4 mostra a média das estruturas das receitas dos clubes no Top 20 do futebol europeu, elaborado pela *Deloitte*, onde se destaca a importância dos direitos de televisão, com

42% da receita total. A bilheteira, ao contrário da realidade portuguesa, é a rubrica dos proveitos com menor peso na estrutura de receitas dos maiores clubes europeus. Tal facto é revelador da falta de receitas obtidas nos patrocínios e na venda dos direitos de televisão, o que por um lado pode ser bom, porque significa que os clubes portugueses têm muito espaço para progredir, mas por outro é bastante negativo pois estão a ficar bastante atrás do resto da Europa.

Gráfico 4: Estrutura das Receitas 2007/08 dos 20 maiores clubes Europeus



Fonte: ver Anexo 2

Em Portugal os direitos de TV são negociados individualmente, o último valor tornado público, foi o acordo do FCP com a Olivedesportos de €2 milhões por seis épocas, o que equivale a €8,66 milhões por época. A Olivedesportos é a empresa que detém o monopólio dos direitos televisivos portugueses, onde paga entre €42 a €48 milhões anualmente a todos os clubes. Noutras realidades, como a liga inglesa, o último classificado recebe €36 milhões por ano, enquanto o último classificado da liga francesa recebe €15 milhões. É evidente que o potencial e a atractividade dos mercados em causa são maiores que o português, porém clubes como os três grandes que têm aspirações europeias, têm de aumentar consideravelmente esta receita, pois monetariamente o seu poder é inferior a muitos clubes que lutam pela permanência nas cinco melhores ligas europeias (Espanha, Itália, Inglaterra, Alemanha e França). A solução à imagem do que acontece em Inglaterra, França e, recentemente, na Grécia, pode passar pela venda colectiva dos direitos televisivos. Por exemplo a Grécia, que tem uma atractividade parecida com Portugal, vendeu os direitos televisivos de forma colectivos, pela primeira vez na presente época, por €4 milhões.

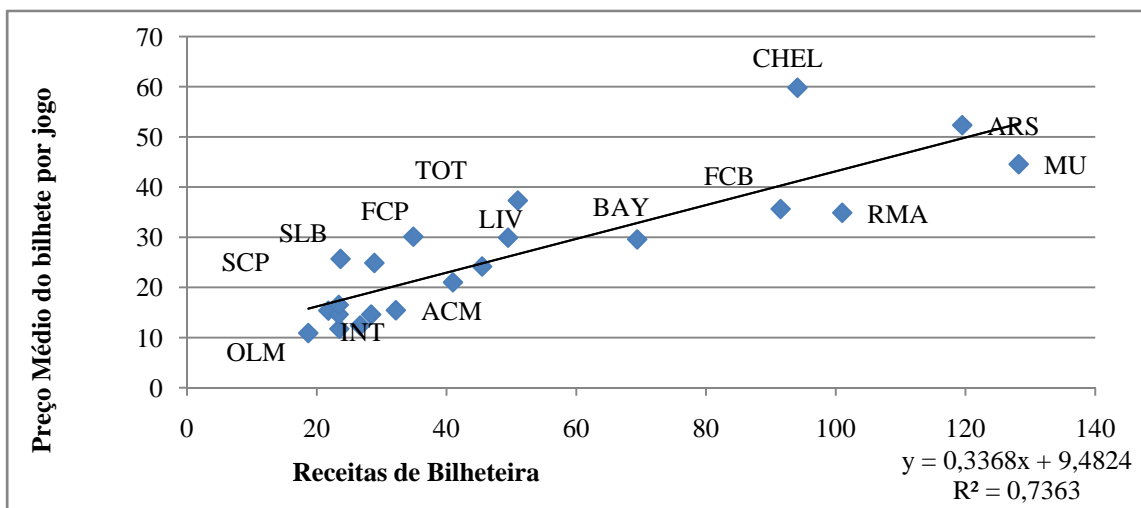
O método de repartição utilizado na liga inglesa e na liga francesa, passa pela utilização de quotas que respeitem a grandeza do clube, o número de adeptos e a performance desportiva. Deste modo estes casos dividem-se da seguinte maneira:

- 56%(Inglaterra) e 50% (França), a dividir equitativamente pelos clubes;
- 22%(Inglaterra) e 30% (França), distribuídos consoante a performance desportiva; e
- 22%(Inglaterra) e 20% (França), repartidos mediante a audiência televisiva, o número de jogos transmitidos e o número de adeptos de cada equipa.

A fonte de receita que, em média, os clubes de topo europeu menos dependem, é a bilheteira, precisamente o inverso no caso dos clubes portugueses. A bilheteira é um factor crítico de sucesso em Portugal, inclusive em alguns jogos (recorrentemente no final da época) clubes de dimensão inferior, praticam preços elevados aquando da visita de um clube topo nacional que esteja a lutar pelo título ou por um lugar importante.

O preço médio do bilhete por jogo, número de adeptos e percentagem de ocupação do estádio são os factores considerados como influenciadores da receita de bilheteira. Desta forma o preço médio do bilhete por jogo, obtido através da relação entre média de espectadores, receitas de bilheteira e número de jogos, é o factor que melhor explica este tipo de receitas, como é demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5: Receita de bilheteira e Preço médio do bilhete, época 2007/08 (€milhões)



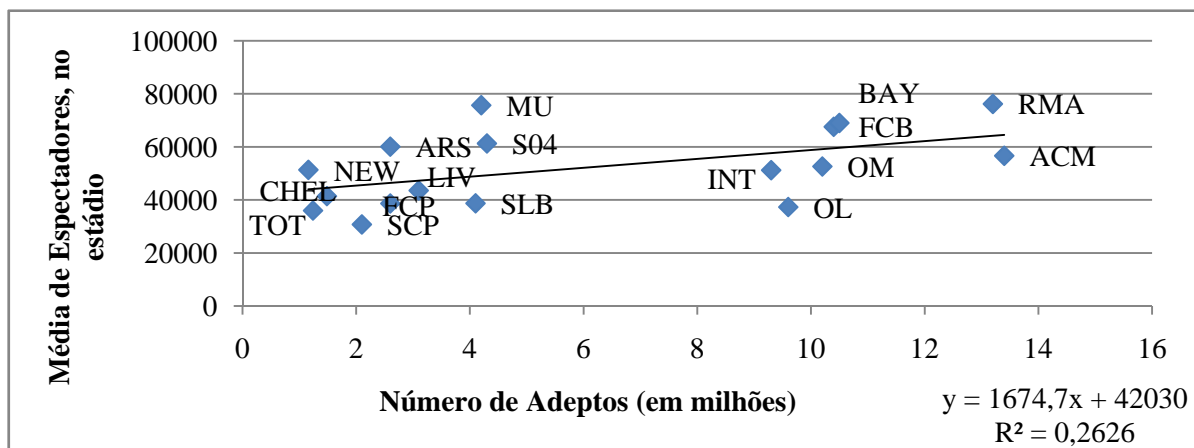
Fonte: ver Anexo 3

Considerando que o objectivo é maximizar o lucro, os clubes deviam procurar estar na parte inferior do gráfico, o que não acontece com os clubes portugueses. A maioria dos clubes encontra-se com um preço médio do bilhete entre €10 a €20, nomeadamente clubes italianos e franceses, que lhes permitem maximizar o lucro de bilheteira.

Os maximizadores desta relação são aqueles que maiores médias de espectadores têm no estádio, Manchester United e Real Madrid, expoentes máximos da maximização de proveitos, pois têm estádios com uma grande capacidade e uma taxa de ocupação muito elevada, pelo que se infere uma grande fidelização dos adeptos. Os clubes portugueses apresentam-se na parte superior do gráfico, o que quer dizer que para o preço praticado deviam ter uma maior receita. O Chelsea é o pior dos 23 clubes devido, em parte, ao elevado preço praticado pelo clube.

O Anexo 4 indica a existência de pouca relação entre o preço médio do bilhete e a taxa de ocupação, inclusive quanto menor o preço do bilhete menor a taxa de ocupação. Por outro lado, o número de adeptos está inversamente correlacionado com o preço dos bilhetes, quanto mais adeptos menor será o preço, pelo que se infere que quanto mais populista o clube for, menor deverá ser o poder de compra dos adeptos (ver Anexo 5). De referir que a fonte do número de adeptos dos clubes foi: Liga Portuguesa de Futebol Profissional, 2003; *Institut National de la Statistique et des Études*, 2006; *Centro de Investigaciones Sociológicas*, 2007; *Sportfive (Agência de Marketing Esportivo)*, 2007; *Instituto Demos-Eurisko*, 2007; e *Roy Morgan International*, 2006.

Gráfico 6: Número de adeptos e média de espectadores por jogo, época 2007/08



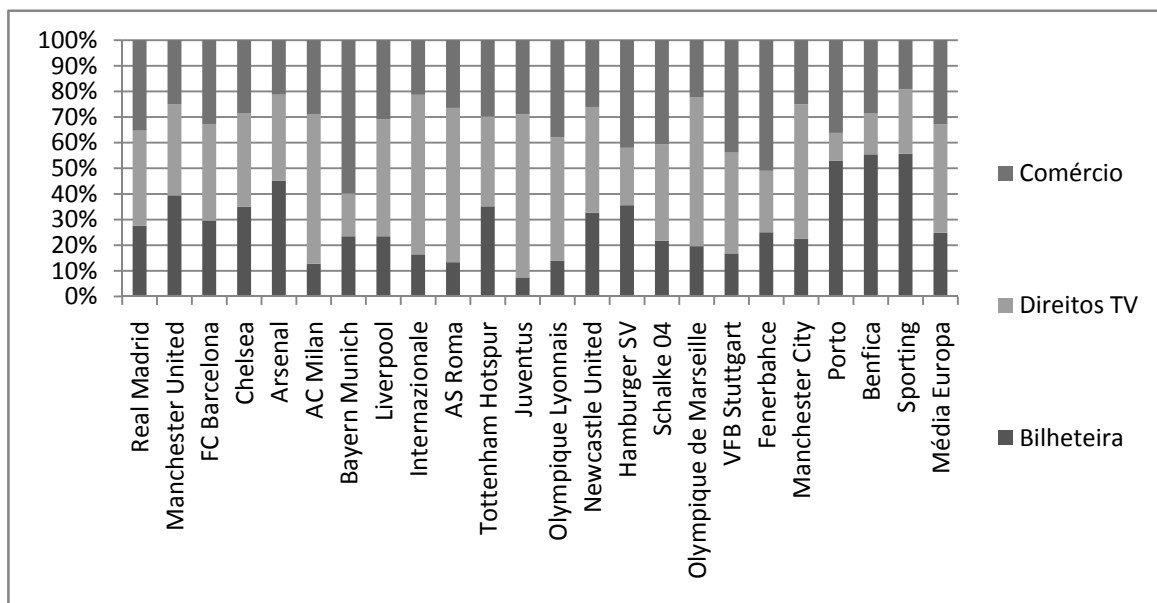
Fonte: ver Anexo 3

O gráfico 6 que relaciona o número de adeptos com a média de espectadores no estádio, é um bom exemplo que, por vezes, ter mais adeptos pouco influência a média de adeptos no estádio. O ideal seria o clube estar na parte superior da linha de tendência. Casos como AC Milan (ACM), Inter de Milão (INT) ou do Barcelona (BAR) são recorrentes, uma vez este indicador depende muita da concentração de adeptos e da sua militância. Em Portugal o caso mais visível é do SL Benfica (SLB), apesar de ser o clube nacional com mais adeptos, o FC Porto tem uma média de espectadores superior. Alguns exemplos positivos são o Manchester United (UM), Arsenal (ARS) e Schalke04 (S04), conseguem ter uma média de espectadores elevada, bem como a ocupação total ou quase total, apesar de não terem tantos adeptos como outras equipas.

O comércio é o segundo elemento mais importante, em média, nos proveitos dos clubes. Uma grande percentagem é representada pelos patrocínios nas camisolas, que as empresas pagam a pelo de ouro, para o seu logo aparecer no dorsal. Segundo o jornal *Diário Económico*

(4/1/2009), o BES tinha um acordo anual com cada um dos três grandes por um valor a rondar o milhão e meio de euros, o que é bastante reduzido se tivermos em conta os valores praticados no resto da Europa (ver Anexo 6), e por outro lado, o retorno que essas empresas têm com a exposição e associação da marca com esses clubes (ver Anexo 7). É notória a margem de progressão que os clubes portugueses têm para melhorarem os seus contractos e assim chegarem a valores próximos de clubes de topo europeu. Outro factor que pode frustrar os clubes são o retorno que as empresas têm, por exemplo, no caso do BES com um investimento de €4,5 milhões (1,5 por clube), consegue ter um retorno 28 vezes superior, com um total estimado de €126 milhões.

Gráfico 7: Estrutura de proveitos na época 2007/08, dos principais clubes europeus e portugueses



Fonte: ver Anexo 3

O gráfico 7 demonstra de forma clara o referido anteriormente. Os clubes portugueses têm uma estrutura de proveitos bastante diferente dos clubes de topo europeu. Salvo raras exceções (Hamburger SV, Bayern Munich e Fenerbahce), os clubes nacionais têm nos direitos televisivos um peso muito inferior aos restantes. Por outro lado, sucede o contrário com a bilheteira, onde o Arsenal é o clube estrangeiro, em análise, que mais se aproxima do peso relativo que a rubrica tem nos proveitos dos três grandes de Portugal. De referir algumas particularidades evidentes, tais como:

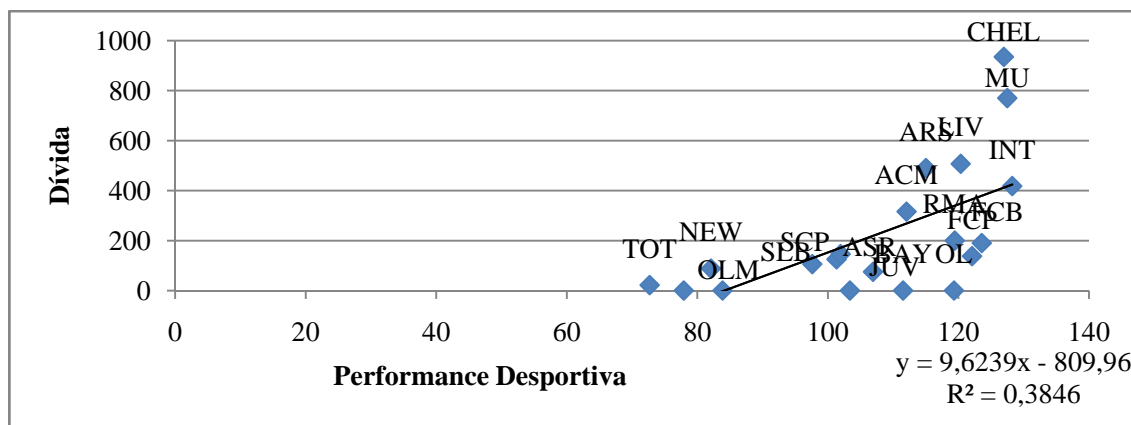
- Os direitos televisivos têm um peso enorme na estrutura dos clubes italianos e franceses;

- A receita de bilheteira tem um grande peso nos clubes portugueses;
- O comércio é uma fonte de receitas que tem bastante importância nos clubes alemães e no Fenerbahce;
- Os clubes mais equilibrados, neste aspecto, são os ingleses; e
- Os direitos televisivos é a fonte mais importante de receitas, na maioria dos clubes em consideração.

#### 4.2.1. Dívida nos Clubes

Ao relacionar a variável dívida com a performance desportiva (gráfico 8), é possível se chegar à conclusão que as duas se correlacionam. Não se podendo dizer que o melhor é ter muita dívida e uma boa performance ou vice-versa, o foco será dado à explicação de alguns casos.

Gráfico 8: Relação entre dívida e Performance Desportiva, em 2008 (€milhões)



Fonte: ver Anexo 8

Clubes como Chelsea e Manchester United, que têm uma enorme dívida (este último devido ao empréstimo contraído pelos compradores do clube, através de um *LBO* - *leverage buy out*<sup>10</sup>), conseguem ter uma performance desportiva muito boa, significando que apesar dos encargos financeiros elevados, conseguem permanecer focados na vertente desportiva. Resta saber se não é a dívida que financia a parte desportiva, pois se assim for, a dívida irá progressivamente aumentar e será insuportável no longo prazo. Na realidade portuguesa a dívida pode ser considerada controlada, uma vez que os orçamentos (ver Anexo 8) são baixos, o

<sup>10</sup> Consiste numa transacção, financiada por um *mix* de capital e dívida, na qual um negócio, uma unidade de negócio ou uma empresa é adquirida (EVCA).



que deixa parte dos proveitos para fazer face ao serviço da dívida (inclusive, já foi várias vezes referido pelo presidente do Sporting CP, que o clube tem dois orçamentos, um para o futebol outro para os bancos, na medida que os encargos financeiros são elevados). Apesar de a situação ser controlada, tal não significa que é a situação óptima, pois a exemplo dos clubes franceses (Lyon e Marselha) e alemães (Bayern Munich e Hamburg SV), o ideal era ter dívida zero para investir 100% na actividade principal, o futebol.

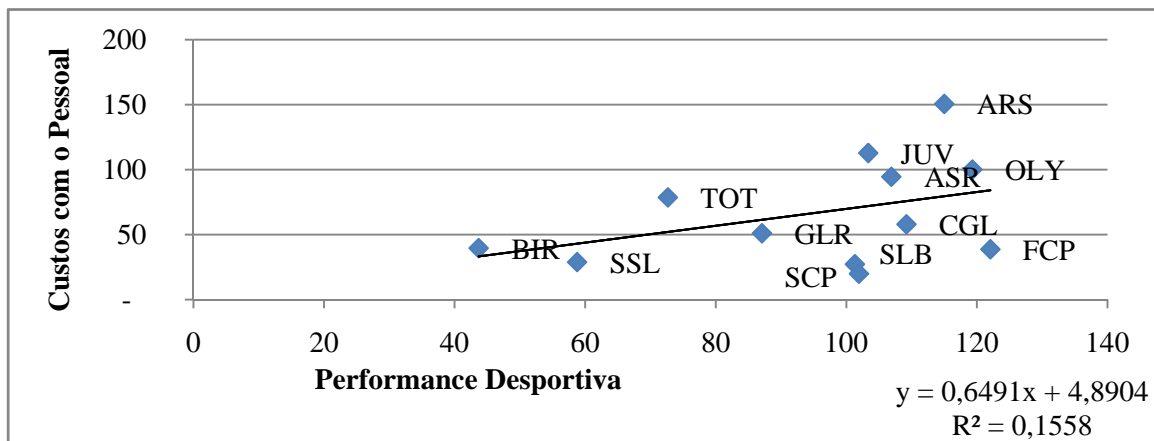
Tal como uma empresa um clube de futebol pode ter um certo nível de endividamento, isto se for utilizado para financiar o investimento, a uma taxa inferior ao retorno esperado no futuro. A título de exemplo o Real Madrid no último verão, no caso da possível contratação de Cristiano Ronaldo, iria contrair um empréstimo para obter a verba necessária. Segundo a imprensa desportiva, mesmo pagando a elevada verba de €100 milhões, o retorno em publicidade, *merchandising* e outras fontes, iria superar em muito o investimento. Esta é uma situação típica em que se deve investir com recurso à banca, quando não se tem capitais suficientes e se espera obter um retorno superior no longo prazo.

#### **4.2.2. Custos com Pessoal na Europa**

Até há pouco tempo a informação sobre salários e, conseqüentemente, dos clubes eram mantidas em segredo. Na década de 90 com a criação de sociedades anónimas, algumas das quais cotadas em bolsa, a informação tornou-se mais transparente. A informação contida no gráfico 9 é referente à época 2007/08, tem como base apenas clubes cotados em bolsa, pois apesar de já haver muita informação nestas organizações, nas restantes só é possível através de fontes dispersas, nomeadamente notícias diárias. A performance desportiva tem como base os pontos obtidos nas últimas três temporadas ao nível nacional e internacional.

Tendo em conta a recta ajustada à nuvem de pontos, a posição que torna mais eficiente os gastos com os salários dos jogadores é a parte inferior da recta. Os três grandes portugueses estão todos nessa posição favorável, sendo de salientar a posição do FC Porto (FCP), pois é da amostra o que tem melhor performance desportiva e um dos que tem menos custos com remunerações.

Gráfico 9: Relação entre custos com pessoal e Performance Desportiva (€milhões)

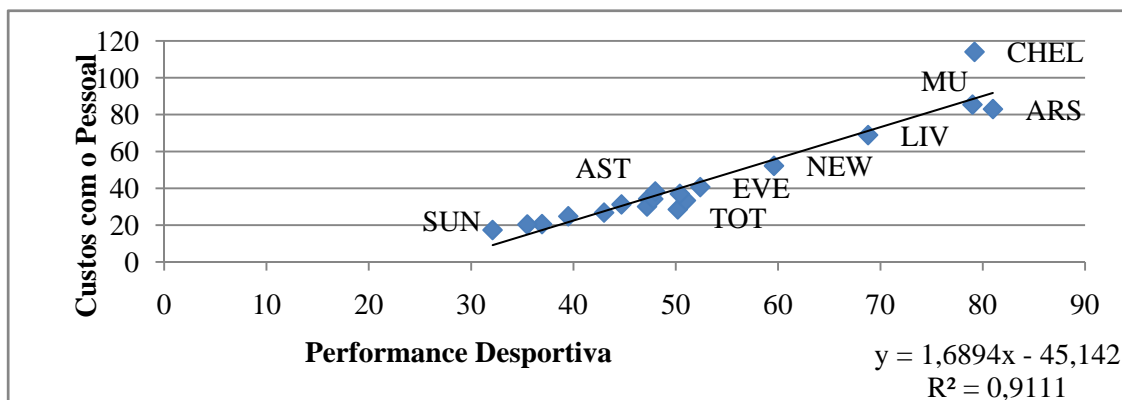


Fonte: ver Anexo 9

Com a mesma relação do anterior, o gráfico 10 tem como base unicamente os clubes ingleses. Nesta amostra a correlação entre as mesmas duas variáveis analisadas no gráfico anterior é muito forte, significando que quanto maior for o investimento feito em jogadores de qualidade, que têm salários mais elevados, maior é o retorno desportivo. Esta forte relação também existe no campeonato português, como foi possível constatar no gráfico 1. Os custos com o pessoal são referentes à época 2005/06, como tal, a performance desportiva foi calculada de acordo com a pontuação das equipas nos últimos cinco campeonatos nacionais, de 2001/02 a 2005/06.

Em Portugal há três clubes que dominam por completo as competições nacionais, tal como na Inglaterra, que embora não seja total, é considerável, uma vez que outros clubes apenas ganham competições secundárias. Exemplo do domínio monopolista que existe é a distribuição dos campeonatos nos últimos 16 anos, em que 10 dos quais foram ganhos pelo Manchester United, três pelo Arsenal, duas pelo Chelsea e um pelo Blackburn Rovers.

Gráfico 10: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato inglês, época 2005/06 (£ milhões)



Fonte: ver Anexo 10

Fazendo um paralelismo com o campeonato português, o inglês também tem três clubes no extremo superior, precisamente os que dominam o campeonato nacional, Manchester United (UM), Arsenal (ARS) e Chelsea (CHEL). O Liverpool (LIV) é o clube com mais títulos no campeonato inglês, porém no presente é visto como um *outsider* capaz de lidar com os três principais clubes.

No gráfico é possível observar-se uma concentração dos pontos junto da linha de tendência linear, o que demonstra o equilíbrio em diversas partes da tabela, nomeadamente a parte inferior. Arsenal (ARS) e Tottenham (TOT) são os clubes que exploram mais eficientemente o investimento feito, uma vez que estão mais afastados da linha média da nuvem dos pontos e estão na parte inferior do gráfico (menos custos, mais performance desportiva). O inverso acontece com o Chelsea, o clube que tem a relação entre as duas variáveis mais negativa, pois tem custos com pessoal muito elevados, para o rendimento que conseguiu ter. Este facto pode estar relacionado com o investimento feito pelo detentor do clube (Roman Abramovich), que estima-se já ter investido mais de €1 bilião no Chelsea FC.

### **4.3. O Caso Brasileiro**

O Brasil devido aos laços históricos que tem com Portugal é um caso de análise interessante. Ao contrário do que se passa em muitos campeonatos europeus, o campeonato brasileiro já teve muitos campeões. Desde 1971 já houve 20 campeões diferentes, sendo que o São Paulo que ganhou 6 é o que detém mais títulos.

O gráfico 11 relaciona duas variáveis que anteriormente já comprovaram ter um elevado grau de correlação. A performance desportiva nacional teve em conta as últimas cinco épocas (de 2004 a 2008), enquanto a internacional teve em consideração os últimos três<sup>11</sup> anos.

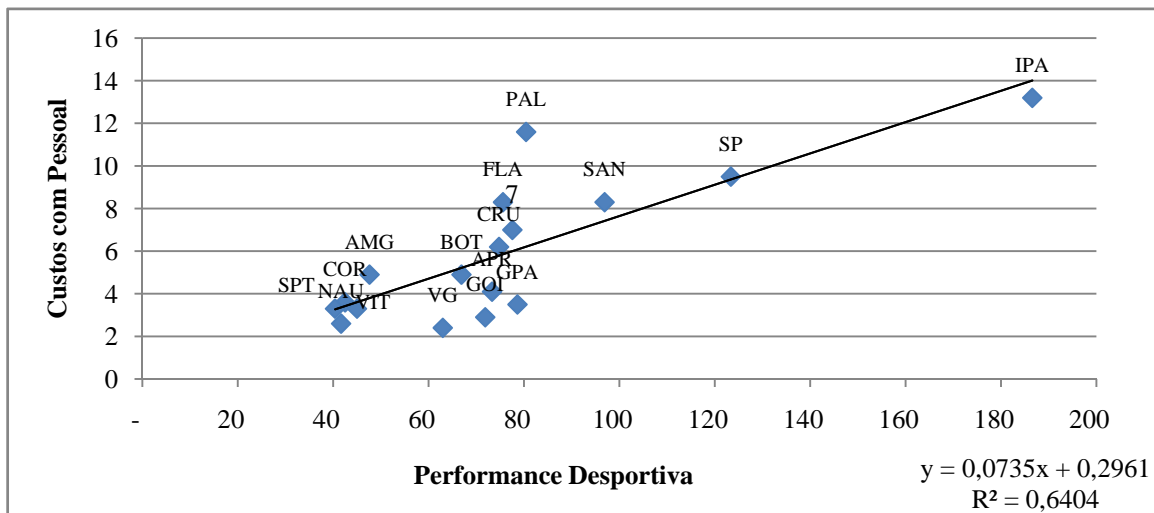
Do gráfico é possível concluir-se que o Internacional de Porto Alegre (IPA) teve uma performance desportiva excepcionalmente melhor que os restantes, porém, os seus custos com pessoal também foram os mais elevados do grupo em análise, o que não invalida a presença na parte inferior da linha média da nuvem de pontos, isto é, consegue alavancar

---

<sup>11</sup> A única informação disponível actualizada para 2008, do ranking internacional dos clubes brasileiros, foi organizada por um fã no *blog Almanaque Esportivo*. Este tem como base o ranking até 2005 da *Conmebol*. A partir de 2005 os dados foram tratados pelo próprio, uma vez que a entidade oficial não actualizou o ranking.

eficientemente os custos que tem de modo a obter resultados desportivos melhores que a média. O Vasco da Gama (VG), Goiás (GOI) e Grémio de Porto Alegre são os clubes mais eficientes nesta relação custo-performance. Do lado oposto, o Palmeiras (PAL) é de longe a organização menos eficiente, pois não consegue obter o retorno desportivo do investimento económico feito. Santos, Flamengo e Cruzeiro, são alguns históricos do futebol brasileiro, que se situam na parte superior do gráfico, logo, também não são eficientes.

Gráfico 11: Relação entre Performance Desportiva e Custos com o pessoal no campeonato brasileiro, época de 2008 (€milhões)



Fonte: ver Anexo 10

## **5. O Futebol Europeu e as Competições Profissionais Americanas**

As ligas americanas em estudo, ao contrário do futebol europeu, têm implementado um sistema de limitação salarial denominado de *Salary Cap*. Os principais clubes do futebol europeu têm debatido a implementação deste sistema de controlo, porém como é possível analisar no Anexo 9, considerando a percentagem utilizada na NBA para a época 2007/08 de 51% dos proveitos brutos, apenas 2 dos 12 clubes em consideração cumpriam a lei. Se o sistema de controlo estivesse implementado, caso os infractores teriam de pagar uma coima por ultrapassarem esse valor estipulado. No entanto, diversas competições nacionais já têm este modelo de controlo salarial implementado, tais como a liga de rugby inglesa e competições desportivas australianas. De referir que o *Salary Cap*, pode ser imposto como uma percentagem sobre os proveitos brutos ou um valor absoluto limite. De notar que o valor limite não tem em consideração o salário dos treinadores e que os proveitos brutos não incluem a venda dos camarotes luxuosos. Estes são apenas dois pormenores deste complexo sistema, que pode consultar com mais detalhe no *site* de Larry Coon (2009).

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes: a primeira onde é correlacionada a performance desportiva com os proveitos e os custos com pessoal, das ligas profissionais americanas, Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA), National Football League (NFL) e National Hockey League (NHL); a segunda será baseada na comparação entre as competições americanas e o futebol europeu.

A metodologia utilizada para o cálculo da performance desportiva foi realizada da seguinte forma:

- Por cada vitória é atribuído três pontos, incluindo os jogos de *playoff*;
- Existe um ajuste a 38 jogos por temporada, tal como o futebol europeu<sup>12</sup>;
- Foram considerados os últimos dois anos de competição (2006 e 2007), visto se tratarem de clubes que pensam no curto prazo.

Os proveitos e os custos com pessoal considerados são referentes à época de 2007, ou 2006/07 nos casos da NBA e NHL.

Apesar de serem ligas americanas, e ao contrário da vasta informação existente sobre salário de trabalhadores nos diversos segmentos empresariais nos EUA, as ligas desportivas não

---

<sup>12</sup> Não são susceptíveis de comparação, uma vez que os moldes competitivos são completamente diferentes.

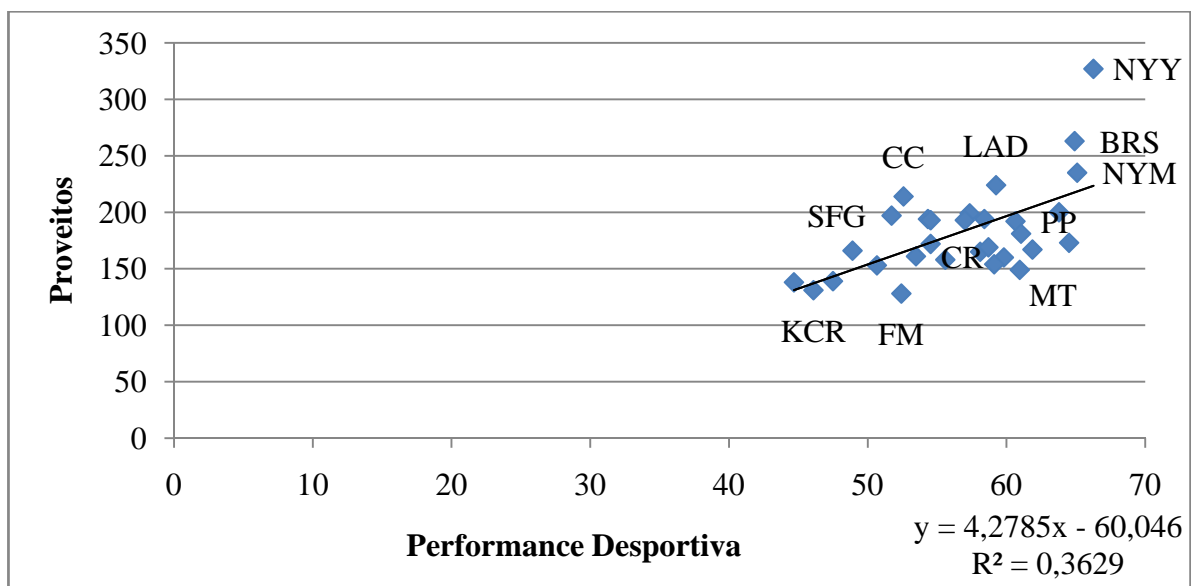
tornam públicos os valores envolvidos nos contratos e nas transferências. Porém, existem duas fontes americanas que publicam anualmente informação relativa aos salários (*USA Today*) e proveitos, e valor do clube e resultados do operacional (*Forbes*)

## 5.1 Major League Baseball

A MLB é uma liga de basebol fundada em 1869, mas apenas há 104 anos é que apura campeão à escala nacional. New York Yankees (NYY) é o clube com um domínio maior, detendo 26 títulos. O segundo classificado nesta lista de campeões é o St. Louis Cardinals com 10, os outros 68 estão distribuídos por vinte clubes que têm entre nove e um campeonatos ganhos. Desde 2000 que os NYY não ganham o título e, entretanto, houve sete campeões diferentes em oito edições, o que demonstra o balanço competitivo existente nesta competição.

No gráfico 12 os clubes acima da linha de tendência linear são considerados eficientes, uma vez que conseguem ter proveitos superiores à média, tendo em conta a performance desportiva obtida nas épocas de 2006 e 2007. Por exemplo os New York Mets (NYM) e Boston Red Sox (BRS) têm uma performance desportiva muito similar, porém, os segundos têm uma maior eficiência por obterem proveitos superiores.

Gráfico 12: Proveitos e Performance Desportiva na MLB, época 2007 (\$ milhões)

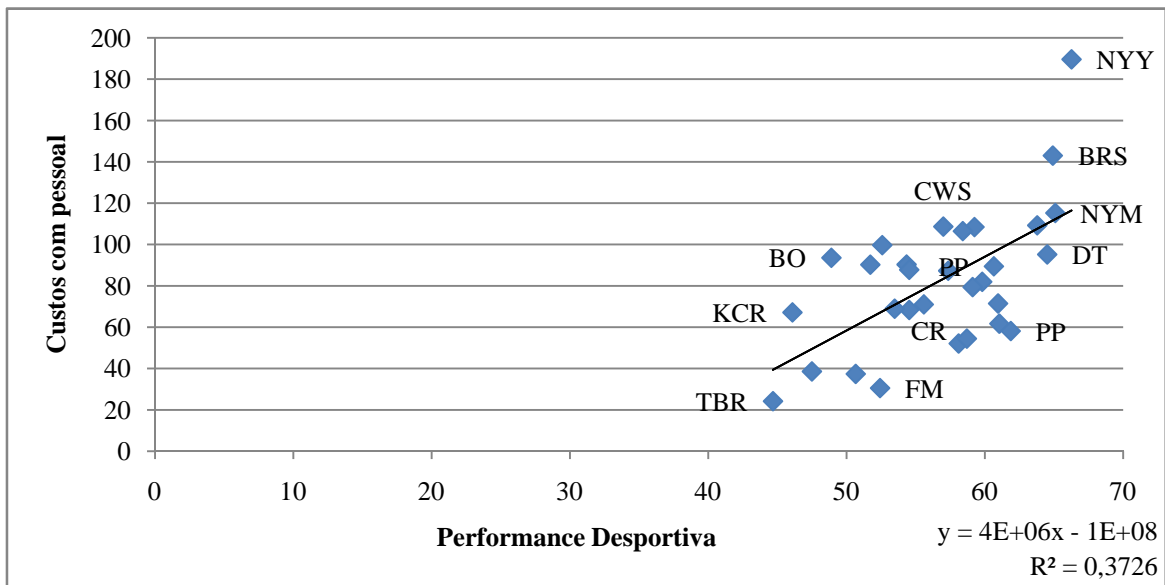


Fonte: ver Anexo 11

Os New York Yankees (NYY) têm maior eficiência, pois para além de ser o clube com melhor performance desportiva, também é o que tem mais proveitos, logo estão destacados dos restantes. Boston Red Sox (BRS), Los Angeles Dodgers (LAD), Chicago Cubs (CC) e San Francisco Giants (SFG) são alguns dos clubes que têm uma relação positiva entre as duas variáveis em análise. No lado inverso, os Minnesota Twins (MT), Florida Marlins (FM) são dois dos vários clubes que têm eficiência negativa. De referir que o campeão Boston Red Sox (BRS) tem uma posição bastante positiva, enquanto o finalista vencido, os Colorado Rockies (CR) têm uma posição negativa.

O gráfico seguinte tem a lógica inversa do anterior, uma vez que se tratam de custos, o objectivo é ter essa rubrica o mais reduzido possível, tendo em conta a performance desportiva atingida. Desta forma a posição eficiente é a parte inferior à recta média da nuvem de pontos, onde com menos custos com pessoal se obtém uma performance desportiva melhor que a média.

Gráfico 13: Custos com pessoal e Performance Desportiva na MLB, época 2007 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 11

Ao contrário da situação relatada no gráfico anterior, os New York Yankees (NYY) são os maximizadores negativos da relação, sendo o clube pior posicionado em relação à da recta de tendência linear, sobretudo devido aos elevados custos com pessoal (mais \$40 milhões gastos que o segundo clube mais dispendioso). No lado negativo também estão os Boston Red Sox (BRS), Chicago White Sox (CWS), Baltimore Orioles (BO), entre outros.

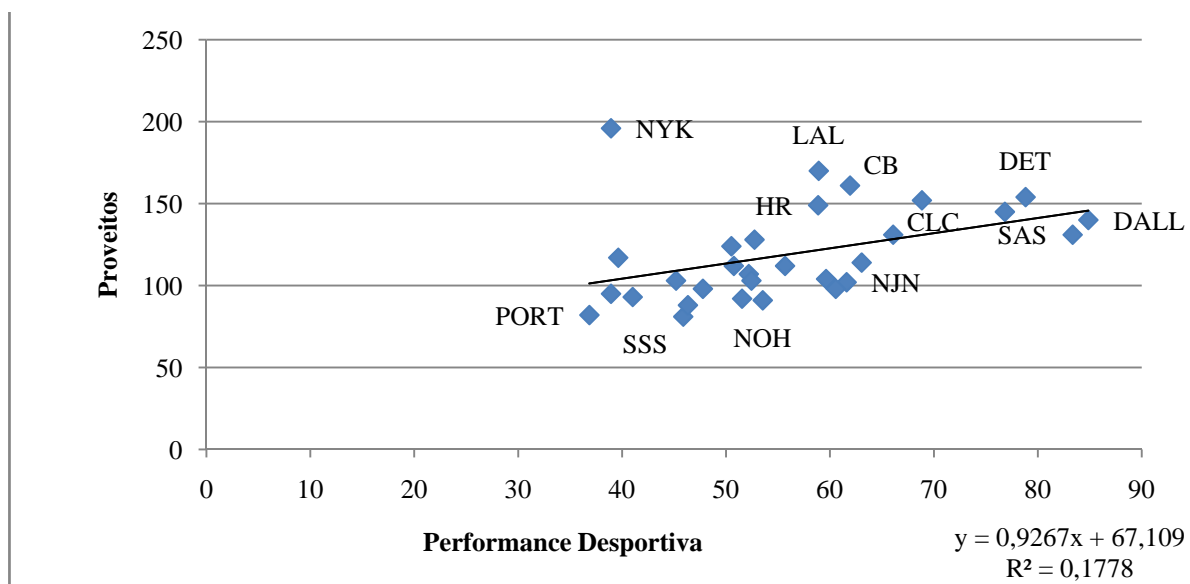
Florida Marlins (FM) e Pittsburgh Pirates (PP) são os clubes com relação mais positiva, a par de muitos outros clubes, como o Tampa Bay Rays (TBR) que é o clube com menos custos com pessoal e pior performance desportiva. De referir que no ano de 2008 este clube foi vice-campeão, o que demonstra bem o grande grau competitivo existente. Outro factor que demonstra a existência de um grande equilíbrio competitivo é o facto das variáveis em estudo não terem um impacto muito significativo na performance desportiva, pois têm menos de 40% de correlação.

O campeão de 2007 teve eficiência negativa, por outro lado o vice-campeão tem positiva, o que demonstra o grande balanço competitivo existente.

## 5.2. National Basketball Association

Na NBA existe um balanço competitivo menor que o existente na MLB, pois em 61 temporadas houve 18 vencedores diferentes, e dois deles tem em conjunto 31 títulos (Boston Celtics e LA Lakers). Nos últimos 20 anos houve sete campeões diferentes e desde 2000 outros cinco clubes permitiram aos seus jogadores obterem o anel<sup>13</sup>.

Gráfico 14: Proveitos e Performance Desportiva na NBA, época 2006/07 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 12

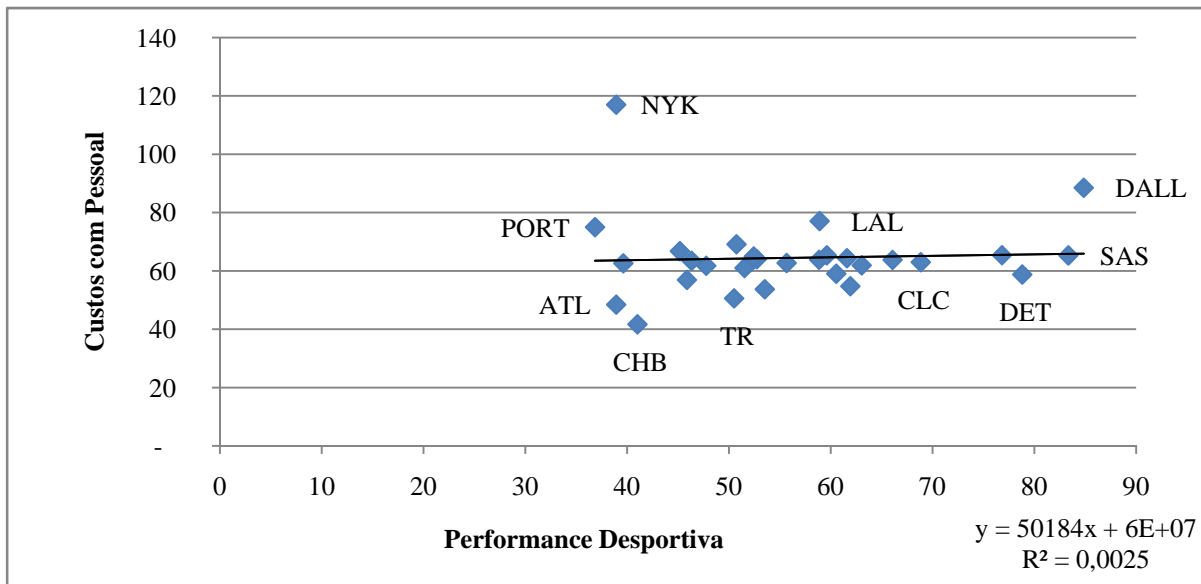
<sup>13</sup> O anel é o prémio entregue aos jogadores vencedores da grande final dos playoffs, na NBA.



O gráfico 14 demonstra uma grande concentração de pontos abaixo da linha de tendência linear, isto é, esses clubes estão numa posição ineficiente ao não conseguirem ter uma performance desportiva de acordo com os proveitos que têm. O campeão de 2007, San Antonio Spurs (SAS), apesar do sucesso desportivo (é o segundo clube com mais pontos) não é o clube com melhor eficiência, inclusive está na parte negativa da relação entre estas duas variáveis, algo que não se aplica aos Cleveland Cavaliers (CLC), o vice-campeão da NBA, que está ligeiramente positivo. Os clubes que se destacam dos demais são os New York Knick (NYK) e os Los Angeles Lakers (LAL). O motivo desta performance financeira não se relaciona com a performance desportiva, mas pelo simbolismo que têm na competição. Os New York Knicks jogam numa das arenas mais mediáticas do mundo, Madison Square Garden, por seu lado, os LA Lakers são de uma cidade não menos mediática que Nova Iorque, onde residem muitas personalidades americanas famosas<sup>14</sup>.

Destaque negativo para New Orleans Hornets (NOH), Seattle Super Sonics (SSS) e New Jersey Nets (NJN) pois são três dos clubes mais afastados da média da nuvem de pontos. Este grupo negativo inclui Dallas Mavericks, o clube com melhor média de performance desportiva em 2006 e 2007.

Gráfico 15: Proveitos e Performance Desportiva na NBA, época 2006/07 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 12

<sup>14</sup> É recorrente assistirem aos jogos dos Lakers em Los Angeles alguns adeptos famosos, entre os quais Jack Nicholson

O gráfico 15 demonstra a extrema preocupação que a liga tem com a delimitação dos salários, uma vez que a maioria dos clubes estão na parte inferior ou sobre a linha média da nuvem de pontos. Nessa situação encontra-se o campeão San Antonio Spurs (SAS), o vice-campeão Cleveland Cavaliers (CLC). Charlotte Bobcats (CHB) é o clube mais eficiente, seguido pelos Atlanta Hawks (ATL), Toronto Raptors (TR), Detroit Pistons (DET), entre outros. Do lado oposto New York Knicks (NYK) é o expoente máximo da ineficiência da sua política de salários elevados, uma vez gastam mais de \$30 milhões que Dallas, o segundo clube mais gastador e também o segundo mais ineficiente. O histórico LA Lakers é uma das equipas mais ineficientes desta relação entre custos com pessoal e performance desportiva.

De considerar que os baixos níveis de correlação, entre as variáveis proveitos e custos com pessoal com performance desportiva, são normais devido à política americana de incremento do balanço competitivo, onde equipas com jogadores mais velhos e conseqüentemente com salários mais elevados não significa ter melhores resultados desportivos. Exemplo fidedigno é o caso dos New York Knicks, com salários elevados e performance desportiva reduzida (nos dois anos em análise nunca passou aos *playoffs*).

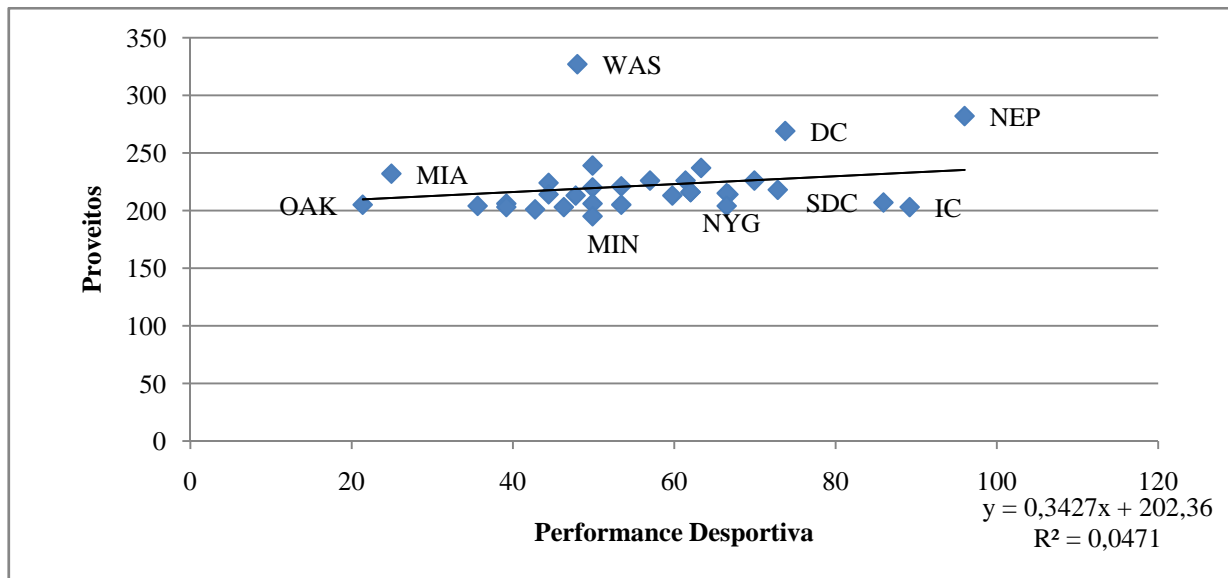
### **5.3. National Football League**

A haver um clube dominador da história da NFL teria de ser os Green Bay Packers. Este clube já conquistou 12 títulos máximos nesta competição, três deles no novo formato da final do *playoffs*, denominado por *Super Bowl*. Porém a verdade é que não existe um monopólio por parte desse clube, uma vez que houve 101 campeonatos distribuídos por 30 clubes. A confirmar o balanço competitivo na NFL é o facto que, desde o ano 2000, houve cinco vencedores diferentes da grande final e o clube com mais títulos, os Green Bay Packers, já não ganha desde 1996.

Os gráficos seguintes demonstram a existência de um núcleo competitivo (concentração de pontos) e de alguns clubes fora do âmbito competitivo, uma vez que têm proveitos muito acima da média, casos do Washington Redskins (WAS), Dallas Cowboys (DC) e New England Patriots (NEP) ou custos com pessoal relativamente acima do normal, exemplos Washington Redskins (WAS) e New England Patriots (NEP), ou significativamente abaixo, neste caso New York Giants (NYG) e Atlanta Falcons (ATL).

No gráfico 15 observa-se a existência de três clubes que maximizam a relação entre proveitos e performance desportiva, Washington Redskins (WAS), Dallas Cowboys (DC) e New England Patriots (NEP). Do lado oposto Minnesota Vikings (MIN), St Louis Rams (STLR) e San Diego Chargers (SDC) são os mais ineficientes, apesar de não estarem muito afastados da linha média da nuvem dos pontos.

Gráfico 16: Proveitos e Performance Desportiva na NFL, época 2007 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 13

O campeão de 2007 (New York Giants) apesar do sucesso desportivo não conseguiu estar na zona eficiente, algo que não aconteceu com o vice-campeão New England Patriots (NEP).

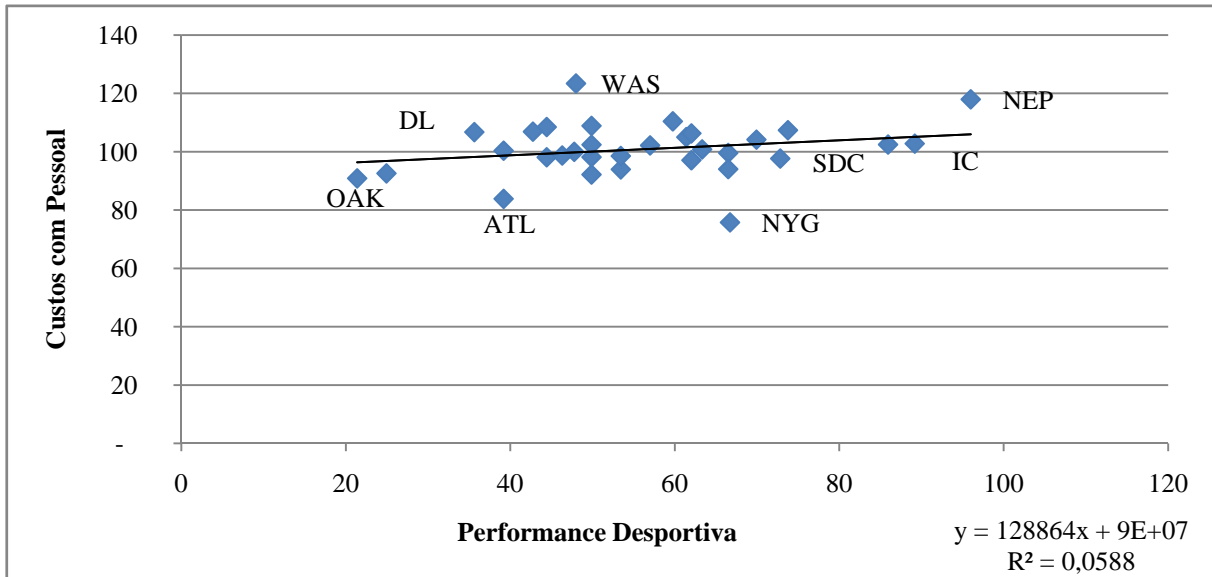
De referir a pouca relação entre as duas variáveis, exemplificado pelo facto de dos oito clubes com melhor performance desportiva apenas dois se posicionarem acima da linha de regressão linear média.

Quando os custos com pessoal se relacionam com a performance desportiva, constata-se a existência de um núcleo homogéneo registando-se alguns clubes fora desse grupo, tal como no gráfico anterior. Os Washington Redskins (WAS) e New England Patriots (NEP) são exemplos pela negativa, por terem custos com pessoal acima da performance desportiva que deviam ter, do lado oposto, New York Giants (NYG) e Atlanta Falcons (ATL) conseguem ter uma relação bastante positiva. De salientar os New York Giants (NYG) por terem sido os campeões no *Super Bowl* 2007 com a rubrica das remunerações mais baixa a liga.

A maioria dos clubes tem uma folha salarial entre os \$90 e os \$110 milhões por época. À semelhança do gráfico anterior (com os proveitos) ter encargos salariais elevados não

significa ter uma boa performance desportiva, pelo contrário existem casos de clubes com melhores performances desportivas estando abaixo da linha média de tendência da amostra.

Gráfico 17: Custos com pessoal e Performance Desportiva na NFL, época 2007 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 13

Paralelamente a outras ligas americanas, na NFL as variáveis estudadas pouco influenciam a performance desportiva dos clubes, significando por isso a possibilidade de qualquer clube, independentemente de ter salários altos ou baixos e/ou proveitos elevados ou reduzidos, ser campeão ou chegar aos *playoffs*, isto é obter uma boa performance desportiva.

De referir que o anterior campeão Indianapolis Colts (IC) foi o clube com pior relação entre proveitos e performance desportiva, sendo mais um exemplo de que as equipas podem ter poucos recursos mas tal não inviabiliza uma boa performance desportiva.

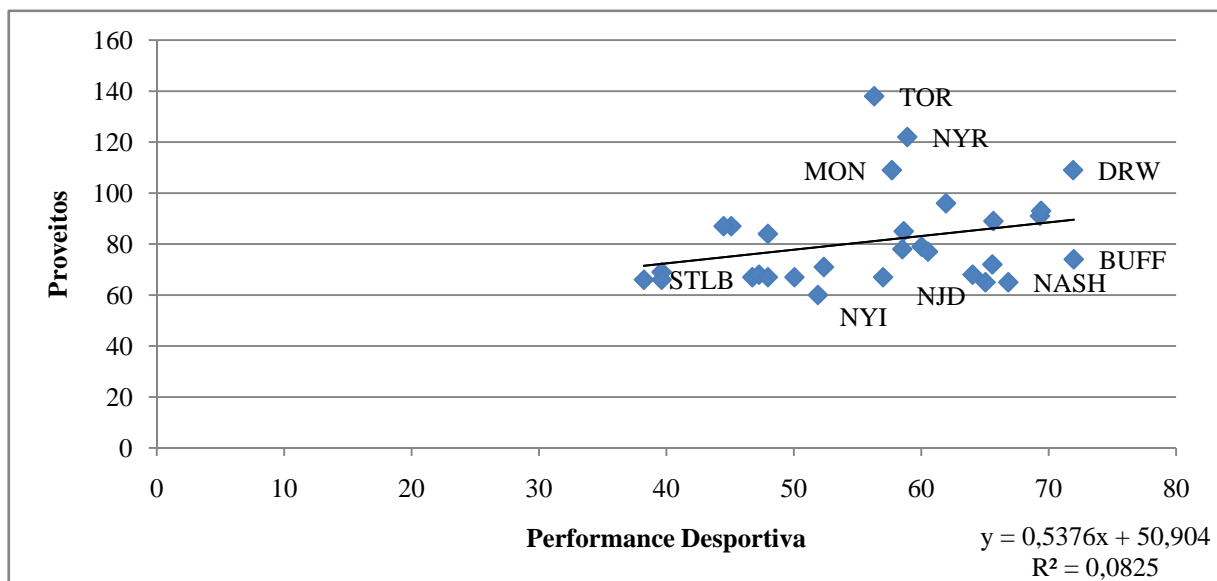
Estes factos vêm comprovar a eficiência que o modelo competitivo tem, isto é linearizar os proveitos através da partilha dos mesmos e estipular limites salariais para os clubes tornarem-se igualmente atractivos para os jogadores.

## 5.4. National Hockey League

Depois de 92 campeonatos disputados, existe um ascendente de três clubes que totalizam entre si 48 títulos, são eles o Montreal Canadiens (MON), Toronto Maple Leafs (TOR) e Detroit Red Wings (DRW). Os restantes títulos dividem-se por 20 clubes, cada um deles com cinco ou menos conquistas averbadas. É natural o paralelismo com a NBA, uma vez que existem dois ou três clubes que detêm uma vantagem significativa sobre os demais.

No gráfico 18 destacam-se Toronto Maple Leafs (TOR), New York Rangers (NYR), Montreal Canadiens (MON) e Detroit Red Wings (DRW), com proveitos ligeiramente acima da linha média da nuvem de pontos, entre os \$100 e \$140 milhões, o que é positivo, pois conseguem gerá-los com performances desportivas inferiores ao esperado para o nível de proveitos que obtiveram. O restante grupo de clubes tem proveitos entre os \$100 e \$60 milhões. Pela negativa destacam-se os Buffalo Sabres (BUFF), Nashville Predators (NASH), New Jersey Devils (NJD) e New York Islanders (NYI), entre outros clubes com relação negativa entre as variáveis em estudo.

Gráfico 18: Proveitos e Performance Desportiva na NHL, época 2006/07 (\$ milhões)

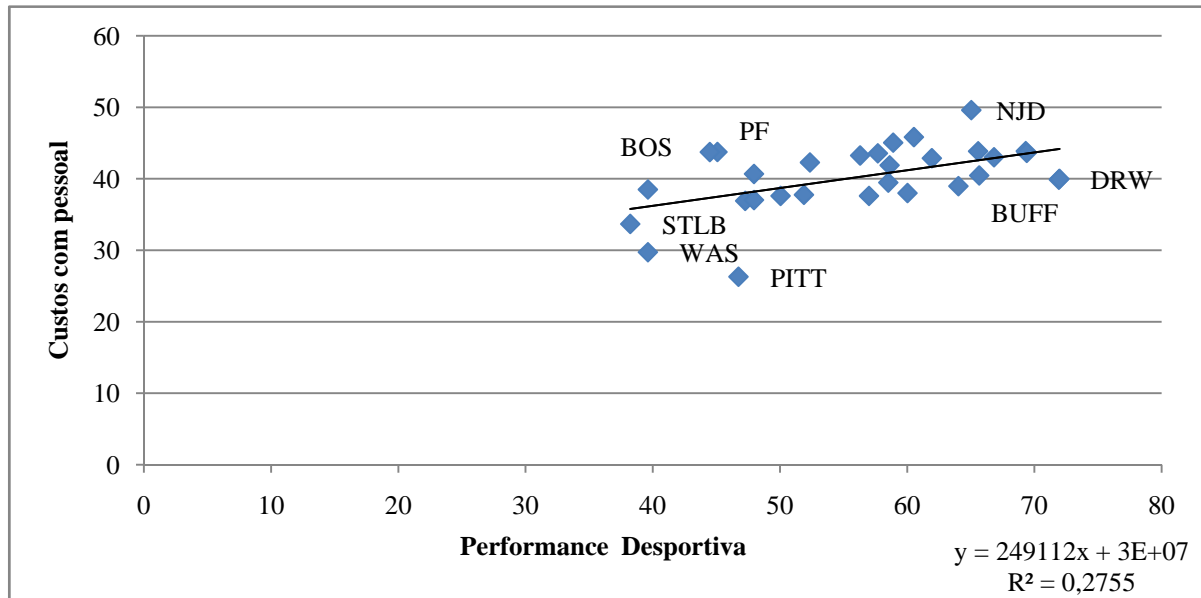


Fonte: ver Anexo 14

A fraca correlação entre proveitos e a performance desportiva na NHL é significado que existe um balanço competitivo elevado, exemplo disso é a diferença entre Detroit Red Wings (DRW) e Buffalo Sabres (BUFF), clubes com performance desportiva muito similar e um diferencial de proveitos de \$25 milhões.

O gráfico seguinte onde se relacionam os custos com pessoal e a performance desportiva, tem um grau de relacionamento superior ao anterior, notando-se uma maior concentração dos pontos. Apesar desse facto, a maioria dos clubes tem uma relação negativa uma vez que os custos com pessoal são superiores à média dos pontos obtidos nas duas últimas épocas.

Gráfico 19: Custos com pessoal e Performance Desportiva na NHL, época 2006/07 (\$ milhões)



Fonte: ver Anexo 14

Destacam-se dos demais, pela positiva, Pittsburgh Penguins (PITT), Washington Capitals (WAS) e Detroit Red Wings (DRW) e pela negativa, New Jersey Devils (NJD), Philadelphia Flyers (PF) e Boston Bruins (BOS) que apresentam menos performance desportiva com mais custos com pessoal.

Da análise dos dois gráficos evidencia-se pela positiva a equipa dos Detroit Red Wings (DET), que apresenta em ambos uma relação eficiente, significando que é possível ter a melhor performance desportiva de todos os clubes com custos com pessoal abaixo do esperado e ao mesmo tempo ter proveitos acima do expectável (se tivermos em consideração a performance desportiva obtida), sendo inclusive, o terceiro clube com mais proveitos.

## 5.5. As 5 Grandes Competições

Depois da análise individual a cada uma das quatro grandes ligas profissionais americanas, esta secção foca-se na comparação entre as ligas americanas e o futebol europeu. Desta forma, o valor do clube será relacionado com proveitos e resultados operacionais, uma vez que para o futebol europeu não existem dados dos custos com pessoal, dos clubes em análise. Não são utilizados todos os clubes do futebol europeu, apenas os 25 clubes mais valiosos, segundo a *Forbes*, em 2007. Nas ligas americanas são considerados todos os clubes que disputam a prova.

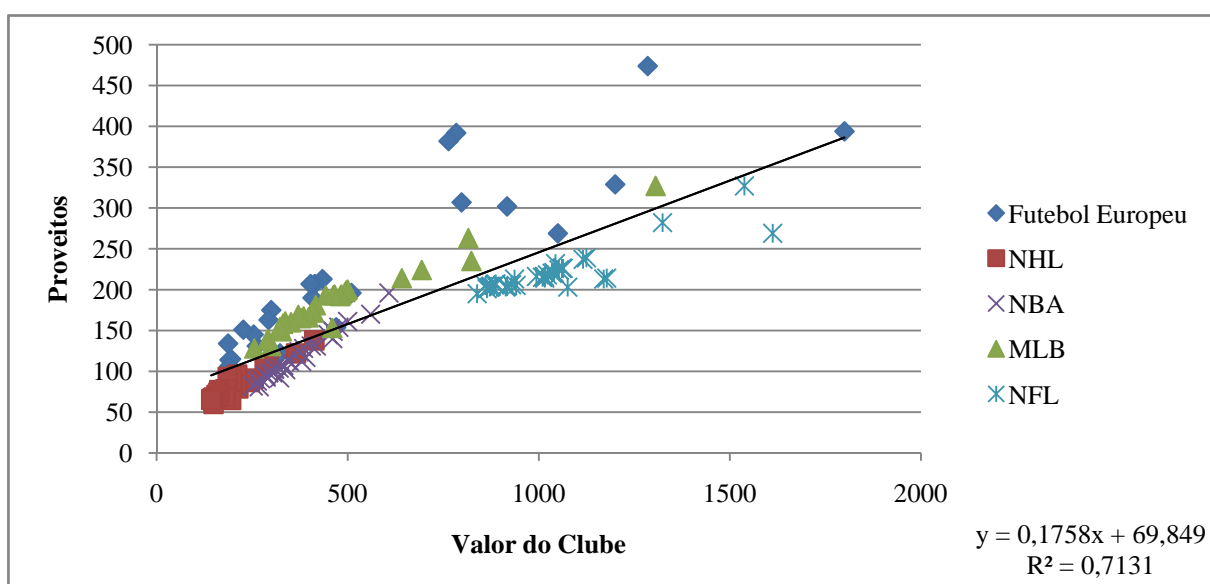
O apuramento do valor do clube tem como base as transacções, e os contratos correntes obtidos através do estádio. As dívidas não são consideradas.

Os proveitos são apurados de acordo com os critérios já citados no capítulo do futebol europeu, isto é, estão divididos nas três partes detalhadas que somadas constituem os proveitos do clube.

Os resultados operacionais são os ganhos antes de interesses, taxas, depreciações e amortizações (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – EBITDA*).

No gráfico 20 observa-se uma relação positiva entre o valor do clube e os proveitos gerados, com uma correlação de 0,7131, o que significa que o valor do clube influencia, em parte, os proveitos gerados.

Gráfico 20: Proveitos - Ligas Americanas Vs Futebol Europeu, em 2007 (\$ milhões)



Fonte: Forbes

O domínio da NFL é patente, tem mais clubes bilionários (19 contra quatro do futebol europeu e um da MLB) e o valor médio dos clubes é quase o dobro em relação à segunda competição com mais valor médio (Anexo 16). Apenas nos resultados operacionais é ultrapassada pelo futebol europeu. De referir que é a competição com uma maior amostra, logo tendencialmente o seu valor devia ser menor, pois, no caso do futebol europeu, apesar de existirem milhares de clubes, só estão a ser considerados os 25 mais valiosos.

Do gráfico é possível concluir-se:

- O futebol europeu é o que tira, em média, melhor proveito do valor dos clubes ao ter proveitos acima da linha média da nuvem de pontos, tal como a MLB, embora estes com menor eficiência;
- A NHL e NBA são as competições mais homogéneas, uma vez que não vemos uma dispersão elevada, ao contrário do futebol europeu, ou casos extremos como ocorrem na NFL e MLB;
- O balanço competitivo existente em todas as competições americanas em causa é superior ao existente nos clubes de topo do futebol europeu;
- Apesar do elevado valor do clube a NFL não tem os proveitos que devia ter, considerando a média geral das cinco competições; e
- A NFL é a competição com mais clubes bilionários, mas é no futebol europeu que há mais clubes que geram proveitos superiores, por exemplo, existem sete clubes com proveitos superiores a \$300 milhões no futebol europeu, enquanto na NFL e MLB há apenas um clube em cada.

O Anexo 17 compara os resultados operacionais e o valor do clube. Mais uma vez denota-se uma maior dispersão dos clubes do futebol europeu, por outro lado, as competições americanas são mais homogéneas existindo apenas alguns casos extremos. Em média o futebol europeu e a NFL são as competições que geram resultados operacionais superiores à média (Anexo 16), bem como as que têm um valor médio do clube superior. Já nos proveitos a MLB também está acima da média, enquanto a NBA e NHL estão sempre abaixo da média, ao que se pode inferir que a diferença está na capacidade dos estádios, ou nestes dois casos dos pavilhões, uma vez que nas restantes três competições os clubes têm estádios, o que leva a uma maior capacidade de criação de receitas e consequentemente de resultados.

Em suma, a capacidade dos clubes de topo do futebol europeu, em termos financeiros e económicos, é semelhante às maiores competições profissionais americanas. Em relação a



Portugal a comparação não se adequa uma vez que as economias em questão têm potenciais díspares, o que leva a uma menor capacidade de atracção dos melhores praticantes da modalidade e conseqüente menor aptidão para gerar melhores proveitos e resultados.

## **6. Remuneração no Desporto**

Os salários dos desportistas sempre foram alvo de controvérsia e de críticas (Kaplan, 2008), algo natural uma vez que são das personalidades com mais exposição mediática, isto é, mais facilmente se julga a performance de um jogador de futebol que de um CEO (Wharton, 2003).

Neste caso, o salário do CEO não será alvo de qualquer análise, uma vez que o âmago do estudo é o desporto e não os vários quadrantes da realidade empresarial. No desporto existem duas figuras relevantes: o jogador e o treinador. Normalmente o principal foco das críticas, por salários elevados, são os jogadores. Este facto já levou vários a comentarem publicamente os seus salários, como por exemplo Kaká, quando foi questionado se achava justo auferirem salários astronomicamente elevados:

*Sim, creio que é justo. Infelizmente diz-se que os jogadores ganham muito sem merecerem, mas o futebol é um negócio que gera biliões de dólares. O centro desse negócio são os jogadores e nada mais justo que aqueles que fazem girar esse negócio serem remunerados justamente.*

Inicialmente o objectivo será analisar os melhores salários dos jogadores das competições consideradas (Futebol Europeu, NBA, MLB, NFL e NHL). De seguida será realizada uma comparação entre treinadores do futebol europeu, NFL e MLB (não existem dados disponíveis dos salários dos treinadores da NBA e NHL). Por último também será feita uma breve análise aos desportistas em geral, considerando todas as competições.

A metodologia utilizada foi:

- Recolha da informação através das várias fontes, uma vez que não existe uma fonte comum a todas as competições; e
- Câmbio de dólares americanos e libras esterlinas para euros à taxa de referência no dia 1 de Janeiro de 2008, isto é, 1€ = \$1,4603 e 1€ = 0.97£.

De referir que todos os valores em causa são referentes ao salário base, excepto a tabela 6 que tem em conta todos os tipos de receitas para o desportista em causa.

## **6.1 Remuneração de Jogadores**

Os melhores jogadores sempre foram criticados pelos seus elevados salários, pois é recorrente no futebol europeu a existência de jovens jogadores de potencial elevado a receberem salários elevados. Essa exposição a que o futebol está sujeito é algo que foi prevenido nos EUA, com a introdução do limite salarial, onde são impostos limites máximos e mínimos aos ordenados, consoante o número de anos na competição. Apesar desses limites impostos nas competições americanas, o futebol europeu tem uma média salarial, dos seus 25 jogadores melhor remunerados, inferior às três ligas americanas, como é possível ver na tabela 2.

A tabela tem em consideração os 25 jogadores melhor remunerados de cada competição, uma vez que a *USA Today* só disponibiliza o Top 25 de cada uma das ligas profissionais americanas.

A NHL é a competição que paga salários mais diminutos, com uma média de €5,1 milhões e um desvio padrão reduzido (é o mais reduzido dos cinco), significa, por isso, que apesar de a média ser inferior, muitos jogadores ganham valores elevados dentro da liga. Exemplo é o facto de o jogador melhor remunerado ser Daniel Briere com um vencimento base de €6,8 milhões e o pior ser Chris Pronger com €4,3 milhões, enquanto nas outras competições as diferenças entre o melhor remunerado e o 25º melhor são: €10,8 milhões na NFL; €9,1 milhões na MLB; €7,1 milhões na NBA e no Futebol europeu é de €3,8 milhões.

A tabela 2 mostra que o mediatismo internacional não significa salários mais elevados no futebol europeu, antes pelo contrário, apenas a NHL tem uma média inferior. As três ligas *premium* americanas estão bastante longe da realidade europeia, apesar de, na Europa haver muitos jogadores que, para o país em que vivem, ganham muito acima da média. Nos Estados Unidos da América a diferença é menor pelas seguintes razões: é um único país, logo a realidade é única (na Europa existe uma grande diversidade de países, pelo que existem mais pontos de vista, maior volatilidade de análises, maior risco sobre as temáticas envolvendo jogadores bem remunerados); menos jogadores nestas competições, pois na Europa se considerarmos apenas as ligas inglesa, espanhola e italiana, existem 60 clubes, enquanto nos EUA o máximo é de 32 clubes, logo existe uma concentração das verbas, consequentemente menos pessoas abrangidas por estes salários elevados, o que leva a uma menor visibilidade nos meios de comunicação.

Tabela 2: Salários dos jogadores, em 2008 (€milhões)

Competição	Média	Mediana	Desvio- Padrão
NHL	5,1	4,9	0,7
NFL	9,5	9,1	1,4
MLB	11,7	11,0	2,1
NBA	11,6	11,2	1,8
Futebol Europeu	7,0	7,2	1,1
Total	9,0	8,7	1,4

Fonte: Futebol Finance e USA Today

A MLB é a liga que melhor remunera os melhores jogadores, inclusive dos 125 jogadores considerados, os que recebem melhor são os jogadores da MLB (€9,2 milhões). A NBA é a segunda melhor, neste *ranking*, muito perto da MLB. De referir que a NBA tem mais jogadores no Top 10 (Anexo 18) dos melhores remunerados (cinco) que a MLB (três). Por outro lado ao considerar-se o Top 50, nota-se que todos os jogadores da MLB, incluídos nesta lista, estão presentes, o que não acontece com qualquer outra liga. Já a NHL apenas põe quatro jogadores no Top 100, isto é, dos 25 piores remunerados deste *ranking*, 21 são jogadores da NHL.

Simmons (2007) também estudou os salários destas quatro ligas profissionais americanas e chegou à conclusão que a NFL é a liga que, em média, paga pior aos jogadores, sendo a NBA a que tem a média mais elevada. Na análise da tabela 2 é patente que a média dos jogadores de topo da NFL não são os piores remunerados, estando à frente da NHL, bem como que a NBA é a segunda melhor liga, neste aspecto, quase em igualdade com o primeiro (MLB). A grande diferença verificada entre análises comparadas consiste no facto de Simmons (2007) considerar todos os jogadores das ligas em estudo, enquanto este estudo considera apenas os 25 melhor remunerados, o que excluí o efeito do número de jogadores por plantel. Na NFL há uma grande diversidade de posições e jogadores, pelo que é natural a sua média absoluta ser menor em relação a outras competições, como a NBA, em que o plantel necessita de um número reduzido de jogadores.

De referir que, em Portugal, a única vez que foram tornados públicos os vencimentos de um plantel completo, aconteceu com o Sporting CP na época 2006/07 (Anexo 19), em que foram revelados os salários mensais. Em média os avançados são os que recebem mais, seguidos dos

defesas. Os guarda-redes são os que recebem menos em média, mas é o sector que tem um maior desvio-padrão, o que significa que existe um jogador a receber muito mais que os outros (neste caso Ricardo com €76 mil por mês), o que é natural visto só um ser titular. Comparando com o Top 25 do futebol europeu, existe alguma relação, uma vez que dos 25 apenas 5 são defesas ou guarda-redes e 17 são avançados, o que confirma a elevada remuneração do sector atacante no futebol.

Em suma os jogadores de futebol ao contrário do que é consensual, não ganham tanto como outros desportistas de outras competições colectivas, tendo em consideração apenas os valores absolutos, uma vez que a análise poderá variar com a consideração de factores macroeconómicos.

## **6.2. Remuneração de Treinadores**

Os treinadores são um dos elementos mais discretos no desporto, algo que é comprovado pela existência de inúmeros estudos que somente se focam na performance do jogador, justificável pelo facto de o treinador não “chutar” ou “enestar”. Na realidade é ele quem comanda a equipa e que define a estratégia, é como um CEO de uma empresa, mas neste caso ao nível da equipa.

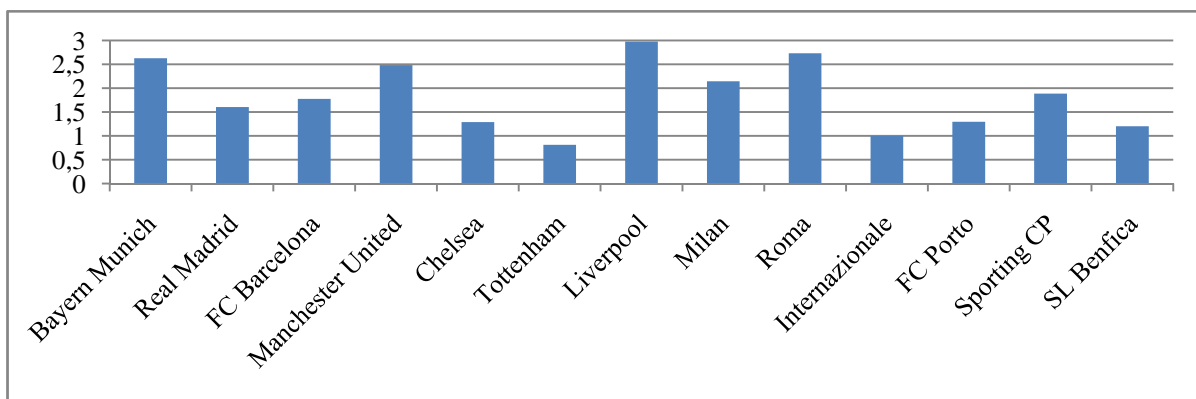
Tabela 3: Salário de treinadores do futebol europeu, em 2008 (€milhões)

País	N	Média
Alemanha	1	2,1
Espanha	2	4,4
Inglaterra	13	3,3
Irlanda	1	1,5
Itália	3	3,7
Portugal	4	1,2
Total	25	3,1

Fonte: Futebol Finance, Corriere Dello Sport e trophy4toon

A tabela 3 indica a média salarial anual, por país, de treinadores do futebol europeu. Excluindo o caso da Turquia, em que a única amostra é referente ao salário auferido por Vicente Del Bosque no Besiktas, a Espanha é o país que remunera melhor os treinadores. O facto do campeonato inglês ter um elevado número de observações distorce a realidade dos resultados, visto que o treinador melhor remunerado em 2008 foi Juande Ramos com €7,3 milhões recebidos no clube inglês Tottenham Hotspurs. De salientar o domínio das três grandes ligas, espanhola, italiana e inglesa, em relação às quais Portugal tem uma média inferior, o que já era expectável tendo em consideração os proveitos das equipas, como analisado anteriormente.

Gráfico 21: Comparação entre treinador e o jogador melhor remunerado da equipa



Fonte: ver Anexo 19

O gráfico 21 compara, num mesmo clube, a remuneração do treinador com o jogador de salário mais elevado. Por exemplo, no Bayern Munich o jogador melhor remunerado (Luca Toni) ganha cerca de 2,6 vezes mais que o treinador (Jürgen Klinsmann).

O único clube cuja remuneração do treinador é superior à do jogador é o Tottenham. Este clube inglês costuma posicionar-se no meio da tabela e tem feito um grande investimento na equipa, para melhorar a sua performance desportiva, o que justifica este paradoxo anormal.

Os três grandes portugueses têm rácios baixos à excepção do Sporting CP, justificados pelo vencimento mais reduzido do seu treinador, uma vez que a remuneração do jogador melhor pago (Liedson com €1,3 milhões) não é muito inferior ao dos seus pares no SL Benfica (Suazo com €1,8 milhões) e FC Porto (Cristián Rodriguez com €1,6 milhões).

Nos grandes clubes europeus, como por exemplo o Manchester United, Liverpool, Bayern Munich, AC Milan, AS Roma, FC Barcelona e Real Madrid, é natural haver uma grande diferença entre os dois salários considerados, uma vez que é importante ter o melhor jogador,

ao contrário do treinador, pois mesmo que este seja muito bom não irá ter um salário tão elevado como um jogador que decide jogos, salvo raras exceções.

O salário médio do treinador no futebol europeu é mais elevado que na NFL e MLB, como demonstra a tabela 4. Apesar dos valores dessas duas ligas serem inferiores, o seu desvio padrão é inferior ao ocorrido no futebol europeu, o que demonstra a homogeneidade que existe nestes dois grupos. Em ambos os casos o treinador com um maior salário base na época de 2008 recebeu um valor superior a €5 milhões, o que contrasta com os valores recebidos pelos melhores jogadores, isto é mais de €18 milhões (cerca de 3,6 vezes mais que o treinador melhor remunerado).

Tabela 4: Salários de treinadores, em 2008 (€milhões)

Modalidade	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Futebol Europeu	25	3,1	3,1	2,0
MLB	30	1,0	0,6	1,0
NFL	32	2,2	2,1	1,0
Total	87	2,1	1,8	1,3

Fonte: Futebol Finance, Sports Business Daily, Corriere Dello Sport, trophy4toon e coacheshotseat

A remuneração dos treinadores é tendencialmente inferior à dos jogadores de topo, porém no caso do futebol europeu, essa diferença é menor do que acontece nas ligas americanas da MLB e NFL. No caso do futebol português apesar dos treinadores dos três grandes auferirem menos que o jogador melhor remunerado, a diferença é mínima uma vez que poucos são os jogadores que auferem mais de €1 milhão por ano. O caso de Paulo Bento no Sporting CP é uma exceção, visto que auferir consideravelmente menos que o jogador melhor remunerado, fruto da decisão do clube, ao promover o treinador que orientava o escalão júnior para a equipa sénior.

### 6.3. Remuneração de Desportistas

Os desportistas, se estiverem englobados no sector do entretenimento, conjuntamente com actores, bailarinos, músicos, entre outros animadores, são dos *entertainers* pior remunerados (Zimmer e Zimmer, 2001). Analisando unicamente os desportistas, Kaplan (2008) refere que o número de jogadores de basebol, basquetebol e futebol a ganharem mais de \$5 milhões por ano aumentou 10 vezes entre 1994 e 2004. Dos 75 jogadores considerados nessas três competições, todos eles têm uma remuneração base superior a \$5 milhões, tal como os jogadores de futebol americano.

Tabela 5: Salário médio na NBA (\$ milhões)

Época	Salário médio
2007-08	4,5
2006-07	4,1
2005-06	4
2004-05	3,9

Fonte: InsideHoops

Não se podendo comparar uma análise com a outra, pode-se aferir que o número de jogadores desde 2004 a receber salários superiores a \$5 milhões aumentou, uma vez que o salário médio tem tendência a aumentar, como acontece na NBA (tabela 5), devido ao gradual aumento dos valores de patrocínio. Exemplo desse aumento é a liga inglesa de futebol, onde os direitos televisivos foram recentemente vendidos com um aumento global de £309 milhões, isto é, cerca de £100 milhões anuais a mais, uma vez que o contrato é para o triénio 2010/2013 (fonte: futebol finance).

A tabela 6 apresenta as personalidades desportivas que mais receitas tiveram em 2008. Os valores incluem, para além do salário base, bónus e receitas com publicidade. Existe uma grande diversidade de desportos representados, desde o golfe ao desporto motorizado, passando por duas modalidades já estudadas, o futebol e o basquetebol.

No topo da lista encontram-se dois jogadores de golfe, com receitas muito superiores aos restantes, verificando-se que Tiger Woods, o número um deste *ranking*, tem mais do dobro que o segundo classificado. David Beckham é o futebolista melhor colocado. Na época de 2008 jogava nos LA Galaxy, clube da Major League Soccer, nos EUA, com o qual firmou um contrato de £138 milhões (cerca de \$250 milhões, ao câmbio de 2007), por cinco épocas



(fonte: ESPN). Apesar de estes valores incluírem direitos de imagem, é o maior contrato feito entre um clube e um jogador de futebol, porém a falta de resultados e de ambição da equipa levou à mudança de clube por parte do jogador, em 2009, para os italianos do AC Milan.

Tabela 6: Desportistas com maiores receitas, em 2008 (\$ milhões)

Personalidade	Desporto	Valor
Tiger Woods	Golfe	127,9
Phil Mickelson	Golfe	62,4
David Beckham	Futebol	48,2
Kimi Raikkonen	Desporto Motorizado	46,0
Lebron James	Basquetebol	40,5
Floyd Mayweather Jr	Boxe	40,3
Ronaldinho	Futebol	37,5
Lionel Messi	Futebol	35,8
Kobe Bryant	Basquetebol	35,5
Roger Federer	Ténis	35,1
Fernando Alonso	Desporto Motorizado	35,0
Shaquille O'Neal	Basquetebol	35,0

Source: Sports Illustrated

Em termos de salário base, como foi visto anteriormente, os jogadores da NBA e MLB eram os que auferiam mais. Neste Top 12 mundial que engloba todas as modalidades, não aparecem jogadores de basebol, e apenas aparecem três jogadores de basquetebol, tal como o futebol. Pode-se inferir que a imagem de um jogador vale mais que a performance do mesmo, na competição, uma vez que o salário base mais elevado no futebol era de Káká com €9 milhões, jogador que não aparece nesta lista.

## **7. Governação no Desporto**

O regime de propriedade dos clubes de futebol sofreu fortes transformações durante a década de 90, com a criação das sociedades anónimas desportivas (SAD) e consequente entrada nos mercados financeiros. Com o evoluir dos tempos, algumas SADs foram alvo de compra por parte de milionários, nomeadamente clubes ingleses, como o Manchester United adquirido por Malcom Glazer por £800 milhões e que posteriormente retirou o clube da bolsa londrina. Outro exemplo famoso de aquisição de um clube é o caso do Chelsea, através do russo Roman Abramovich, numa operação que envolveu mais de £100 milhões. Após essa operação estima-se que o proprietário tenha investido em jogadores cerca de £600 milhões.

O tipo de propriedade do clube, isto é, se tem o capital concentrado ou disperso, pode levar a conclusões interessantes como será analisado mais adiante. O primeiro tipo de propriedade acontece quando alguém adquire o suficiente para controlar os destinos do clube, situação que geralmente acontece nos países anglo-saxónicos (Chelsea e Manchester United são dois exemplos). Pelo contrário um clube que tem o seu capital disperso está geralmente cotado em bolsa, ficando sujeito às deliberações dos accionistas. No futebol europeu existe um misto dos dois modelos de propriedade, com ligeiro ascendente para o capital disperso, exemplo disso é a amostra que será sujeita a análise com 11 clubes concentrados e 15 dispersos.

Outro factor a ter em conta na governação de um clube é a remuneração dos gestores ou dirigentes executivos. Em Portugal, os próprios clubes admitem que não divulgam a remuneração individual dos dirigentes, o que vai contra a política dos mercados liberais e de livre circulação de informação. No entanto, foi possível recolher alguma informação sobre esta matéria, no campeonato inglês e em alguns clubes cotados (ver Anexo 21).

Outro aspecto que será analisado sobre esta temática será a percentagem de jogadores nacionais nos plantéis seniores das equipas dos cinco principais campeonatos europeus e do campeonato português.

O objectivo deste capítulo é analisar evidências, que permitam concluir se há algum ascendente de um dos tipos de propriedade, em termos de performance desportiva, proveitos e jogadores nacionais. Os salários dos dirigentes também serão objecto de estudo.

O Anexo 22 compara os dois tipos de propriedade em análise. De referir que a amostra, devido à falta de informação, tem em conta menos quatro clubes na média dos proveitos (três na concentrada e um na dispersa). Os proveitos dos clubes com capital concentrado tendem a

ser maiores, pelo contrário, em média, a performance desportiva é menor. Os clubes com propriedade dispersa têm tendência a ter mais jogadores nacionais na equipa.

### 7.1. A Influência na Performance Desportiva e nos Proveitos

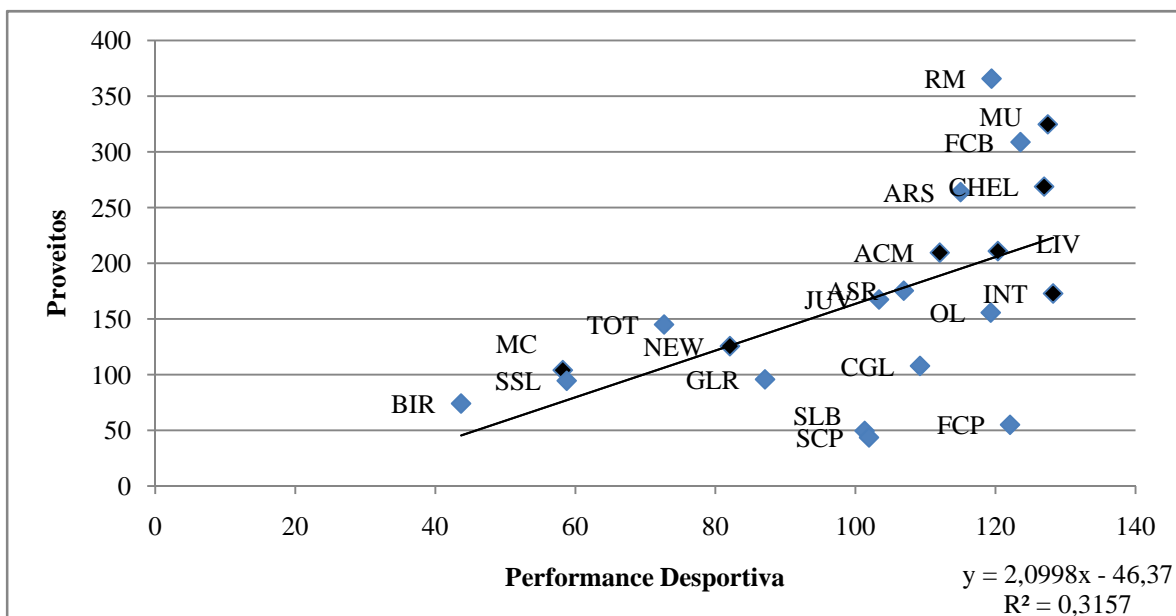
O gráfico 22 estuda a relação entre proveitos e a performance desportiva. A maioria dos clubes que têm o capital concentrado (pontos escuros) situam-se acima da linha média da nuvem de pontos, o que confirma o referido anteriormente, isto é, este tipo de propriedade de um clube de futebol tem tendência a ter maiores proveitos, inversamente a performance desportiva tende a ser menor.

Apesar de este tipo de tendências, os clubes de capital disperso (pontos claros) são mais eficientes na utilização dos proveitos, pois com menos têm performances no campo desportivo melhores ou, por outro lado, são menos eficientes pois para o nível de desempenho desportivo que têm os seus proveitos deviam ser mais elevados.

Dependendo do tipo de visão que se quer ter, a preferência pode mudar, uma vez que o controle de performance económica e desportiva pode ser feito com outros parâmetros.

Gráfico 22: Propriedade concentrada Vs dispersa, comparação com Performance Desportiva (€milhões)

Pontos escuros são clubes de propriedade concentrada e os claros de propriedade dispersa



Fonte: Deloitte e zerozero

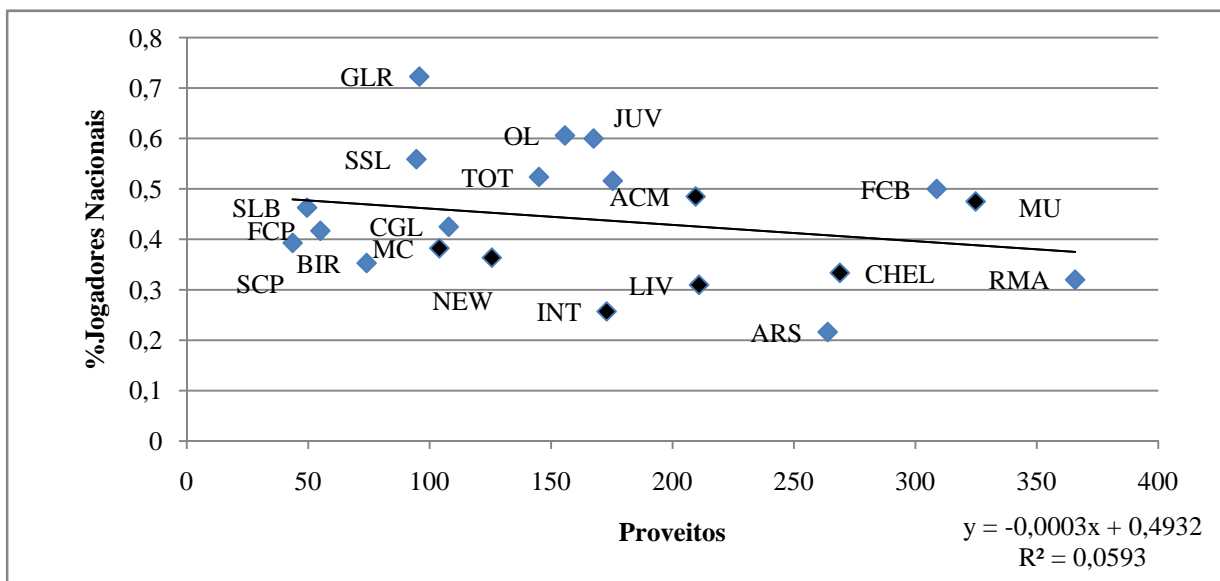
De referir que os valores são referentes à época 2007/08 e que a performance desportiva tem em ponderação os últimos três anos de competição nacional e internacional.

## 7.2. Influência na Origem dos Jogadores

O gráfico 23 cuja proporção de jogadores nacionais é referente à época 2007/08, denota uma tendência inversa, isto é, quanto maior for o volume de proveitos, menor será a quantidade relativa do número de jogadores nacionais na equipa.

Gráfico 23: Propriedade concentrada Vs dispersa, comparação da % de jogadores nacionais (€milhões)

Pontos escuros são clubes de propriedade concentrada e os claros são de propriedade dispersa



Fonte: Deloitte e zerozero

Os clubes de capital disperso têm tendência a ter mais jogadores nacionais, o que pode estar relacionado, em parte, com a menor capacidade de contratar jogadores estrangeiros que acrescentem valor à equipa. Por outro lado, os clubes de propriedade concentrada estão mais abertos a jogadores estrangeiros, devido a dois pontos:

- Normalmente o detentor do clube é estrangeiro, logo, existe uma maior propensão em recorrer a atletas de elite em detrimento de jogadores nacionais medianos; e

- Maiores proveitos significam maior capacidade para persuadir os melhores jogadores mundiais, logo, se este tipo de clubes têm mais proveitos é normal procurarem mais jogadores estrangeiros.

Antonietti (2006) conclui no seu estudo que, nas competições americanas, a discriminação racial já não existe, pelo que, o salário dos jogadores depende crucialmente das suas capacidades relativas. É mais um dado favorável à tolerância e que prova a maior abertura dos clubes.

Para além desta análise, por tipo de propriedade, é importante compreender se existem países com uma cultura mais fechada ou aberta. Considerando todos os clubes de cada uma das cinco principais ligas europeias (Espanha, Itália, Inglaterra, França e Alemanha) e da liga portuguesa, a tabela 7 demonstra alguma ambiguidade, na época 2007/08.

Há algumas situações extremas na Europa, como o Athletic de Bilbao em Espanha com 100% de jogadores espanhóis, inclusive com uma esmagadora maioria de atletas nascidos na região do país basco (é política do clube ter apenas jogadores formados no clube). Por outro lado, em Inglaterra os clubes têm pouca proporção de jogadores ingleses, exemplo da forte aposta no mercado internacional é o Blackburn Rovers, com apenas 21% de jogadores nacionais.

Em média o país com mais jogadores nacionais é a Espanha (com a Itália muito próxima). Estes dois casos são por um lado similares, porque ambos os países têm bons resultados nos escalões de formação o que leva à retenção dos melhores valores devido à boa capacidade financeira. Por outro lado são diferentes porque em Espanha existem três ou quatro clubes que têm uma proporção relativa inferior a metade do plantel, devido ao seu poder económico, o que em Itália apenas acontece com o Internazionale (26%).

Tabela 7: Jogadores Nacionais nas ligas de futebol, época 2007/08

País	Jogadores Nacionais
Portugal	44,3%
Espanha	63,6%
Itália	63,0%
Inglaterra	39,1%
França	61,7%
Alemanha	51,1%
Total	42,9%

Fonte: zerozero

Inglaterra e Portugal são os casos em que os jogadores estrangeiros têm maior importância, por razões diferentes:

- A Liga inglesa é a que tem maior poder económico, logo, é normal contratarem os melhores jogadores, de todo o mundo; e
- A Liga portuguesa é mais fraca economicamente, em termos absolutos, o que leva os clubes a procurarem mercados mais baratos, como o sul-americano, nomeadamente Brasil e Argentina.

### **7.3. A Remuneração dos Dirigentes**

Apesar da pouca informação existente sobre este tema, é interessante ver que existe alguma relação entre a performance desportiva da equipa e a remuneração do dirigente. No caso português, cujos salários base não são revelados, só se sabe que a remuneração variável é atribuída consoante a obtenção de resultados desportivos pré-definidos. Por exemplo na época 2007/08, a remuneração variável dos três grandes foi:

- SL Benfica: €180 mil;
- FC Porto: €97 mil; e
- Sporting CP: €120 mil.

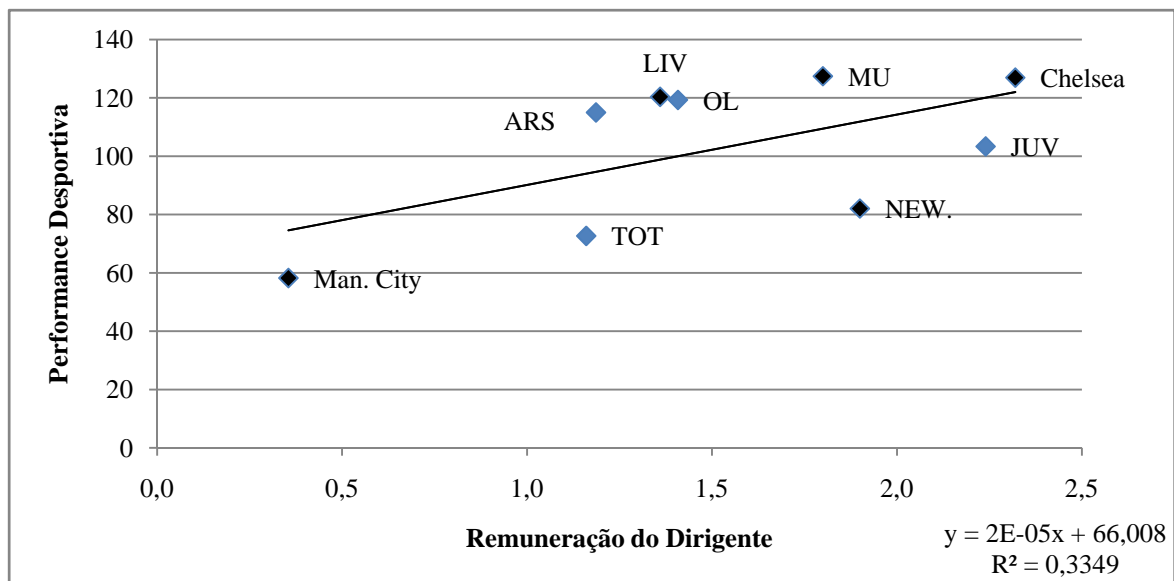
Se compararmos com os lugares obtidos no campeonato (FCP 1º, SCP 2º e SLB 4º), é notória a verba exagerada obtida pelos dirigentes do SL Benfica, em relação ao caso do Sporting CP. Por outro lado o FC Porto pagou uma verba muito superior, despoletando uma reacção dos accionistas que culminou com a redução dos prémios para a época seguinte.

Apesar de ser baseado numa amostra reduzida, é visível, no gráfico 24, uma tendência para que a remuneração dos dirigentes aumente consoante a performance desportiva. Neste aspecto os dirigentes em clubes de topo como o Manchester United (MU) e Liverpool (LIV), têm uma remuneração baixa se tivermos em conta a linha média da nuvem de pontos.

Os clubes com performances desportivas mais modestas tendem a remunerar os seus dirigentes de uma forma mais graciosa, em termos relativos.

Gráfico 24: Remuneração de dirigentes e Performance Desportiva (€milhões)

Pontos escuros são clubes de propriedade concentrada e os claros de propriedade dispersa



Fonte: ver Anexo 20

## **8. Conclusão**

Este estudo procura responder às questões de maior actualidade no debate sobre a governação de clubes desportivos. Neste sentido, a comparação entre a governação empresarial no sentido lato e as práticas recorrentes no desporto tem sido explorada em diversos estudos (Kaplan, 2008), porém nenhum relaciona com a profundidade e abrangência da presente investigação.

As três questões mais frequentemente levantadas por académicos e comentadores especializados são: *As receitas e custos com pessoal dos clubes correspondem à performance desportiva? O futebol europeu paga demasiado aos seus jogadores? e O tipo de propriedade influencia a política desportiva e o desempenho económico?*. O estudo baseia-se na comparação entre países e modalidades, com normas frequentemente diferenciadas. Os resultados obtidos indiciam respostas afirmativas à primeira e última perguntas. Relativamente à segunda questão, é difícil concluir que o nível salarial do futebol europeu é geralmente excessivo, quando comparado com outras modalidades e categorias profissionais, sendo este resultado consistente com o apresentado por Zimmer e Zimmer (2001) e Kaplan (2008).

Os custos com pessoal são a variável que melhor explica a performance desportiva, dentro de uma competição nacional do futebol europeu. Os proveitos têm uma influência mais reduzida, devido à sua ambiguidade, pois tanto podem ser condutores dos resultados desportivos, como serem conduzidos por eles. A estrutura de proveitos dos clubes de topo europeu está repartida de forma equilibrada, ao contrário dos três grandes portugueses devido ao peso excessivo atribuído às receitas de bilheteira.

O futebol europeu, ao contrário das competições americanas, tem pouco balanço competitivo, uma vez que existe uma grande dispersão de pontos nos gráficos analisados e um maior poder explicativo das variáveis. Por seu lado, as quatro ligas profissionais americanas, denotam um grande equilíbrio e homogeneidade. O factor diferenciador consiste no modelo competitivo implementado, pois quer em termos de competição quer de mecanismos para determinar os salários dos jogadores, as duas realidades são díspares.

Apesar da limitação salarial imposta nas ligas profissionais americanas, os 25 jogadores melhor remunerados no futebol europeu têm uma média inferior à existente na liga profissional de basebol, basquetebol e futebol americano. Relativamente aos treinadores a realidade é inversa, em média no futebol europeu esta classe ganha melhor que na MLB e NFL (NBA e NHL não têm dados disponíveis).



O tipo de propriedade dos clubes é um tema que carece de estudo, apesar da sua relevância nos meios informativos especializados. Algumas evidências sobre este tema foram encontradas, nomeadamente que, as sociedades de capital concentrado tendem a ter proveitos maiores, performances desportivas piores e menos jogadores nacionais em relação aos clubes de capital disperso.

Tendo em conta a controvérsia que rodeia a gestão desportiva e os ganhos dos atletas, este assunto necessita de estudos e pesquisas mais aprofundadas e específicas. O presente estudo dá respostas parciais sobre o estado do desporto profissional e prova o interesse do assunto em questão para uma vasta audiência que vai para além dos cientistas sociais. A prossecução da análise dos temas tratados neste estudo deve ser do interesse comum para uma vasta comunidade de académicos e, inclusive, de repórteres especializados.

Adicionalmente, inerente a qualquer estudo ou pesquisa encontram-se associadas algumas limitações. Neste caso, o assunto da remuneração dos envolvidos no mundo do desporto, não tem em conta os prémios de performance, receitas de publicidade ou outros tipos de receitas variáveis para o jogador, excepto na tabela 6. O mesmo tema apresenta uma base de jogadores das competições analisadas restringida aos 25 melhor remunerados, algo que pode influenciar tendências e análises, uma vez que Simmons (2007) teve em consideração a totalidade dos jogadores e chegou a conclusões relativamente diferentes. Desta forma a falta de informação sobre os jogadores fora do Top 25 limita a análise global às ligas. Este constrangimento é comum a outros objectos do estudo, como treinadores e dirigentes. Por isso, a restrição no acesso a este tipo de informação tornou o estudo pouco profundo e detalhado.

O método utilizado para o cálculo da performance desportiva também é subjectivo, uma vez que não considera competições menores, como Taça Nacional, Taça da Liga ou Supertaça. A ponderação das competições internacionais e o seu diferente método de atribuição de pontos, é mais um factor passível de uma interpretação diferenciada.

Estas limitações podem conduzir a futuras investigações por parte de cientistas desportivos e sociais. A possível introdução de dados macroeconómicos numa análise ao mundo do desporto pode levar a conclusões distintas das encontradas. Existe uma vasta e ampla necessidade de estudos sobre este sector, pelo que futuros pesquisadores podem ter neste trabalho um exemplo a seguir, quer pelas evidências encontradas quer pela possibilidade de se explorarem as limitações enunciadas.

## **10. Referências Bibliográficas**

- Amara, M., I. Henry, J. Liang e K. Uchiumi (2005), The governance of Professional soccer: Five case studies – Algeria, China, England, France and Japan, *European Journal of Sport Science* 5, 189-206.
- Antonietti, R. (2006), Human Capital, Sport Performance, and Salary Determination of Professional Athletes, University of Bologna.
- Barajas, A., C. Fernández-Jardón e L. Crolley (2005), Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football?, *University of Vigo*.
- Benfica SAD, Relatórios anuais sobre o governo da sociedade, <http://www.slbenfica.pt/Investidores/PrestacaoContas/ContasAnuais/contasanuais.asp>
- Cafferata, R. (2004), Governance and Management in the Business of Sport, Università degli Studi de Milano - Bicocca.
- Coadic, L. (2009), Clubes nas lonas, *Expresso* 34-35, 7 de Fevereiro.
- Coon, L. (2009), NBA Salary Cap FAQ <http://members.cox.net/lmcoon/salarycap.htm#Q1>.
- Dietly, H., M. Langz e A. Rathkex, (2008), The Effect of Salary Caps in Professional Team Sports on Social Welfare, *Working Paper Series ISSN 1660-1157*, University of Zurich.
- Frick, B. (2007), The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence From The Major European Leagues, *Scottish Journal of Political Economy* 54, 422-446.
- Futebol Europeu, Ranking Forbes Most Valuable Soccer Teams in 2008, [http://www.forbes.com/2009/04/08/valuable-soccer-teams-business-sportsmoney-soccer-values-09-soccer\\_land.html](http://www.forbes.com/2009/04/08/valuable-soccer-teams-business-sportsmoney-soccer-values-09-soccer_land.html)
- Futebol Finance, A Economia e Finanças do Futebol, <http://www.futebolfinance.com/>
- Kaplan, S. N. (2008), Are U.S. CEO's Overpaid?, *Academy of Management Perspectives*, 5-20.
- Kassies, B. (2009), UEFA European Cup Coefficients Database, <http://www.xs4all.nl/~kassiesa/bert/uefa/data/index.html>
- Késenne, S (2007), Comparing management performances of Belgian Football clubs, *Research Paper 2007-028*, University of Antwerp.
- Késenne, S. e W. Pauwels (2006), Club objectives and ticket pricing in professional team sports, *Eastern Economic Journal* 32, 549-560.
- Knowledge@Wharton (2003), CEOs Are Ridiculed for Huge Salaries: Why Aren'ts Athletes and Entertainers? , 19 de Novembro.
- MLB, Ranking Forbes Most Valuable MLB Teams in 2008, [http://www.forbes.com/lists/2008/33/biz\\_baseball08\\_The-Business-Of-Baseball\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2008/33/biz_baseball08_The-Business-Of-Baseball_Rank.html)
- NFL, Ranking Forbes Most Valuable NFL Teams in 2008, [http://www.forbes.com/lists/2008/30/sportsmoney\\_nfl08\\_NFL-Team-Valuations\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2008/30/sportsmoney_nfl08_NFL-Team-Valuations_Rank.html)

NHL, Ranking Forbes Most Valuable NHL Teams in 2008, [http://www.forbes.com/2008/10/29/nhl-team-values-biz-sports-nhl08\\_cz\\_mo\\_kb\\_1029nhl\\_land.html](http://www.forbes.com/2008/10/29/nhl-team-values-biz-sports-nhl08_cz_mo_kb_1029nhl_land.html)

Parkes, R., A. Houlihan, G. Ingles e M. Hawkins (2007), Football Money League: The reign in Spain, *Deloitte*.

Parkes, R., A. Houlihan, G. Ingles, M. Hawkins e A. Ashton-J (2008), Football Money League: Gate receipts, *Deloitte*.

Parkes, R., A. Houlihan, G. Ingles, M. Hawkins, S. Hearne, A. Ashton-Jones e C. Schmick (2009), Football Money League: Lost in translation, *Deloitte*.

Pelnar, G. J. (2007), Antitrust Analysis of Sports Leagues.

Porto SAD, Relatórios anuais sobre o governo da sociedade, [http://www.fcporto.pt/Info/Institucional/FutebolSAD/Investidores/RelatorioeContas/InfoInst\\_Investidores\\_RelatContas.asp](http://www.fcporto.pt/Info/Institucional/FutebolSAD/Investidores/RelatorioeContas/InfoInst_Investidores_RelatContas.asp)

Ramos, A. (2008), Vermelho à FC Porto SAD, *OJogo*, 11 de Novembro.

Richardson, D. H. (2000), Pay, performance and competitive balance in the national hockey league, *Eastern Economic Journal* 26, 549-560

Richter, E. (2006), Performance Based Compensation Sporting Leagues, *Patent Application Publication*.

Riper, T. V. (2008), America's Most Overpaid Athletes, [http://www.forbes.com/2008/05/07/nhl-nba-nfl-biz-sports-cx\\_tvr\\_0507overpaidathletes.html](http://www.forbes.com/2008/05/07/nhl-nba-nfl-biz-sports-cx_tvr_0507overpaidathletes.html)

Salários de treinadores e dirigentes do Reino Unido, Premier League Salaries, <http://www.trophy4toon.co.uk/salaries.html>

Salários jogadores americanos, USA Today Salaries DataBases, <http://content.usatoday.com/sports/baseball/salaries/default.aspx>

Simmons, R. (2007), Overpaid Athletes? Comparing American and European Football, *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society* 10, 457-471.

Sporting SAD, Relatórios anuais sobre o governo da sociedade, [http://www.sporting.pt/GrupoSCP/InvestorRelations/gruposcp\\_invrel\\_contasanuais.asp](http://www.sporting.pt/GrupoSCP/InvestorRelations/gruposcp_invrel_contasanuais.asp)

Szymanski, S. e R. Smith (1997), The English Football Industry: profit, performance and industrial structure, *International Review of Applied Economics* 11, 135-153.

*The Economist* (2008), Fun, games and money, special report, 2 de Agosto.

Zimmer, M.H. e M. Zimmer (2001), Athletes as Entertainers: A comparative Study of Earnings Profiles, *Journal of Sport and Social Issues* 2, 202-215.

Zingales, L. (1997), Corporate Governance, University of Chicago.

**ANEXOS**

## **12. Índice de Anexos**

Anexo 1 - Clubes Portugueses, época 2005/2006.....	59
Anexo 2 - Receitas de Clubes Europeus, época 2007/08.....	60
Anexo 3 - Receitas de bilheteira, ocupação do estádio e adeptos, no Futebol.....	61
Anexo 4 – Taxa de Ocupação e Preço médio do bilhete por jogo, época 2007/08.....	61
Anexo 5 - Número de adeptos e Preço médio do bilhete por jogo, época 2007/08.....	62
Anexo 6 - Valor dos patrocínios de clubes europeus, em 2008.....	63
Anexo 7 - Retorno dos patrocínios.....	64
Anexo 8 - Dívida e Orçamento em 2008, Clubes Europeus.....	64
Anexo 9 - Clubes cotados época 2007/08.....	65
Anexo 10 - Clubes Ingleses época 2005/06.....	65
Anexo 11 - Clubes Brasileiros época 2008.....	66
Anexo 12 - MLB 2007.....	67
Anexo 13 - NBA 2006/07.....	68
Anexo 14 - NFL 2007.....	69
Anexo 15 - NHL 2006/07.....	70
Anexo 16 - Médias das competições em 2007.....	71
Anexo 17 - Resultados Operacionais e Valor do Clube - Ligas Americanas Vs Futebol Europeu, em 2007.....	71
Anexo 18 - Top salarial, em 2008.....	72
Anexo 19 - Salários Sporting 2006/2007.....	72
Anexo 20 – Comparação entre salários de treinador e jogador em 2008.....	72
Anexo 21 – Remuneração anual de dirigentes em 2008.....	73
Anexo 22 – Diferenças no tipo de propriedade, em 2008.....	73

Anexo 1: Clubes Portugueses, época 2005/2006

Clube	Custos anuais (milhares de €)	Número de Jogadores	Performance Desportiva 2001/2006
Benfica	24531	32	68,8
Porto	21745	45	75,4
Sporting	13027	28	68
Guimarães	4503	23	43,4
Belenenses	3965	27	44
Marítimo	3353	22	48,2
Braga	3138	49	50
Nacional	3092	29	44
Leiria	2860	31	46,8
Académica	2743	27	36,6

Fonte: Futebol Finance e zerozero

Anexo 2: Receitas de Clubes Europeus, época 2007/08 (€milhões)

Clube	Direitos		Comércio		Receita Total	Performance Desportiva		
	Bilheteira	%	TV	%				
Real Madrid	101	28%	135,8	37%	129	35%	365,8	119,4
Manchester Unit.	128,2	39%	115,7	36%	80,9	25%	324,8	127,5
FC Barcelona	91,5	30%	116,2	38%	101,1	33%	308,8	123,6
Chelsea	94,1	35%	97,8	36%	77	29%	268,9	126,9
Arsenal	119,5	45%	88,8	34%	56,1	21%	264,4	115,0
AC Milan	26,7	13%	122,5	58%	60,3	29%	209,5	112,0
Bayern Munich	69,4	24%	49,4	17%	176,5	60%	295,3	111,5
Liverpool	49,5	23%	96,4	46%	65	31%	210,9	120,3
Internazionale	28,4	16%	107,7	62%	36,8	21%	172,9	128,2
AS Roma	23,4	13%	105,7	60%	46,3	26%	175,4	106,9
Tottenham HS.	51	35%	50,9	35%	43,1	30%	145	72,7
Juventus	12,5	7%	106,6	64%	48,4	29%	167,5	103,4
OL. Lyonnais	21,8	14%	75	48%	58,9	38%	155,7	119,3
Newcastle Unit.	41	33%	51,9	41%	32,7	26%	125,6	82,1
Hamburger SV	45,5	36%	28,7	22%	53,7	42%	127,9	77,9
Schalke 04	32,2	22%	56	38%	60,1	41%	148,3	97,6
OL. Marseille	23,5	20%	69,4	58%	26,8	22%	119,7	83,8
VFB Stuttgart	18,7	17%	43,9	39%	48,9	44%	111,5	84,2
Fenerbahce	27,9	25%	26,7	24%	56,7	51%	111,3	99,0
Manchester City	23,4	23%	54,6	53%	26	25%	104	58,2
Porto	34,9	53%	7,1	11%	23,8	36%	65,8	122,1
Benfica	28,898	55%	8,409	16%	14,809	28%	52,116	101,3
Sporting	25,031	56%	11,273	25%	8,625	19%	44,929	101,9
Média Portugal	29,61	55%	8,93	17%	15,74	28%	54,28	80,5
Média Europa	51,46	25%	79,99	42%	64,22	33%	195,66	103,5

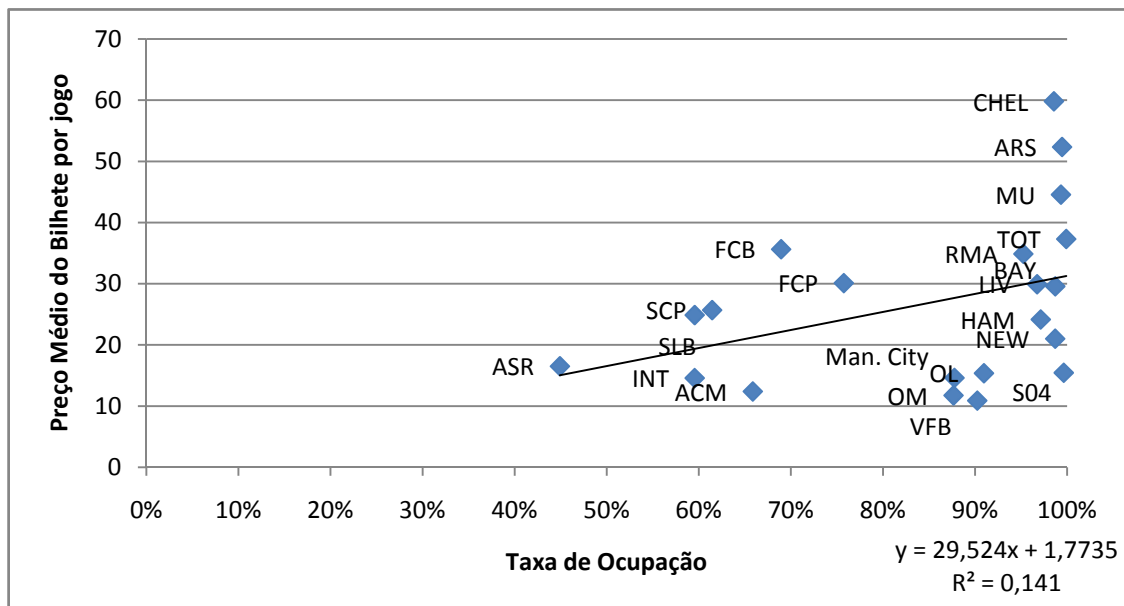
Fonte: Relatórios Anuais e Deloitte Football Money League 2009

Anexo 3: Receitas de bilheteira, ocupação do estádio e adeptos, no Futebol

Clube	Média de Espectadores	Receita de Bilheteira (€milhões)	Média de Bilhete (€)	Preço médio de bilhete (€)	Lotação	Ocupação do estádio	Adeptos (milhões)
Newcastle	51324	41,0	798,8	21,0	52000	99%	1,2
Tottenham	35966	51,0	1418,0	37,3	36000	100%	1,2
Chelsea	41396	94,1	2273,2	59,8	42000	99%	1,5
Sporting	30721	23,7	770,9	25,7	50000	61%	2,1
FC Porto	38630	34,9	903,4	30,1	51000	76%	2,6
Arsenal	60070	119,5	1989,3	52,4	60400	99%	2,6
Liverpool	43534	49,5	1137,0	29,9	45000	97%	3,1
Benfica	38709	28,9	746,5	24,9	65000	60%	4,1
Man.Unit.	75690	128,2	1693,8	44,6	76200	99%	4,2
Schalke 04	61275	32,2	525,5	15,5	61500	100%	4,3
Inter	51210	28,4	554,6	14,6	86000	60%	9,3
Lyonnais	37295	21,8	584,5	15,4	41000	91%	9,6
Marseille	52600	23,5	446,8	11,8	60000	88%	10,2
Barcelona	67560	91,5	1354,4	35,6	98000	69%	10,4
Bayern M.	69000	69,4	1005,8	29,6	69900	99%	10,5
R. Madrid	76200	101,0	1325,5	34,9	80000	95%	13,2
AC Milan	56640	26,7	471,4	12,4	86000	66%	13,4
Stuttgart	50445	18,7	370,7	10,9	55900	90%	
Man. City	42126	23,4	555,5	14,6	48000	88%	
AS Roma	37275	23,4	627,8	16,5	83000	45%	
Hamburg	55365	45,5	821,8	24,2	57000	97%	

Fonte: Futebol Finance e zerozero

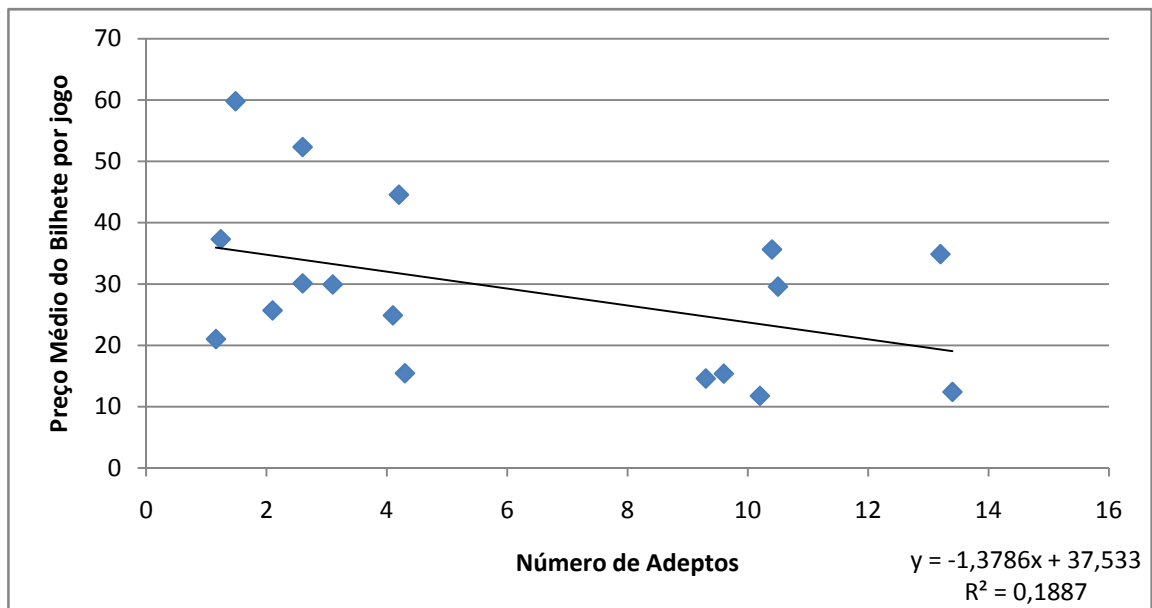
Anexo 4: Taxa de Ocupação e Preço médio do bilhete por jogo, época 2007/08



Fonte: anexo 3



Anexo 5: Número de adeptos e Preço médio do bilhete por jogo, época 2007/08



Fonte: anexo 3

Anexo 6: Valor dos patrocínios de clubes europeus, em 2008 (€milhões)

Clubes	Patrocinador	Anos	Valor anual	Total
Manchester Utd	AIG	4	20,9	83,6
Arsenal	Emirates	4	22,5	90,0
Schalke 04	Gazprom	6	20,8	125,0
Bayern de Munique	T-Com	7	17,0	119,0
Chelsea	Samsung	5	14,8	74,3
Tottenham Hotspur	Mansion	4	12,7	50,8
Ajax	AEGON	7	12,0	84,0
Juventus	FIAT	3	11,0	33,0
Milan	Bwin	4	10,0	40,0
Lyon	Accor	5	9,2	46,0
Real Madrid	Bwin	3	8,3	25,0
Newcastle	N. Rock	5	7,5	37,5
Liverpool	Carlsberg	3	7,4	22,2
Roma	Wind	3	6,3	19,0
Hamburgo	Emirates	3	5,0	15,0
Blackburn Rovers	Crown Paint	3	5,0	15,0
Sevilha	888.com	3	5,0	15,0
Everton	Chang Beer	3	3,5	10,7
Atlético Bilbao	Petronor	3	2,0	6,0
Paris St. Germain	Afflelou	3	1,5	4,5
Torino	Renault	3	1,0	3,0
V.Guimarães	Finibanco	2	0,6	1,3

*Fonte: Futebol Finance*

Anexo 7: Retorno dos patrocínios (€milhões)

Empresa	Retorno do Investimento
BES	126
Portugal Telecom	107
TMN	90,5
Galp Energia	88,4
Sapo	60,3
BPI	47,8
Coca-Cola	46
Vodafone	28
Caixa Geral de Depósitos	21
Meo	1,8

Fonte: Futebol Finance

Anexo 8: Dívida e Orçamento em 2008, Clubes Europeus (€milhões)

Clube	Dívida	Orçamento	Performance Desportiva
Real Madrid	200	400	119,4
Manchester United	770	328	127,5
FC Barcelona	190	380	123,6
Chelsea	935	283	126,9
Arsenal	490	278,5	115,0
AC Milan	316	293	112,0
Bayern Munich	0	286	111,5
Liverpool	507	199	120,3
Internazionale	418	221	128,2
AS Roma	75	157	106,9
Tottenham Hotspur	22	155	72,7
Juventus	0	186	103,4
Olympique Lyonnais	0	135	119,3
Newcastle United	88	129	82,1
Hamburger SV	0	140	77,9
Schalke 04	106	160	97,6
Olympique Marseille	0	85	83,8
Porto	137,9	40	122,1
Benfica	125,1	30	101,3
Sporting	146	25	101,9

Fonte: Expresso e zerozero

Anexo 9: Clubes cotados época 2007/08 (€milhões)

Clube	Custos com o Pessoal (1)	Resultado Líquido	Resultado Operacional	Proveitos (2)	(1)/(2)	Performance Desportiva
Arsenal FC	150,5	38,2	39,7	264,4	57%	115,0
Juventus FC	112,7	-20,8	-10,3	167,5	67%	103,4
Tottenham Hotspurs	78,6	1,4	10,2	145,0	54%	72,7
Olympique Lyonnais	100,1	20,1	59,8	155,7	64%	119,3
AS Roma	94,5	19,5	14,5	175,4	54%	106,9
Glasgow Rangers	51,0	10,7	1,0	95,7	53%	87,1
Celtic Glasgow	57,9	6,6	13,2	107,8	54%	109,2
SL BENFICA	27,2	0,1	3,0	52,1	52%	101,3
SPORTING CP	19,9	0,6	2,6	44,9	44%	101,9
SS Lázio	28,8	6,3	42,2	94,5	30%	58,8
FC PORTO	38,7	8,0	12,7	65,8	59%	122,1
Birmingham City	39,6	3,9	19,1	74,0	53%	43,7

Fonte: Jornal OJogo, relatórios anuais de gestão e zerozero

Anexo 10: Clubes Ingleses época 2005/06 (£ milhões)

Clube	Custos com o Pessoal	Performance Desportiva
Chelsea	114,0	79,2
Manchester United	85,4	79,0
Arsenal	83,0	81,0
Liverpool	68,9	68,8
Newcastle United	52,2	59,6
Tottenham	40,7	52,4
Manchester City	34,3	47,3
West Ham	31,2	44,7
Fulham	30,1	47,2
Bolton	28,5	50,2
Birmingham	26,8	43,0
Portsmouth	24,8	39,5
Wigan	20,6	36,9
West Brom	20,4	35,5
Sunderland	17,4	32,1
Charlton	34,2	47,8
Blackburn	33,4	51,0
AstonVilla	38,3	48,0
Everton	37,0	50,4

Fonte: zerozero

Anexo 11: Clubes Brasileiros época 2008 (€milhões)

Clube	Custos Com Pessoal	Performance Desportiva
Internacional PA	13,2	186,6
Palmeiras	11,6	80,5
São Paulo	9,5	123,4
Santos	8,3	96,9
Flamengo	8,3	75,6
Fluminense	7	77,6
Cruzeiro	6,2	74,8
Atlético MG	4,9	47,6
Botafogo	4,9	66,9
Atlético PR	4,1	73,3
Coritiba	3,6	42,5
Grémio PA	3,5	78,6
Sport	3,3	45,0
Vitória	3,3	40,4
Goiás	2,9	71,9
Náutico	2,6	41,7
Vasco da Gama	2,4	63,0

Fonte: Futebol Finance, zerozero e blog Almanaque Esportivo

Anexo 12: MLB 2007 (\$ milhões)

Clube	Proveitos	Performance Desportiva	Custos com pessoal
New York Yankees	327,0	66,3	189,6
New York Mets	235,0	65,1	115,2
Boston Red Sox	263,0	64,9	143,0
Los Angeles Dodgers	224,0	59,3	108,5
Chicago Cubs	214,0	52,6	99,7
Los Angeles Angels	200,0	63,8	109,3
Atlanta Braves	199,0	57,4	87,3
San Francisco Giants	197,0	51,7	90,2
St. Louis Cardinals	194,0	54,3	90,3
Philadelphia Phillies	192,0	30,2	89,4
Seattle Mariners	194,0	58,4	106,5
Houston Astros	193,0	54,5	87,8
Washington Nationals	153,0	50,7	37,3
Chicago White Sox	193,0	57,0	108,7
Cleveland Indians	181,0	61,1	61,7
Texas Rangers	172,0	54,5	68,3
Detroit Tigers	173,0	64,5	95,2
Baltimore Orioles	166,0	48,9	93,6
San Diego Padres	167,0	61,9	58,1
Arizona Diamondbacks	165,0	58,1	52,1
Colorado Rockies	169,0	58,7	54,4
Toronto BlueJays	160,0	59,8	81,9
Cincinnati Reds	161,0	80,9	68,9
Milwaukee Brewers	158,0	55,6	71,0
Minnesota Twins	149,0	61,0	71,4
Oakland Athletics	154,0	59,1	79,4
Kansas City Royals	131,0	46,1	67,1
Pittsburgh Pirates	139,0	47,5	38,5
Tampa Bay Rays	138,0	44,7	24,1
Florida Marlins	128,0	52,4	30,5
Média	183,0	56,7	82,6
Mediana	172,5	57,7	84,6
Desvio- Padrão	41,2	8,8	33,9

Fonte: Forbes e MLB

Anexo 13: NBA 2006/07 (\$ milhões)

Clube	Proveitos	Performance Desportiva	Custos com pessoal
New York Knicks	196,0	38,9	117,0
Los Angeles Lakers	170,0	58,9	77,1
Chicago Bulls	161,0	61,9	54,8
Detroit Pistons	154,0	78,8	58,8
Houston Rockets	149,0	58,9	63,8
Dallas Mavericks	140,0	84,9	88,5
Cleveland Cavaliers	152,0	68,8	63,0
Phoenix Suns	145,0	76,8	65,4
Miami Heat	131,0	66,1	63,8
San Antonio Spurs	131,0	83,4	65,3
Boston Celtics	117,0	39,6	62,6
Sacramento Kings	128,0	52,7	64,0
Philadelphia 76ers	112,0	50,7	69,1
Toronto Raptors	124,0	50,5	50,6
Washington Wizards	112,0	55,7	62,7
Utah Jazz	114,0	63,0	61,9
New Jersey Nets	102,0	61,6	64,4
Indiana Pacers	107,0	52,2	63,1
Orlando Magic	92,0	51,5	61,0
Denver Nuggets	104,0	59,6	65,4
Golden State Warriors	103,0	52,4	65,0
Minnesota Timberwolves	103,0	45,2	66,8
Memphis Grizzlies	98,0	47,8	61,8
Los Angeles Clippers	98,0	60,5	59,1
Charlotte Bobcats	93,0	41,0	41,7
Atlanta Hawks	95,0	38,9	48,5
New Orleans Hornets	91,0	53,5	53,7
Seattle SuperSonics	81,0	45,9	56,9
Milwaukee Bucks	88,0	46,3	63,5
Portland Trail Blazers	82,0	36,8	75,0
Média	119,1	56,1	64,5
Mediana	112,0	53,1	63,3
Desvio- Padrão	28,6	13,0	13,1

Fonte: Forbes e NBA

Anexo 14: NFL 2007 (\$ milhões)

Clube	Proveitos	Performance Desportiva	Custos com pessoal
Dallas Cowboys	269,0	73,8	107,4
Washington Redskins	327,0	48,0	123,4
New England Patriots	282,0	96,0	118,0
Houston Texans	239,0	49,9	98,2
Philadelphia Eagles	237,0	63,3	100,8
Denver Broncos	226,0	57,0	102,2
Chicago Bears	226,0	69,9	104,2
New York Giants	214,0	66,7	75,8
Cleveland Browns	220,0	49,9	102,4
New York Jets	213,0	47,8	100,0
Baltimore Ravens	226,0	61,4	105,0
Tampa Bay Buccaneers	224,0	44,4	98,1
Kansas City Chiefs	214,0	44,4	108,5
Carolina Panthers	221,0	53,4	93,9
Miami Dolphins	232,0	24,9	92,6
Pittsburgh Steelers	216,0	62,0	106,3
Green Bay Packers	218,0	72,8	97,7
Tennessee Titans	216,0	62,0	97,1
Seattle Seahawks	215,0	66,5	99,6
Cincinnati Bengals	205,0	53,4	98,5
Indianapolis Colts	203,0	89,2	102,8
St Louis Rams	206,0	39,2	100,3
Arizona Cardinals	203,0	46,3	98,7
Detroit Lions	204,0	35,6	106,7
New Orleans Saints	213,0	59,8	110,4
San Diego Chargers	207,0	85,9	102,5
Buffalo Bills	206,0	49,9	108,9
Oakland Raiders	205,0	21,4	90,9
Jacksonville Jaguars	204,0	66,5	94,0
San Francisco 49ers	201,0	42,8	106,9
Atlanta Falcons	203,0	39,2	83,8
Minnesota Vikings	195,0	49,9	92,2
Média	223,1	56,8	101,7
Mediana	215,5	55,2	101,5
Desvio- Padrão	26,9	17,2	8,5

Fonte: Forbes e NFL



Anexo 15: NHL 2006/07 (\$ milhões)

Clube	Proveitos	Performance Desportiva	Custos com pessoal
Toronto Maple Leafs	138,0	56,3	43,3
New York Rangers	122,0	58,9	45,1
Detroit Red Wings	109,0	71,9	39,9
Montreal Canadiens	109,0	57,7	43,6
Dallas Stars	91,0	69,3	43,9
Philadelphia Flyers	87,0	45,1	43,7
Boston Bruins	87,0	44,5	43,7
Colorado Avalanche	79,0	60,0	38,0
Vancouver Canucks	96,0	61,9	42,9
Los Angeles Kings	84,0	48,0	40,7
Tampa Bay Lightning	85,0	58,6	41,9
Anaheim Ducks	89,0	65,7	40,5
New Jersey Devils	65,0	65,0	49,6
Ottawa Senators	93,0	69,4	43,6
Minnesota Wild	78,0	58,5	39,5
Chicago Blackhawks	69,0	39,6	38,5
San Jose Sharks	72,0	65,6	43,9
Calgary Flames	77,0	60,5	45,8
Buffalo Sabres	74,0	72,0	40,0
Edmonton Oilers	71,0	52,4	42,3
Carolina Hurricanes	68,0	64,0	39,0
Pittsburgh Penguins	67,0	46,7	26,3
Florida Panthers	67,0	50,0	37,6
Columbus Blue Jackets	68,0	47,3	36,9
New York Islanders	60,0	51,9	37,8
Atlanta Thrashers	67,0	57,0	37,6
Phoenix Coyotes	67,0	48,0	37,0
Washington Capitals	66,0	39,6	29,7
St. Louis Blues	66,0	38,2	33,7
Nashville Predators	65,0	66,8	43,0
Média	81,2	81,2	40,3
Mediana	75,5	58,1	40,6
Desvio- Padrão	18,6	9,9	4,7

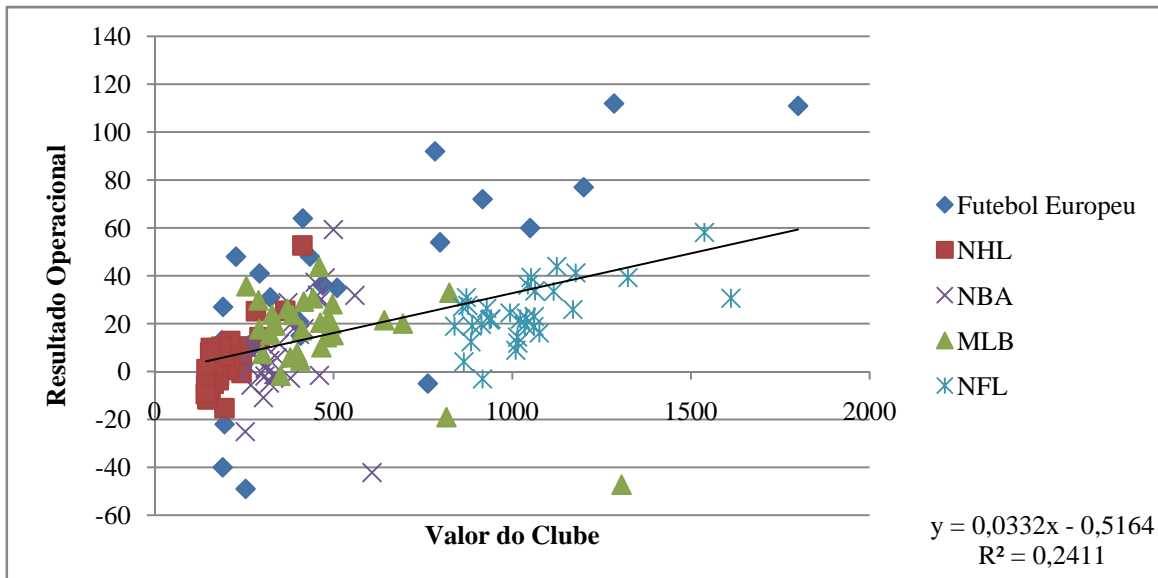
Fonte: Forbes e NHL

Anexo 16: Médias das competições em 2007 (\$ milhões)

Modalidade	Clubes	Resultado Operacional	Proveitos	Valor do Clube
Futebol Europeu	25	34,5	219,0	554,2
NBA	30	9,8	119,1	372,5
NFL	32	24,7	221,6	1040,0
MLB	30	16,4	183,0	471,6
NHL	30	3,2	81,2	200,0
Total	147	17,2	163,7	533,7

Fonte: Forbes

Anexo 17: Resultados Operacionais e Valor do Clube - Ligas Americanas Vs Futebol Europeu, em 2007 (\$ milhões)



Fonte: Forbes

Anexo 18: Top salarial, em 2008 (€milhões)

Competição	Top 10	Top 25	Top 50	Top 100
NBA	5	12	19	25
NHL	0	0	0	4
MLB	3	9	25	25
NFL	2	4	6	25
Futebol Europeu	0	0	0	21
Média	15,4	13,4	12,0	10,1
Mediana	14,6	13,0	11,2	10,0
Desvio-Padrão	2,2	2,2	2,1	2,6

Fonte: Futebol Finance e USA Today

Anexo 19: Salários Sporting 2006/2007 (€milhares)

Posição	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Média da Idade
Guarda-Redes	4	27,0	15,5	33,1	26,8
Defesa	7	32,0	24,0	21,1	24,3
Médio	12	30,8	25,5	16,5	24,1
Avançado	7	43,4	30,0	37,5	24,9

Fonte: Futebol Finance

Anexo 20: Comparação entre salários de treinador e jogador em 2008 (€milhões)

Treinador	Clube	Salário Treinador (1)	Salário jogador (2)	(2)/(1)
Jürgen Klinsmann	Bayern	2,1	5,5	2,63
Bernd Schuster	Real Madrid	4,0	6,4	1,61
Frank Rijkaard	FC Barcelona	4,8	8,5	1,78
Alex Ferguson	Manchester United	3,1	7,7	2,48
Guus Hiddink	Chelsea	6,3	8,2	1,29
Juande Ramos	Tottenham	7,3	5,9	0,81
Rafael Benitez	Liverpool	2,6	7,7	2,98
Carlo Ancelotti	Milan	4,2	9,0	2,14
Luciano Spalletti	Roma	2,0	5,5	2,73
Roberto Mancini	Internazionale	5,0	5,0	1,00
Jesualdo Ferreira	FC Porto	1,3	1,6	1,30
Paulo Bento	Sporting CP	0,7	1,3	1,89
Quique Flores	SL Benfica	1,5	1,8	1,20

Fonte: Futebol Finance, Corriere Dello Sport e trophy4toon

Anexo 21: Remuneração anual de dirigentes em 2008 (€milhões)

Dirigente	Clube	Salário	Performance Desportiva
Alister Mackintosh	Manchester City	0,4	58,20853
Douglas Hall	Newcastle	1,9	82,0752
Daniel Levy	Tottenham Hotspur	1,2	72,6752
Jean- Michel Aulas	Lyon	1,4	119,3124
Jean-Claude Blanc	Juventus	2,2	103,3599
Rick Parry	Liverpool FC	1,4	120,3419
Keith Edelman	Arsenal	1,2	115,0085
Peter Kenyon	Chelsea FC	2,3	126,9419
David Gill	Manchester United	1,8	127,4752
Richard Scudamore	Premier League	1,5	
Brian Barwick	The FA	0,8	
Paul Aldridge	West Ham Utd	0,8	
Doug Ellis	Aston Vila	0,6	
Keith Wyness	Everton FC	0,6	
Allan Duckworth	Bolton Wanderers	0,5	
Jeremy Peace	WBA	0,4	
John Williams	Blackburn Rovers	0,4	

Fonte: Ojogo e trophy4toon

Anexo 22: Diferenças no tipo de propriedade, em 2008 (€milhões)

Tipo de Propriedade	Amostra	Jogadores Nacionais	Performance Desportiva	Proveitos
Concentrada	11	39%	89,4	206,8
Dispersa	15	49%	98,9	158,4

Fonte: zerozero e Deloitte