

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A BOA GESTÃO ADMINISTRATIVA INTERFERE NO
DESEMPENHO ESPORTIVO DE UM TIME DE FUTEBOL .**

ANGELO BATSEF NETO

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Administração Esportiva.

Orientador : Prof. Edson Herek

CURITIBA -2006

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que colaboraram para este primeiro passo de um sonho ainda distante , que se iniciou há cinco anos atrás e foi interrompido . Aos coordenadores do curso Prof. Osmar Rocha e Prof. Mario Maia , ao pessoal da secretária do curso a Malu e a Manu . Um especial obrigado a todos os professores Wanderlei , Letícia , Paulo Kruger , Nelson Hauck , Constantino , Dílson , Zaki , Fernando , Alexandre , Paulo Schmitz , Marcos Schenberg , Sergio Moletta , Barbosa , pelo esforço , conhecimento e dedicação transmitidos .

Destaco os ensinamentos e a amizade dos Prof. Edson e do Prof. Iwerson .

A nossa equipe do curso , quase inseparável , Léo , Marcelo , Eliane , Rodolfo , Mariana , José Augusto e André , que nos ajudaram em todos os momentos a entender o espírito de união e amizade .

A força de vontade da Roseles e a serenidade do Luiz Fernando , novos velhos amigos .

Ao pessoal do Coxanautas e dos Helênicos , em especial ao Guilherme Straube , as suas informações foram muito importantes .

Á minha mãe , Thereza e a Sandra , que procuram me compreender e orientar e aqueles que já não estão mais aqui , como o meu pai .

Á Lu , ao Alexandre e ao João Victor , vocês são o meu motivo de querer , obrigado por terem entendido e apoiado em todos os momentos minhas escolhas .

SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO	03
1.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	07
1.2.1 Objetivo Geral.....	07
1.2.2 Objetivo Especifico.....	07
1.3 JUSTIFICATIVA.....	07
1.4 METODOLOGIA.....	09
1.4.1 A Pesquisa Bibliográfica.....	09
1.4.2 A Pesquisa Exploratória.....	09
1.4.3 Caso Escolhido – Coritiba Foot Ball Club.....	10
1.5 PROPOSTA.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	11
2.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA.....	14
2.1.1 Plano de Negócio.....	19
2.2 A QUESTÃO FINANCEIRA.....	20
2.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	24
2.3.1 Indicadores Econômicos e Financeiros.....	26
2.3.2 Índices de Liquidez.....	27
2.3.3 Índices de Atividades.....	28
2.3.4 Índices de Rentabilidade.....	30
2.3.5 Fluxo de Caixa.....	30
2.4 CASO – CORITIBA FOOT BALL CLUBE.....	31
2.4.1 O clube e sua administração.....	31
2.5 ÍNDICES DE LIQUIDEZ – CORITIBA.....	32
2.5.1 Grau de Endividamento.....	34
2.5.2 Grau de Imobilização.....	35
2.5.3 Giro.....	35
2.6 DESEMPENHO ESPORTIVO.....	36
CONCLUSÃO	37
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	40

RESUMO

O futebol é considerado um dos fenômenos de diversão e alegria em todos os cantos do mundo, em especial atenção ao futebol brasileiro que é a paixão, o entusiasmo e a alegria, mas para o bom desempenho de um time de futebol, estão ligados vários aspectos que podem influenciar o bom desempenho de um time, como a questão financeira do clube, o lado emocional, à distância dos familiares, e as constantes cobranças da torcida, vem influenciando o atleta. Destaca-se em muitos estudos recentes a questão do bem estar psicológico do atleta como influência sobre o seu desempenho, mas em nenhum caso ficam evidenciadas as verdadeiras questões que levam o atleta a ter um bom desempenho em campo, ou que fatores o levam a um mau desempenho.

Palavras – chave: financeiro, psicológico, torcida, resultado.

1. INTRODUÇÃO

O futebol tem sido destaque nos diversos meios de comunicação, jornais, revistas, rádios e televisão. Toda essa repercussão traz diversas formas de análise sobre os jogos, freqüências, principais times esportivos e regras. Visto como uma atividade de grande popularidade, o futebol é considerado um dos esportes mais praticados, deve-se principalmente a facilidade de praticá-lo, até mesmo em pequenos espaços e com poucas regras, com uma pequena bola, torna-se a atração, a diversão de um grupo de pessoas.

O futebol nasce de muitas formas, mas, talvez, nasça mais como futebol de colégio, de pátio, ou campinho atrás das árvores [...] Mesmo que não se ensine nada a respeito desta arte de jogar futebol. Por isso ele guarda um gesto de espontaneidade, parece ser obra liberada pela alegria de seguir a bola e se reconhecer entre companheiros que chutam na mesma direção. OSTERMANN (1998 p.152).

O futebol foi introduzido no Brasil por Charles Muller,¹ no final do século XIX, inicialmente praticado por jovens de classe alta, esporte considerado da elite, foi introduzido nos colégios brasileiros por estes jovens que conheceram o esporte através de viagens a Europa, e em pouco tempo o esporte deixou de ser privilégio das elites, e passou a ser praticado por clubes, em fábricas por operários e em camadas menos favorecidas. Atualmente é o esporte mais praticado no território nacional.

Na década de 1920, tanto o continente europeu quanto o Americano, foram importantes para a consolidação do futebol como espetáculo das massas. O

¹ Charles Muller é considerado o pai do Futebol no Brasil (1974- 1953).

sucesso de torcidas, tornando os estádios, até então pequenos, apertados para o grande número de pessoas que se aglomeram nas filas para apreciarem as partidas.

[...] o que Charles Muller trouxe, em 1894, foi um esporte universitário e burguês, elegante e obediente a um código. Esporte de 'Gentleman', exatamente como são o tênis e o golfe hoje. [...] pelo menos dez anos seguintes, o futebol continuou um jogo inglês e de elite: os jogadores eram, na sua esmagadora maioria, técnicos industriais e engenheiros ingleses (SANTOS, 1981 apud FREITAS, 2000, p. 3).

O papel importante que a imprensa teve para a popularização deste esporte deve ser destacado. Jornais e emissoras de rádio refletiam a cultura popular e sua preferência pelo futebol, reforçando sua notoriedade. Possivelmente esta visão diferente do futebol, marque a passagem de uma sociedade tradicional e conservadora para uma moderna. (PRONI, 2000).

Porém, há registros de que este esporte já vinha sendo praticado desde 1890 em Belém do Pará, por ingleses no porto da região amazônica. A "manchete" em sua seção esportiva afirma que o buço do futebol brasileiro seria o Rio grande do Sul trazido por Mr. Artur Lawson². Este com grande dificuldade em ter adeptos ao novo esporte, principalmente a sociedade que não aceitava, homens com pernas "cabeludas" correndo atrás de uma esfera de couro. Ressalta-se que nesta época de introdução do futebol no Brasil, o país acabará a pouco com a escravidão e o regime republicano recém estava instalado. Por isso a inovação era apenas prioridade da elite dominante, pois a segregação e a tradições imperiais se mantinham vivas. Assim o esporte era visto como forma de educação social desta elite, que via como modernização, de uma sociedade culturalmente avançada (PRONI, 2000).

Na década de 70, nem se cogitava que um clube de futebol trataria seus torcedores como "clientes", trocariam de técnico pensando na cotação de suas ações na Bolsa ou procuraria diversificar suas áreas de investimento Atualmente o futebol tem se tornado uma comercialização, onde chama a atenção de empresários e conseqüentemente o interesse em uma participação mais ativa no

² O primeiro time do Rio Grande foi Arthur Lawson (hoje nome do estádio do clube),

mercado, onde há uma supervalorização dos profissionais envolvidos neste esporte.

Nos últimos anos também se percebe o grande investimento de patrocinadores neste setor, com isto esta se tornando uma atividade mais estruturada e planejada e assim buscar objetivos propostos por uma equipe de trabalho de forma efetiva e econômica. (PRONI, 2000, p. 46).

O futebol também pode ser considerado como uma superação e modernização. Em uma visão mundial o futebol esta passando por transformações, onde os avanços tecnológicos proporcionam uma maior interação entre diversas culturas, atividades e países. Dentro da estrutura do futebol, os treinadores são considerados de grande importância para o desenvolvimento e evolução do time, mas são os principais alvos de críticas e freqüentemente responsáveis pela baixa produtividade de uma equipe, e com isto não conseguem atingir os objetivos estipulados pela equipe. (LEAL, 2000).³

No Brasil, a formação deste profissional bem como sua especialização é razão de constantes discussões. Por ser o futebol amplamente divulgado pela mídia e com a evolução e modernização do mesmo, a função do treinador envolve responsabilidades que exigem umas formações qualificadas, conhecendo a cultura geral deste esporte, bem como suas formas de expressão e comunicação. (LEAL, 2000, p. 211).

Com o surgimento de mudanças na legislação vigente do futebol, e a introdução da Lei Zico⁴, induziu a revolução no futebol, a Lei ressalta principalmente a possibilidade de criação de clubes e federações, obrigando aos clubes e federações a adotarem métodos empresariais como gestão administrativa e setores responsáveis pelo financeiro da instituição.

E através da Lei Pelé⁵, reformulou artigos da Lei Zico, referente ao processo de funcionamento do sistema profissional esportivo, uma das reformulações foi à extinção a Lei do Passe, o que possibilitou aos jogadores o direito de serem seus

³ LEAL (2000), ressalta a necessidade do treinador conhecer a história do futebol e a sua evolução do decorrer das décadas.

⁴ Lei 8.672/93, denominada de Lei Zico

⁵ Lei 9.615/98, denominada como Lei Pelé

próprios “donos”, o que evidencia a necessidade de ajustes e modernização deste setor.

Outro fato que chama a atenção neste esporte é as administrações (dirigentes amadores) que se envolvem em política nacional, e administram em função de interesses próprios ou partidários, buscando manter a prática deste esporte subsidiada pela sociedade, onde em alguns casos nem os encargos trabalhistas dos profissionais são honrados, tornando o futebol altamente lucrativo. As CPI's ⁶, que procuram investigar os velhos acordos paternalistas e manipulações que estão denegrindo a imagem do futebol. Esses problemas afetam não somente os diretores do clube, mas também a comissão técnica e jogadores que acabem se preocupando com questões de organização e estrutura do clube. (RUBIO, 2001).

Uma empresa quando possui uma boa administração consegue progredir e expandir, no caso do Futebol não é diferente, também pode ser considerada como uma equipe de trabalho que precisa unidade superar os obstáculos e desafios para garantir o sucesso e a permanência no mercado. Quanto ao aspecto financeiro, o custo do futebol está se tornando cada vez mais elevado, e por isso mesmo é imprescindível que os clubes comecem a trabalhar dentro de um planejamento para que se evitem problemas futuros (BRUNORO, 1997).⁷

As profissões como um todo, tendem a ter certas características que incluem: um suporte de conhecimento; uma prática profissional; desempenhos específicos e únicos; estrutura de carreira; uma filosofia, ética e código de prática; avaliação da efetividade dos desempenhos; e associações profissionais (RUBIO, 2001, p. 13).

Considera-se fator decisivo para a produtividade de uma equipe, a integração da diretoria, comissão técnica e atletas: a diretoria ofertando de forma profissional boas condições de trabalho, seja na estrutura física como no

⁶ Comissões Parlamentares de Inquéritos.

⁷ A questão financeira é bastante relevante para o autor, que destaca a importância do financeiro para o desempenho do time, indiferente da quantidade de pessoas envolvidas ou do porte do time de futebol.

gerenciamento dos recursos financeiros e humanos; a comissão técnica, com tempo para desenvolver seu trabalho, que deve ser muito bem planejado, com objetivos bem definidos e com seus elementos integrados no processo; e, finalmente, os atletas, cujo suporte ofertado pela diretoria e comissão técnica, devem estar conscientes do seu trabalho e estar em condições de executá-lo da melhor forma possível, buscando sempre o seu melhor desempenho. (BRUNORO, 1997).

1.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo Geral:

- Demonstrar a existência de relação entre a boa gestão administrativa e o desempenho esportivo de um time de futebol.

1.2.2 Objetivo Específico:

- Demonstrar que uma boa administração financeira / contábil é um fator para bons resultados dentro de campo, tendo como objeto de estudo o Coritiba F.C.

1.3 JUSTIFICATIVA.

O futebol tem se constituído num dos fenômenos sócio-culturais mais importantes do século XX, com destaque especial ao futebol de campo. Este vem mobilizando um grande número de pessoas, materiais, instalações e recursos financeiros. Para que todos estes recursos possam ser melhores aplicados, é necessário o sucesso nas competições e este está baseado não somente da

preparação física, mas também a qualidade dos treinamentos e na satisfação em contribuir para o crescimento do clube.

A questão acima destaque bem a idéia de CAÑETE (1996, p. 23), (...) quem você acha que, provavelmente produzirá mais e melhor: Um indivíduo cansado, desmotivado, fatigado, com dores pelo corpo, estressado, deprimido, com baixa auto-estima e com sua saúde global comprometida, ou aquele indivíduo saudável, equilibrado emocionalmente, satisfeito, feliz e motivado?⁸

Oferecer boas condições de trabalho significa oferecer boas condições de vida aos indivíduos. E condições de trabalho englobam tudo o que influencia o próprio trabalho. Trata-se não apenas do posto de trabalho e seu ambiente, como também das relações entre produção e salário; duração da jornada, da semana, do ano (férias), da vida de trabalho (aposentadoria); do repouso e alimentação, do serviço médico, social, escolar, cultural, e esportivo. Não se limita ao trabalho, no sentido restrito, de trabalho produtivo e assalariado, mas de um conjunto de incentivos, acredita-se que o desempenho dos atletas será melhor do que somente os treinamentos, o indivíduo necessita de incentivos e desafios para se sentir realizado no desempenho da sua função diária. WISNER (1987).

Desde o início dos tempos, acreditava-se na "satisfação cerebral" do exercício. Os gregos afirmavam que os exercícios deixaram suas mentes mais lúcidas, o desejo e os músculos estão tão acostumados a trabalhar em conjunto e a realizar suas tarefas com menos dispêndio de força que o intelecto é comparativamente, deixado livre. Qualidade de vida é o que o indivíduo sonha e o que realmente conquista. Somos aquilo que buscamos, o que alcançamos. (RUBIO, 2001).⁹

Compreende-se também que o ambiente onde o indivíduo está inserido tem características peculiares, influenciando-o no que diz respeito aos aspectos físicos

⁸ CANETE (1996), a motivação e o estado emocional do indivíduo são fatores não controláveis e de difícil mensuração, é um processo que possibilita trabalhos contínuos, mas nunca uma certeza para o bom desempenho.

⁹ O autor considera a satisfação do indivíduo como sendo um dos princípios para o bom desempenho na atividade física.

e sociais, estabelecendo significados próprios que revelam informações da realidade a ser estudada.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho adotou a pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, pois esta perspectiva fornece ao pesquisador um conjunto de procedimentos que possibilitam uma interpretação da realidade explorada. Sabe-se que o método qualitativo é pertinente quando o fenômeno a ser estudado é complexo e de natureza social, ao que se acrescenta a idéia de que “o comportamento humano, muitas vezes, tem mais significados do que os fatos pelos quais ele se manifesta” (TRIVIÑOS, 1987, p. 122).

Ao se trabalhar com enfoques qualitativos, o pesquisador deve estar atento aos significados dos fatos que se apresentam durante a investigação, pois, os indivíduos envolvidos são afetados direta ou indiretamente pela realidade cultural e social que está sendo vivenciada.¹⁰

1.4.1 A Pesquisa Bibliográfica

Serão analisadas fontes teóricas adquiridas em livros, jornais, artigos científicos, artigos da *Web* e revistas, buscando adquirir uma maior compreensão sobre o tema proposto para o estudo.

¹⁰ Esta abordagem parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos, valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato.

1.4.2 A Pesquisa Exploratória

As informações sobre o assunto abordado encontram-se em livros, revistas específicas e artigos científicos, onde se podem obter dados para realizar o estudo e assim coletar informações que possam disponibilizar.

1.4.3 Caso Escolhido - Coritiba Foot Ball Club

O Coritiba Foot Ball Club é o mais tradicional clube de futebol do estado do Paraná, maior vencedor de campeonatos estaduais com 32 títulos desde 1916; e primeiro representante do estado a conquistar o Campeonato Brasileiro de Futebol em 1985.

Caracteriza-se por ser um dos grandes clubes do futebol brasileiro, estando classificado em 14º lugar no ranking da Confederação Brasileira de Futebol.

Tem sua atual administração voltada para a empresarização do clube (POZZI 1998; LANCELLOTTI 1997).

1.5 PROPOSTA

Para MEDEIROS (1959, p. 5):

(...) Considerando a alegria, a satisfação pessoal, as possibilidades de desafogo e de alívio de tensões e o prazer da criação, que as atividades de recreio costumam trazer aos que delas participam ativamente, tornou-se óbvia a sua valia para a conservação do equilíbrio emocional. Quando alguém se entrega "de corpo e alma" a uma dança ou à preparação de um canteiro, seu físico, inteligência e emoções trabalham juntos, indissociadamente. Dizemos que este alguém está funcionando como personalidade integrada, em que tudo converge para uma atividade voluntariamente abraçada, a qual absorve o indivíduo todo. Tal integração de funcionamento não beneficia apenas a saúde física; é básica para a saúde mental de uma pessoa.

Nas sociedades, a atividade física, tem sido um fator decisivo na qualidade de vida, principalmente relacionado à saúde. A saúde esta sendo considerada como condição humana nas dimensões física, social e psicológica, não somente a

O bem-estar envolve; estar livre de sintomas, doenças ou dores tanto quanto possível; estar satisfeito e realizado com a atividade desenvolvida, e para isto é preciso um conjunto de opções e alternativas para o esportista. (MEDEIROS, 1959).¹¹

Sabemos que diversos fatores influenciam o desempenho de uma equipe de futebol ; com o maior profissionalização do esporte , faz-se necessário termos melhores condições para jogadores e comissão técnica desempenharem com qualidade suas funções , uma destes fatores é a estabilidade financeira da entidade , que se conseguida , oferece condições ideais para o desempenho de jogadores e comissão técnica . Desta forma propomos através do estudo de caso avaliarmos os indicadores econômicos do Coritiba F.C. nos anos de 2004 e 2005 , e verificar se coincidem os fatos de boas gestões financeiras / contábeis , com os resultados obtidos nos campeonatos disputados .

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A preparação de um atleta é composta por fatores físicos, técnicos, táticos e psicológicos. Embora estas quatro áreas sejam reconhecidas como importantes para aumentar o rendimento esportivo, o atleta geralmente treina arduamente os aspectos físicos, técnicos e táticos, é esquece do lado da motivação e bem estar do atleta. É importante considerarmos o corpo como manifestação do ser humano integral com emoções, sentimentos, intuições e pensamentos registrados corporalmente. Através dele é que se estabelecem às relações consigo mesmo, com o outro e com o Universo. (FLEURY, 1998).

¹¹ O nível de satisfação com a vida pode ser medido nas escalas que avaliam a auto-estima.

(...) a humanidade se caracteriza pela capacidade de produzir conhecimentos e tecnologias visando atender suas necessidades e interesses. É bem verdade que o sentido de necessidades e interesses não é universal, pois cada segmento social (seja no sentido econômico, etário, de gênero, étnico, etc.) tem os seus próprios interesses e necessidades, muitas vezes contraditórios. É compreensível, e inevitável, que estas contradições gerem lutas e conflitos decorrentes da tentativa de fazer dominantes certos valores e mecanismos de intervenção.(WISNER, 1987p, 84).

O esporte exige cada vez mais um desempenho perfeito do atleta, voltado, muitas vezes, apenas para a performance. Saúde e qualidade de vida deixam de ser prioridade, o que aumenta consideravelmente a situação de estresse. Os fatores psicológicos desfavoráveis são elementos que influenciam o desempenho do atleta (FLEURY, 1998).¹²

As investigações tradicionais e ainda predominantes no âmbito da performance desportiva levam em conta apenas aspectos quase que exclusivamente biológicos. Ultimamente, porém, estudos sobre hábitos de vida vêm despertando o interesse da comunidade científica na medida que se faz necessário identificar os possíveis fatores de interferência no desempenho desportivo. A saúde mental e o físico do atleta se fundem para uma boa preparação do físico, mas caso ocorram problemas de ordem emocional, há estudos que comprovam a necessidade de se envolverem questões como o treinamento e o emocional. (CRATY, 1984).

As alterações psicológicas são particularmente importantes por que muitas vezes elas antecedem os distúrbios fisiológicos. De fato tem se observado que a ansiedade e a depressão parecem ser o produto do supertreinamento, e que atletas estafados apresentam sintomas similares aos dos indivíduos deprimidos. A aplicação irracional de exercícios físicos e o excesso de competições que levam o atleta ao esgotamento estão associados a modificações negativas em seu perfil psíquico. A variável tensão, depressão, raiva, fadiga e confusão mental apresentam-se acima da média, e o vigor físico, abaixo (GHORAYEB, 1999).

Atualmente, a organização do trabalho de treinadores de futebol tem enfrentado diversas dificuldades uma delas é a instabilidade profissional, com

¹² FLEURY (1998), a saúde mental, e psicológica de cada individuo deve ser analisada individualmente, o grupo desenvolve as atividades em conjunto, mas as influências externas são determinadas por cada individuo.

mudanças constantes dos clubes em seu comando técnico, a falta de afinidade com o clube, provoca rupturas na estrutura do Departamento de futebol, pois mudanças constantes podem prejudicar o desempenho do time de futebol e das demais áreas envolvidas. O que torna inevitável a perda de produtividade e a motivação dos atletas. Atualmente os clubes visam à contratação de antigos jogadores, os que estão encerrando a sua carreira de jogar, e acabam mantendo o vínculo com o clube. (LEAL, 2000).¹³

A Preparação Psicológica dos jogadores não teve a mesma evolução que as demais áreas no futebol. Mesmo com o início do profissionalismo, a preocupação com os aspectos psicológicos do atleta não foi bem preparada, e aplicada pelas equipes de técnicos. As conseqüências disto já estão afetando as equipes, apenas nas décadas de 80 e 90 o estudo e a aplicação da Psicologia foram reconhecidos pelos profissionais do futebol, pois, mais do que nunca, buscava-se somente o aspecto físico, a resistência do indivíduo, e agora os clubes estão atrás de contribuições para melhorar o desempenho dos times. (FRANCO, 2000).

Esta preocupação já está incentivando clubes a fazerem estudos nas mais diversas áreas, entre elas a Psicologia, trouxessem contribuições para a evolução do futebol. Em função de muitos jogadores serem de famílias menos favorecidas, portanto, com grandes probabilidades de problemas na sua formação (família, religião, relacionamentos), torna-se muito mais clara a importância da psicologia aplicada ao futebol para buscar-se o equilíbrio emocional que todos necessitam para um bom desempenho profissional.

"O mundo esportivo está mudando. A competitividade está mais intensa. A grande procura de um diferencial em grandes equipes, nas mais variadas modalidades esportivas, é a preparação psicológica" (FLEURY, 1998).

¹³ A contratação de antigos jogadores como técnicos, é vista como um ponto positivo pelo autor, pois o profissional carrega consigo uma bagagem de experiências positivas e negativas que podem resultar em táticas para o bom desempenho do time.

É verdade que os progressos táticos e de treinamentos trazidos pelas condutas vem dando sustentação ao futebol 'força'. Porém, é verdade que esses métodos não atendem somente as expectativas de jogar e gostar de futebol, pois o gosto brasileiro pelo futebol encontra-se referenciado a indivíduos criativos, indeterminados, imprevisíveis que podem ser traduzidos na forma de jogar de jogadores como Leônidas da Silva, Pelé, Garrincha, Ronaldinho, entre outros craques da seleção. Os critérios de avaliação tanto de rendimento físico como de êxito, exigidos no futebol 'força' acabam confiscando a criatividade, a alegria, a imprevisibilidade e o potencial expressivo dos jogadores. (PRONI, 2000).¹⁴

2.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA

No mundo dos negócios nem todos os assuntos devem ser discutidos apenas internamente. Afinal, a troca de experiência entre empresas e entidades que auxiliam no desenvolvimento desses empreendimentos, tem se mostrado como um dos fatores decisivos para o fortalecimento do desenvolvimento das empresas, que assimilam lições e dicas trazidas por aqueles que já passaram por situações semelhantes àquelas enfrentadas pela maioria das empresas. Quando não é permitido que exista esta troca de experiência, penalizamos aqueles que necessitam do conhecimento e conseqüentemente a capacidade de resolução do problema também fica bastante reduzida.

Um dos assuntos mais polêmicos sobre administração de empresas é o da organização de modo geral. Embora muitos aleguem conhecimento e experiência, poucos realmente estão preparados para essa difícil missão. Na prática, o grande problema é que quase todos se julgam habilitados, intervindo e opinando com influência nas decisões, às vezes catastróficas, mesmo que seja em seu próprio desfavor como donos do negócio. (LERNER, 1996, p.203).

¹⁴ Conforme comentado por diversos autores, o psicológico do atleta terá influência no seu desempenho, o que poderá gerar um desgaste emocional, e levar o atleta à depressão, desanimo e a falta de interesse em jogar e defender o seu clube.

O conhecimento e o bom desenvolvimento das empresas está diretamente ligado à capacidade de gestão de negócios em gerenciamento da produção, de serviços. A gestão empresarial provém de controles de mercado, dados estatísticos, acertos e tentativas, e controles sobre os investimentos e custos fixos dentro da empresa, bem como a valorização profissional no seu direcionamento e comando.(LERNER, 1996).

A capacidade das empresas em relação à competitividade e crescimento de mercado dependerá muito dos gestores dentro da organização. Quando a empresa não via bem, os seus colaboradores também sentem a cobrança em relação aos problemas enfrentados pela empresa. Em um clube não é diferente, também é considerado como uma empresa, com seus gestores e colaboradores (jogadores), o sucesso ou o insucesso do setor financeiro interfere no desempenho dos jogadores, que sobre influência da má administração e dos insucessos da empresa, pode deixar os jogadores não motivados para competir e conquistar novos títulos para o clube. (CRATTY, 1996).

Organizar consiste em aplicar corretamente critério e metodologias, assim como estudar a fundo culturas organizacionais de cada empresa e de seu pessoal básico atuante. Não importa se o negócio é pequeno, médio ou grande, ou se o ramo é hospitalar, hoteleiro, comercial, industrial, imobiliário, cibernético, jornalístico, de rádio e TV, turismo, comercio exterior e outros. Ou seja: a questão é de mentalidade, de filosofia de trabalho, de postura profissional e ética, sem perder de vista o objetivo principal de qualquer empreendimento que quem quer que seja costuma envolver-se: ganhar dinheiro. (LERNER, 1996).

A política de gestão das empresas deve levar a participação dos profissionais no seu contexto tradicional de administração, comparando com a necessidade de formação de profissionais específicos da área da empresa com e experiência direta de trabalho do dia-a-dia. Segundo Drucker (1993, p.27), “uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum (...), ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável”.

Os gestores que são obrigados a terem uma formação bastante ampla para ser considerado culturalmente desenvolvido. Devem demonstrar atitudes

inteligentes e conhecimentos sobre política, economia e finanças (para manter e ampliar o patrimônio), informática, artes, línguas, geografia e história mundial. Como se isso não bastasse, para estar integrado ao seu meio, precisam, também, saber gerenciar empresas, produzir e operar máquinas modernas (automóveis, computadores, fax, telefones celulares, caixas eletrônicos). (SANTOS, 1990).

A gestão empresarial para as empresas é responsável por fazer os fatos acontecerem de forma produtiva e rentável para os objetivos das empresas. O modelo de gestão é definido como sendo a representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processo ou eventos reais. Para LERNER (1996) a gestão empresarial se divide em três tipos, a operacional financeira e econômica.¹⁵

Para a empresa a finalidade do negócio e da missão do negócio, há somente um foco a determinado, um ponto de partida. É o consumidor. O consumidor define o negócio [...]. Cada consumidor define uma empresa diferente, tem diferentes expectativas e valores, compra algo diferente. As dificuldades financeiras fizeram as empresas avaliar suas capacidades de produzir e vender produtos melhores do que seus concorrentes e com preços competitivos e assim a possibilidade de gerar lucros no final do período. Toda a preocupação com a questão financeira das empresas chega rapidamente às pessoas (que são empresas), que dependem da sua sobrevivência, se a empresa vai mal, o funcionário refletirá isto no seu desempenho. (DRUCKER, 1993, P. 38).

Não basta gerenciar – materializar – oportunizar condições: o homem deve também consumir. Para que se dê o consumo é necessário, entre outras coisas, que se disponha de flexibilidade e aceitação de bons serviços. Dessa forma, o aumento do tempo de utilização de serviços oferecidos através de uma empresa prestadora de serviços (escola de natação) encontra uma lógica dentro do próprio sistema de gestão onde as adaptações gerenciais, esportivas e de serviços. (FLEURY, 1998, P. 56).

Na fase de planejamento, devem ser estabelecidos os objetivos a serem alcançados pela empresa/ ou clube, e fazer com que todos participem e tenham

¹⁵ A Palavra gestão pode ser considerada como a arte ou capacidade de administrar recursos para que esses sejam eficientes e eficazes no cumprimento de suas expectativas ou funções.

conhecimento dos investimentos realizados. Para avaliação da execução das ações utilizam-se indicadores. A escolha de indicadores exige, não apenas competência técnica, mas, sobretudo sensibilidade conhecimento dos profissionais no processo da gestão. Além de envolver competência a definição de indicadores de desempenho também requer competência administrativa. (FURTADO, 1977).¹⁶

Na busca de oferecerem os melhores resultados para a empresa, a busca pela qualidade, o ser humano cria a “milagrosa” divisão social do trabalho e com ela a dificuldade de administrar a empresas que geram serviços com constantes necessidades de flexibilidade as necessidades do cliente, métodos tradicionais da administração básica voltada ao esporte que tem como característica a credibilidade de sua qualidade de serviços e flexibilidade no atendimento das necessidades e expectativas geradas nos jogadores. “Basicamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente – ou seja, quanto maior a incerteza ambiental, maior a necessidade de flexibilidade da empresa. Conseqüentemente, a estrutura organizacional resultará em maior eficácia organizacional”. (CRATTY, 1996).

Qualquer atividade que manipule valores está sujeita ao controle de custos. Desde o pequeno agricultor até o microempresário e a grande empresa necessitam de controle de Custos. O lucro ou o excedente da receita sobre o custo (no sentido amplo) representa, na maioria das vezes, uma questão de sobrevivência empresarial. Por isso, se a empresa não souber quanto custa, ela não saberá se está perdendo ou ganhando dinheiro. Para toda e qualquer empresa, um bom sistema de custos é indispensável, pois somente através do controle dos mesmos, poderão ser feitos negócios lucrativos. Caso contrário poderão resultar em prejuízos. (SANTOS, 1990, p.19).

As empresas deixaram de viver de rendas de aplicação financeira, o Balanço Patrimonial e a apuração do Lucro Final das empresas deixaram de contar com um relevante item de reflexo nesses resultados, a famigerada Correção Monetária dos ativos imobilizado e do Patrimônio Líquido e a única fórmula capaz de manter uma empresa no mercado seria produzir cada vez mais e melhor, e com custos cada vez mais baixos para poder competir com seus concorrentes que

¹⁶ FURTADO, ressalta a importância do conhecimento do profissional para a elaboração e execução de um planejamento, o que poderá levar anos para o retorno do resultado.

estavam numa luta feroz para conquistar uma importante fatia do mercado. (LERNER, 1996).

Quando o ambiente externo é dinâmico e mutável, no interno prevalece à estrutura orgânica, com decisões descentralizadas, pouca definição de autoridade e menor dependência de regras e regulamentos, facilitando o relacionamento com o mercado e com o público. Desta forma, o processo da gestão empresarial tem quatro funções distintas: planejamento, organização, direção e controle, as quais atuam como princípios gerais da administração. (FLEURY, 1998).¹⁷

Os objetivos da gestão financeira tratam da identificação da capacidade financeira da empresa em assumir e investir nas oportunidades de negócios oferecidas no mundo dos negócios. A gestão financeira torna-se necessária para o sucesso da empresa, a partir do momento pesquisas demonstram o quanto à falta de recursos afeta no desempenho dessas empresas. (DEITOS, 2002)

A falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que convivem as Pequenas e Médias empresas, a carência de recursos é um fator que limita os investimentos necessários para que estas empresas se desenvolvam ou, até mesmo sobrevivam. Segundo dados apresentados em seminário internacional realizado no México em 1993, sob o tema "O papel das micro, pequenas e médias empresas no processo de globalização da economia mundial. (DEITOS, 2002, P. 32)".

O reflexo de tudo isso em poucos anos de economia foi à demissão de vários profissionais/ gestores (a maioria sem qualificação) e a busca de profissionais preparados para o mercado, a descoberta que apesar do Brasil ter um grande potencial de desenvolvimento, as empresas até o final dos anos 80 não atendia mais as necessidades de um mercado que buscava reconhecer e remunerar apenas quem produzisse com qualidade e menor custo. (TEIXEIRA, 1986).¹⁸

¹⁷ O setor financeiro tem grande impacto sobre a estrutura e o sistema administrativo da organização e o seu relacionamento com o mercado.

¹⁸ Esse novo cenário fez com que houvesse necessidade de mudança na forma de organizar as empresas, mas infelizmente ainda não aconteceu em todos os setores, o que dificulta o progresso e sucesso da empresa.

As relações humanas no sistema gestor também refletem na tomada de decisões são indispensáveis para o sucesso da empresa, o que torna a gestão uma arte. A menor decisão que é tomada, e que envolva a empresa ou a qualidade de vida dos colaboradores. O ato de planejar e decidir antecipadamente o que se pretende fazer, antes da efetivação do trabalho, enxergando de forma clara o futuro, prevendo cada ação necessária, os meios envolvidos com o tempo de execução, para conseguir atingir os objetivos com sucesso. (TEIXEIRA, 1986).

“Como e quando tomar essa decisão? Primeiro, certifique-se que está realmente disposto a promover mudanças. Pois a mudança empresarial é mais difícil do que a mudança de hábitos individuais. Ela envolve a mudança interativa de comportamento de grupos de pessoas e da própria mentalidade empresarial. Em física, isto seria chamado de” Força de arraste “e a dificuldade deste movimento seria proporcional à própria inércia da empresa”. (TEIXEIRA, 1986).

As empresas que visam à mudança e a re-organizarem em seus processos produtivos, a redução dos seus custos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços, a motivação dos colaboradores e buscar novos mercados até então não imagináveis ou possíveis de serem atingidos pela pouca capacidade de atender mercados mais exigentes e globalizados. (FLEURY).

A Gestão de Recursos Humanos adquire um papel importante dentro das empresas. Os profissionais de Recursos Humanos terão de participar ativamente das definições estratégicas da empresa, avaliando constantemente avaliando o desempenho e a motivação dos jogadores, sempre em análise com os fatores que estão interferindo. A Gestão de Recursos Humanos deve estar voltada para o sucesso do negócio, que dependerá também dos colaboradores e funcionários através da gestão de competência dos talentos humanos, considerando fatores como: conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. (RUBIO, 2001).¹⁹

2.1.1 Plano de Negócio.

¹⁹ Essa tecnologia de gestão propicia o alinhamento da Gestão de Recursos Humanos ao contexto e à estratégia da empresa

O plano de negócio é um dos pré-requisitos para o sucesso empresarial, seja para empresa de pequeno, médio ou grande porte. Essa ferramenta assume um papel importante para os novos empreendimentos a partir do momento em que o plano de negócio estará retratado todos os requisitos a serem cumpridos para a obtenção do sucesso de toda empresa. A empresa que possui um plano de negócios terá muito mais chances de aumentar o seu faturamento, e vai poder gerar melhorias. Não adianta simplesmente fazer plano de negócio, seja ele capaz ou não de ser cumprido, é preciso seguir todas as etapas e um caminho definido a ser cumprido por toda a organização, com isto as chances de concretização do plano e bastante reduzidas. (DORNELES, 2002).²⁰

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente. (DORNELES, 2002).

É por isso que vários autores reconhecem que ser bem sucedidos nos negócios é uma questão de atitude, e essa atitude pode não ser tão difícil de ser praticada no dia-a-dia dos negócios, é preciso apenas mensurar as necessidades e “ATUAR” para cumprir tais necessidades. Atuação, talvez seja a palavra chave para esse sucesso, afinal não adianta apenas conhecer o que deve ser feito, é preciso fazê-lo e de preferência bem feito. Um plano de negócios para uma empresa sintetiza todas as suas metas, recursos necessários, plano de ação, cadeia produtiva, e tudo mais que é necessário para que o empreendimento prospere. DEITOS (2002).

2.2 A QUESTÃO FINANCEIRA

²⁰ Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.

A necessidade de gerenciamento empresarial é imprescindível em todos os empreendimentos, independentemente do porte ou ramo de atividade. Nas grandes empresas esse gerenciamento é feito como forma de manter-se no mercado, já nas pequenas empresas, não se observa esse mesmo tratamento, principalmente num dos quesitos mais importantes na administração de uma empresa, o financeiro. O gerenciamento contábil e financeiro tornou-se um dos fatores mais importantes de controle e gerenciamento na medida que todo empreendimento é criado com a finalidade de gerar riquezas econômicas/financeiras para seus sócios ou acionistas. (PRONI, 2000).²¹

Quanto ao aspecto financeiro, o custo do futebol está se tornando cada vez mais elevado, e por isso mesmo é imprescindível que os clubes comecem a trabalhar dentro de um planejamento para que se evitem problemas futuros. As informações recolhidas a partir da análise do comportamento dos atletas em treinos e competições é atualmente considerada uma das variáveis que mais afetam a eficácia da ação desportiva. O treinador deve estar atento à importância de analisar o rendimento das equipes para, com os dados coletados e interpretados, elaborar seu programa de trabalho de acordo com suas necessidades e qualidades. (PRONI, 2000).

Em relação aos questionamentos de qual é o objetivo a ser alcançado e quais os procedimentos que o grupo deverá adotar para atingir suas metas. Quanto ao aspecto financeiro, o custo do futebol está se tornando cada vez mais elevado, e por isso mesmo é imprescindível que os clubes comecem a trabalhar dentro de um planejamento para que se evitem problemas futuros (BRUNORO, 1997, p. 67).

Na questão financeira, os times devem à previdência social, não pagam fornecedores e em muitos casos acabam não pagando os salários dos jogadores, o que acaba afetando a disposição e a motivação do jogador para a disputa dos jogos de um clube que não consegue honrar com os seus compromissos. Pode-se

²¹ Desta forma, o problema é que se nota poucos clubes profissionais que realizam um trabalho consistente de análise de performance, existindo apenas trabalhos esporádicos e temporários onde o empirismo prevalece

dizer que como negócio, o futebol esta chegando ao fundo do poço. (FRANCO, 2000).

O trabalho naturalmente já é uma fonte preocupante e de tensão para o jogador. A preocupação em manter seu emprego é algo extremamente estressante, pois para não ser demitido o individuo tem que manter ou aumentar a produção procurar não se afastar ou ausentar do serviço, mesmo estando em boas condições de saúde. Outro fator importante é a jornada de trabalho muito extensa e sendo realizada por poucos indivíduos, tornando-o mais susceptível ao estresse. Ainda existe a rotina de trabalho, que o deixa monótono, rotineiro levando a falta de motivação, também auxilia na diminuição de produtividade, e assim tem início do ciclo que leva o individuo ao estresse. Um toque de criatividade sendo incrementado pode ser a solução para aumentar o “pique” do individuo. Assim a diferença esta entre o agora e o futuro, ou seja, o objetivo a ser alcançado (FRANCO, 2000).

O futebol brasileiro pode ser visto de duas maneiras, a primeira nos gramados, onde o país é considerado campeão, os jogadores são considerados craques, onde na grande maioria os jogadores são exportados para disputar em times estrangeiros. A segunda maneira de se ver o futebol brasileiro e fora dos gramados, sobre o olhar empresarial da situação, o que se vê é considerado como uma catástrofe. (GOMES, 2000).²²

O governo brasileiro esta estudando um “pacote do futebol”, chamado também de um “socorro do governo”. A idéia é encaminhar ao governo um pacote com propostas para tirar o esporte mais popular do Brasil da crise. Uma das propostas é o parcelamento dos débitos trabalhistas com o INSS, e até mesmo uma proposta ao BNDE deverá emprestar dinheiro para reformar os estádios. Também uma proposta com a finalidade de conceder direitos trabalhistas aos atletas.

Em um clube de futebol, não existe somente os jogadores e a comissão técnica, e sim toda uma organização administrativa financeira, que coordena e organiza toda a estrutura relacionada a eles. Bem como o jogador não é só perna, para correr e chutar, ele é mente e pensamentos para organizar, armar jogada. Podemos dizer que a forma desportiva é definida como multidimensional e integrada, possibilitando a otimização de resultados através de um planejamento de treinamento adequado, compreendendo o atleta no momento, respeitando a ordem que permitirá maior exploração das qualidades deste atleta sem submetê-lo a tensões permanentes e conseqüente diminuição de suas capacidades (GOMES, 2000, 48).

²² Os estágios estão velhos e com pouco segurança, o que leva o público a não participar dos jogos de maneira a alegre e divertida do futebol, e sim uma disputa fora dos gramados, entre as gangues dos times.(GOMES, 2000)

Calcula-se que o futebol movimenta no país em torno de US\$ 10 bilhões, considerando também o direito de transmissão dos jogos, ingressos, partidas e vendas de produtos, e os empregos gerados nesta atividade chegam a 1 milhão, como nas grandes empresas, se os clubes ganhassem autonomia poderiam ser auto-suficientes na questão de recursos para investimentos em novos estádios, qualidade para os jogadores e a retirada do balanço do vermelho. Mas dependerá muito do profissionalismo dos dirigentes, que na grande maioria esta em crise financeira.²³

Esta interação permite ao atleta a aquisição como também o aprimoramento de suas técnicas, otimizando seu potencial. O jogador deve ser conceituado diferente, não mais sendo considerado como individuo que tem a obrigação de correr o tempo inteiro, acertar todos os passes e marcar gols. Deve ser analisado como um todo, em todo seu aspecto físico, emocional, afetivo, social (GOMES, 2000).

Qualquer torcedor que for questionado sobre a origem da crise, terá na sua grande maioria a mesma resposta, a "incompetência dos dirigentes", ou a má administração dos clubes que recaem a suspeita de desvio de recursos. Já para os dirigentes, a questão é vista como um mau desempenho da economia brasileira, que tem poucos incentivos ao esporte, e a falta de dinheiro dos torcedores, ou até mesmo dos piratas que falsificam os bonés, camisetas, onde não há repasse dos direitos autorais. Para Citadini.²⁴ "E a lei que acabou com o passe dos jogadores também nos prejudicou", completa o dirigente ". (GOMES, 2000)".

Acredita-se que a redução da reatividade ao estresse mental seja importante na administração dos eventos cotidianos do trabalho e da vida. O exercício parece ser útil porque à medida que o individuo se adapta ao aumento da frequência cardíaca e pressão arterial que ocorrem durante o exercício, o corpo é fortalecido e treinado a reagir mais calmamente quando as mesmas respostas são desencadeadas por um estresse mental (NIEMAN, 1999, p. 25).

²³ Não é uma questão tão fácil, a idéia do pacote com ajuda do governo tem muitos simpatizantes, mas a questão financeira dos clubes esta causando o incomodo em muitos no governo.

²⁴ Roque Citadini, vice-presidente de Futebol do Corinthians.

Os aspectos psicológicos em jogos vêm e tornando mais preocupante e levando vários estudiosos da psicologia a entender as causas que influenciam o jogar em campo, as pressões sofridas antes, durante e depois dos jogos, o afastamento da família, casa e amigos, a pressão de jogos em final de campeonato e os treinamentos. Considerando-se que não é possível separar o corpo da mente dos atletas e o psicológico do somático, mesmo estando em excelente forma física o atleta em algum momento pode vir sofrer variações no humor, emocional e assim provocar uma queda em seu desempenho em campo causando um estresse ao jogador. (OSTERMANN, 1999).

O estresse significa qualquer coisa ou fato negativo, relacionado a perigos e prejuízos. Por certo lado é fator inevitável sendo negativo quando de pressões externas ou internas. É um processo que se caracteriza pelo desequilíbrio entre a demanda da situação e a capacidade de resposta do organismo. Pode-se dizer que o atleta profissional não se sente satisfeito com a cobrança de seu público, pois quando estão bem, recebem incentivos, e quando estão mal, passando por dificuldades, os torcedores demonstram toda sua indignação, não aceitando aquele tipo de atuação. Esse tipo de situação é um forte motivo para perturbar ainda mais o atleta, e quem sabe seu rendimento cair mais. (MACHADO, 1997).²⁵

O futebol passou a ser visto como uma profissão lucrativa e de ascensão, fazendo o sonho de muitos meninos de baixa renda, que visam alcançar o profissionalismo e vencer na vida. Grandes negociações vêm sendo feitos em torno do futebol, e a administração ainda feita por amadores, à mentalidade empresarial visando apenas o lucro, tudo isto possivelmente acabe com o prazer, a paixão pelo esporte mais praticado no planeta, tanto para torcedores como para os jogadores em campo. (PRONI, 2000).

2.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.

²⁵ Quando o atleta é seguro de si, esta bem física e psicologicamente, o público não tem como afetá-lo, por que se encontra equilibrado. (MACHADO, 1997).

Diante do atual cenário em que o mercado se encontra, tendo problemas com altas taxas de juros, defasagem na matéria-prima de diversos segmentos, crise na política externa, é importante para qualquer empresa, seja o ramo que for, coletar informações necessárias para o crescimento da empresa bem como monitorar continuamente suas atividades e estratégias para, então, definir a posição da empresa no seu mercado. (MARION, 1998).

As demonstrações financeiras assumem um importante papel na gestão dos negócios, seja em uma empresa, ou até mesmo em um time de futebol, através dele que reflete toda a situação econômica e financeira da empresa. É preciso que as pequenas e médias empresas adotem essa prática de registrar (oficializar) todas as suas operações comerciais e financeiras sob pena de não poder usar somente através da contabilidade.(MARION, 1998).²⁶

Algumas das técnicas que poderão ser utilizados na condução dos negócios da empresa, independentemente de porte, ramo de atividade. São:

- Indicadores Financeiros e Econômicos.
- Análise Horizontal e Vertical.
- Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos (ML x Giro do Ativo).
- Análise da Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos.

O Balanço Patrimonial e o DRE também são ferramentas importantes para análise da situação financeira da empresa, tornam-se ferramentas essenciais para o gestor, pois esses demonstrativos trazem informações capazes de serem avaliadas em conjunta ou isoladamente, bem como, servem de base para a maioria dos indicadores calculados, e como isso conseguem apresentar um diagnóstico econômico e financeiro da empresa em determinado momento. (MARION, 1998).

²⁶ Nesse sentido pode-se comparar a utilização demonstrações financeiras para auxílio na tomada de decisão com base em dados.

2.3.1 Indicadores Econômicos e Financeiros

Existem diversos índices úteis para o processo de análise, sendo classificados nos grupos: liquidez, operacional, rentabilidade, endividamento e estrutura, e análise de ações. Indicadores econômico-financeiros, para ASSAF NETO (2002, p. 55): “[...] procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa”.

Os indicadores financeiros tradicionais são agrupados nas seguintes categorias, para ROSS et al (1998):

- Medidas de solvência em curto prazo ou liquidez cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas em curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;
- Medidas de solvência em longo prazo que objetivam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações em longo prazo. Incluem: Índice de Endividamento Geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa;
- Medidas de gestão de ativos ou giros cuja finalidade é determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Incluem o cálculo do Giro de Estoques, Giro de Contas a Receber e Giro do Ativo Total;
- Medidas de rentabilidade que visam medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Incluem Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, e Taxa de Retorno do Capital Próprio;
- Medidas de valor de mercado que somente são utilizadas para empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Incluem: Índice preço/ lucro, Preço/ valor patrimonial.

Os indicadores são instrumentos úteis para a análise de organizações, tanto do ponto de vista econômico quanto financeiro.

“A análise contábil pode ser utilizada na apresentação gráfica e na composição de relatórios sobre políticas, planos de expansão, desempenho histórico e perspectivas econômicas e financeiras. Além da análise contábil, este capítulo aborda os indicadores de desempenho, da sua importância no processo gerencial; conceitua custos, despesas, margem de contribuição; e trata sobre a importância dos diversos orçamentos”.

Também neste capítulo, será mencionada a importância de gerir bem os estoques, visto se tratar de um importante ativo. Assim, a administração do estoque é um dos aspectos que merecem uma análise minuciosa frente ao binômio liquidez e rentabilidade.

O mais conveniente é usar vários indicadores, que é uma forma de melhorar a capacidade de decidir um investimento.

2.3.2 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez, então, são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa e pode ser avaliada considerando: curto prazo, longo prazo, ou prazo imediato. Para ASSAF NETO (2002, p. 52) o estudo da liquidez visa, “Conhecer a capacidade de pagamento da empresa, isto é, suas condições financeiras de cobrir no vencimento todos seus compromissos passivos assumidos. Revela, ainda, o equilíbrio financeiro e sua necessidade de investimento em capital de giro”.

O índice de liquidez corrente mostra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo, através da fórmula: $\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$. É mais significativa a análise comparativa da liquidez corrente quando comparada à média do setor em que a empresa pertença. Para Ribeiro (1996, p. 104) explica

que: “o índice de liquidez seca evidencia os recursos líquidos em curto prazo (ativo circulante e estoques), para cada real de dívida em curto prazo”. A fórmula é a seguinte: $\text{Ativo Circulante} - \text{estoques} / \text{Passivo Circulante}$. . (ASSAF NETO, 2002).

A capacidade de pagamento em longo prazo é medida pelo índice de liquidez geral, considerando tudo o que a empresa converterá em dinheiro (em curto prazo e longo prazo), relacionando-se com tudo que já assumiu como dívida, ou seja: $\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em longo prazo} / \text{Passivo circulante} + \text{Exigível em longo prazo}$. . (ASSAF NETO, 2002).

O índice de liquidez imediata mostra o quanto à empresa dispõe imediatamente para saldar dívidas de curto prazo, sendo: $\text{Disponibilidades} / \text{Passivo Circulante}$.

Existem conceitos que devem ser lembrados, na visão MARION (2002), como o de não considerar indicadores isoladamente, eles devem ser associados entre si; apreciar o indicador em pelo menos três anos, em série; e comparar os índices com índices de empresas concorrentes, ou seja, do mesmo ramo de atividade.

2.3.3 Índices de Atividade

Através dos índices de atividade se sabe quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar seu estoque. De acordo com LOPES e MENEZES (2000, p.57), o indicador utilizado para avaliar a administração das contas a receber é a sua comparação com os prazos médios concedidos pelos fornecedores, o prazo de recebimentos deve ser menor que a do pagamento sob pena de necessitar de recursos para financiar o giro dos negócios, ou seja, a empresa poderá apresentar problemas

com o seu fluxo de caixa, então a necessidade de considerar o gerenciamento das contas a receber ao elaborar o fluxo de caixa.

O Gerenciamento das Contas a Pagar, na linha de raciocínio de LOPES e MENEZES (2000), resulta das compras efetuadas a prazo junto aos fornecedores, as obrigações com o governo, com os empregados, e com as instituições financeiras. Normalmente eles financiam as atividades da empresa. Dadas as vantagens proporcionadas por essas operações, uma boa gestão de contas a pagar consiste em aumentar o máximo os prazos, desde que os benefícios sejam maiores que os custos de pagamentos aumentando assim o seu saldo de caixa, que pode ser aplicado em outras atividades.

A empresa deve buscar sempre obter prazos maiores que aqueles concedidos aos seus clientes. As empresas comerciais possuem apenas um tipo de estoque: mercadorias para revenda, sendo a medição do ciclo operacional mais simples se comparada a uma indústria. A rotação dos estoques é medida da seguinte forma, para empresas comerciais: $\text{Custo das mercadorias vendidas} / \text{Estoque médio de Mercadorias}$. LOPES e MENEZES (2000).

Em análise financeira costuma-se medir o tempo de reposição dos estoques. Este quociente evidencia quantas vezes ocorreu renovação dos estoques de mercadorias, em função das vendas. (LOPES e MENEZES, 2000),

2.3.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade servem para evidenciar a rentabilidade obtida pelo Capital investido na entidade. Para ASSAF NETO (2002, p. 52) a análise de rentabilidade e lucratividade é “uma avaliação econômica do desempenho da

empresa, dimensionando o retorno sobre os investimentos realizados e a lucratividade apresentada pelas vendas”.

A margem líquida indica a margem de lucratividade obtida pela entidade em função de seu faturamento. É calculada da seguinte forma: $\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}$. (ASSAF NETO, 2002).

A rentabilidade do Ativo evidencia o potencial de geração de lucros por parte da entidade, através da fórmula: $\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$. A melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento, para MARTINS (2001), é calculando o seu retorno sobre o investimento realizado.

A rentabilidade do Patrimônio Líquido indica quanto à entidade obteve de lucro líquido para cada real do Capital Próprio investido, ou seja, qual foi a taxa de lucratividade do Capital Próprio investido da entidade, através da seguinte maneira: $\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$. RIBEIRO (1996) lembra de outro aspecto importante deste quociente, é que o proprietário pode comparar a taxa de lucratividade que ele obteria se investisse o capital no mercado financeiro ou de capitais.

2.3.5 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira que relaciona o conjunto de entradas e saídas de caixa num determinado período, assumindo um caráter de planejamento financeiro quando é projetado para o futuro. As empresas de qualquer porte e em qualquer estágio de desenvolvimento precisam de recursos financeiros para o seu funcionamento. Em uma empresa saudável, o dinheiro está em constante circulação. (RIBEIRO, 1996).

O fluxo de caixa pode ser elaborado para curto ou longo prazo. O período depende da atividade da empresa, podendo ser trimestral, semestral ou anual, ou ainda de períodos mais curtos, como diário, semanal, quinzenal. Para o funcionamento eficaz do fluxo de caixa, na sua elaboração devem ser considerados o planejamento e controle de todas as atividades que fazem parte do ciclo operacional da empresa: compras, vendas, prazos, com o objetivo de melhorar o desempenho do fluxo de caixa acelerando ou retardando as saídas de caixa da empresa. (ASSAF NETO, 2002).

Segundo ASSAF NETO (2002), uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. A melhor capacidade de geração de recursos de caixa promove, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos em giro, reduzindo seus custos financeiros.

2.4 CASO – CORITIBA FOOT BALL CLUB

O Coritiba Foot Ball Club é um dos mais antigos e tradicionais clubes de futebol do Brasil e localiza-se em Curitiba, no estado do Paraná. Fundado em Outubro de 1909, por descendentes de alemães, manteve a mesma grafia do nome da capital paranaense à época (com O no lugar de U). Seu primeiro presidente foi João Viana Seiller.

Possui uma grande massa de torcedores espalhados, a sua grande maioria no próprio estado, caracterizando-se por ser um clube social-esportivo.

2.4.1 O clube e sua administração.

O Coritiba tem sede administrativa em Curitiba , na Rua Ubaldino do Amaral , Estádio Major Antonio Couto Pereira . Em âmbito regional , é filiado a Federação Paranaense de Futebol e , nacional , á Confederação Brasileira de Futebol .

O clube possui como patrimônio o estádio Major Antonio Couto Pereira , com capacidade para 37.182 espectadores , onde está localizada a sua sede administrativa . O estádio abriga um museu que conta à história do clube , com exposição dos principais troféus conquistados nos 97 anos de existência . Possui 29 camarotes de luxo , com 400 vagas para estacionamento , elevador , 16 lanchonetes , além de monitoramento em todo estádio com 32 câmeras .

Também , possui um Centro de Treinamento localizado no município de Pinhais , região Metropolitana de Curitiba , onde são preparados os novos atletas e a equipe profissional realiza seus treinamentos , com 5 campos oficiais , sede administrativa , academia de ginástica , piscina térmica , clinica médica , sala de fisioterapia e fisiologia , visando dar maior conforto e tranqüilidade para seus atletas .

O clube apresenta na tradição o seu ponto forte como instituição , existem diversas correntes políticas em seu Conselho que influenciam na eleição e gestão da Diretoria Executiva . O organograma do clube obedece a uma distribuição tradicional , porém com estratégia de modernização , uma Diretoria Executiva composta por nove membros eleitos pelos conselheiros , com o Presidente desta diretoria sendo o principal gestor do clube , atualmente o Sr. Giovanni Gionédis . Também eleito pelos conselheiros um Conselho Administrativo com 5 membros para orientar as estratégias e gestão desta Diretoria executiva , atualmente o presidente deste conselho é o advogado Julio Militão da Silva .

O Coritiba é um clube que detém uma estrutura administrativa profissionalizada , com executivos , contratados para gerenciamento das diversas coordenadorias , de comunicação e marketing , financeira- administrativa e futebol .

2.5 ÍNDICES DE LIQUIDEZ – CORITIBA F.C.

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos, essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

1) Índice de Liquidez corrente (ou Liquidez Comum) (LC): Mostra a capacidade de pagamento da empresa em Curto prazo, por meio da formula:

		<u>Ativo Circulante</u>			
		Passivo Circulante			
		2004		2005	
		216.385,08		185.861,18	
	1,02	211.379,58		232.505,24	0,80

Analisando isoladamente este indicador, caso se tratasse de uma Industria ou comércio poderíamos concluir que: houve queda neste índice, onde a instituição não conseguiria honrar com seus compromissos, ou seja, em 2004 para cada R\$ 1,00 de dívida, havia R\$ 1,02 para a cobertura daquela dívida em curto prazo. Já em 2005 a situação ficou bastante crítica, ou seja, para cada R\$ de dívida, havia R\$ 0,80 para cobrir aquela dívida.

Porém por se tratar de uma empresa onde não se apresentam itens como Duplicatas a Receber (pois não vende a prazo) e Estoques (pois não opera com mercadorias). Assim está com o ativo circulante “enxugado” de dois itens que normalmente engordam esse grupo na indústria e no comércio. Também como

este tipo de negócio há entrada constante de dinheiro do caixa poderão ser cobertos os compromissos já contabilizados em seu Passivo Circulante.

Desta forma podemos concluir que um índice de Liquidez Corrente deverá ser comparado ao de outras empresas concorrentes, para efeito de conceituação; jamais deverá ser comparado com um índice universal (considerado bom), ou ainda com outros que pertençam a ramos de atividade (industrial, comercial, bancária, financeira, etc...)

2.5.1 Grau de Endividamento

		<u>Passivo</u>	
		Patrimônio Líquido	
2004		2005	
211.379,58		232.505,24	
	0,7908		0,4635
267.294,58		501.612,94	

Em 2004 a empresa operava com dívidas em Curto Prazo, 79,08%. Essa situação é desfavorável, prejudicando sua Liquidez Corrente (Situação Financeira). Todavia, houve uma melhora de 46,35%.

A Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido - (Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI) – do ponto de vista da empresa)

		<u>Lucro Líquido</u>	
		Ativo Total	
2004		2005	
(10.665,00)		(60.775,76)	
	(0,0002)		(0,0012)
51.216.385,08		51.389.927,68	

Este índice indica o tempo em que a empresa obtenha de volta o seu investimento. Nos dois exercícios desta instituição houve prejuízo, ou seja, além de não conseguir retorno do investimento houve prejuízo.

2.5.2 Grau de Imobilização

		<u>Ativo Imobilizado</u>	
		Ativo Total	
2004		2005	
51.000.000,00		51.204.066,50	
51.216.385,08	0,9958	51.389.927,68	0,9964

2.5.3 Giro

O giro do ativo serve para medir o volume das vendas em relação ao Capital Total investido no Ativo. O volume de vendas ideal, na visão de RIBEIRO (1996) é aquele que permite a obtenção de uma lucratividade suficiente para cobrir todos os gastos, oferecendo ainda uma boa margem de lucro.

		<u>Receita</u>	
		Ativo Total	
2004		2005	
51.216.385,08	0,0000	51.389.927,68	0,0000

2.6 Desempenho Esportivo

No gráfico abaixo expomos os principais torneios disputados e as colocações obtidas pelo Coritiba F.C .

Torneios Disputados	2004	2005
Copa Libertadores da América	21º	Não participou
Campeonato Brasileiro	12º	21º
Copa do Brasil	Não Participou	13º
Campeonato Paranaense	1º	2º

No ano de 2004 o clube disputou o torneio continental de maior importância na América do Sul que é a Copa Libertadores , em função disto não participou da Copa do Brasil de 2004 .

No ano de 2005 , o Coritiba F.C. foi rebaixado para a 2º Divisão do Campeonato Brasileiro , em função de sua colocação no Campeonato Brasileiro da 1º Divisão deste ano .

CONCLUSÃO

A boa gestão corporativa acompanhada da utilização de ferramentas de apoio à decisão estratégica, tem se mostrado cada vez mais eficientes e um importante fator de sucesso. Independentemente do porte, atividade ou localização da empresa. A boa performance empresarial, muitas vezes não é estudada ou avaliada pelos empresários, em virtude do desempenho operacional obtido por algumas empresas, atender nas pretensões da empresa.

No entanto, quando essas empresas alcançam uma performance deficitária, esse estudo torna-se necessário em virtude da necessidade de equilibrar o desenvolvimento sustentável do empreendimento.

Após extensa pesquisa literária, verifica-se que a qualidade de vida dos jogadores de futebol de um clube sofre várias influências, que podem lavá-lo a motivação e satisfação em campo, e até mesmo a falta de motivação dentro do campo, onde alguns fatores influenciam o seu estado de espírito, como a questão financeira do clube, estresse e a cobrança da torcida. Percebe-se que a grande maioria dos jogadores possui uma qualidade de vida satisfatória no aspecto profissional.

O aspecto psicológico dos jogadores, a ansiedade dos jogos associado a problemas de gestão administrativa tem influenciado o desempenho dos jogadores, propiciando queda na auto-estima e confiança.

Nos treinamentos, é uma necessidade de se acompanhar as especificações exigidas pelas novas formas de se jogar, os treinadores foram observando as necessidades de aperfeiçoar determinados fundamentos, considerados essenciais para uma boa produtividade, como o fator psicológico e suas influências sobre o atleta.

Considerando-se que a incerteza para o futuro não é um aspecto a ser considerado apenas pelos jogadores, é uma preocupação de todo indivíduo que busca sua realização pessoal e profissional, sempre visando o seu bem estar. Os jogadores nunca vão deixar de sofrer influência de algum tipo, seja dos técnicos, torcida ou a administração dos clubes, noticiários ou jornais. Também acontece muito fora dos campos, o destaque para o melhor jogar do time, nesta partida, e em outra partida o pior. A mídia é, conseqüente, a torcida ficará com a lembrança da má apresentação, uma vez que jogar bem é sua obrigação.

A pressão recebida também dos dirigentes, do técnico, comissão técnica, influi no rendimento do atleta, pressão de sempre apresentar uma performance perfeita, sem erros, acatar sempre as ordens do técnico para não prejudicar a tática do time, acaba indo de encontro as suas próprias cobranças, aumentando sua responsabilidade e com isso alterando sua forma de agir, ficando sempre tenso.

No caso de uma partida de futebol em que o atleta tenha uma participação ruim, a autocobrança do jogador para próxima aumenta e a exigência consegue mesmo é maior, obrigando-o a melhorar para próximo compromisso. Geralmente o jogador consegue essa melhora no seu desempenho, o jogar se recupera e faz uma grande apresentação e durante os treinos e no jogo, passando a impressão de que seu bem estar é de plena satisfação, mas é preciso avaliação constante de todas as partidas e os pontos negativos e positivos que afetam o atleta. (FLEURY, 1998).

Toda partida é repleta de variáveis que podem causar forte pressão para o jogar e em contra partida para equipes, como é o caso das torcidas presentes nos estádios de futebol. A capacidade de se adaptar a essas situações pode diminuir o desgaste tanto físico quanto emocional.

É preciso uma boa preparação psicológica, a fim de evitar transtornos físicos, com decréscimo em sua produtividade e do grupo, por conseguinte, é muito importante. A ansiedade também pode ser considerada como negativa em

relação a situações difíceis e/ou perigo, a qual deixa o atleta com menos atenção e menos disposição, propiciando baixa da qualidade e maiores riscos de lesões. O respeito ao atleta em sua individualidade e problemas, preserva sua condição como pessoa e como atleta de alto nível.

Entende-se que mais estudos sobre o perfil psicológico e as influências em atletas devem ser realizados, no sentido de conseguir, um maior esclarecimento sobre as emoções e sua interferência na performance, rendimento, motivação do atleta. Também é necessária uma análise sobre as influências do setor financeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ASSAF, A. N. **Estrutura e Análise de Balanço**: Um Enfoque econômico – financeiro. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CÂNETE, I. **Humanização: desafio da empresa moderna**. Porto Alegre: Foco Editora, 1996.

CRATTY, Bryant J., **Psicologia no esporte**, Ed. Prentice-Hall do Brasil LTDA, Rio de Janeiro, 1984.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas**: fatores limitantes e formas de superação. Cascavel. Edunioeste, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresa: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Campus. Rio de Janeiro. 2002.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Suzy. **Competência Emocional**: o caminho da vitória para equipes de Futebol. São Paulo: Gente, 1998.

FOER, Franklin. **Como o futebol explica o mundo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

FRANCO, Gisela Sartori, **Psicologia no esporte e na Atividade física, uma coletânea sobre a prática com qualidade**, 1ª ed., São Paulo, Manole 2000;

FURTADO, C. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Editora nacional, 1977.

GHORAYEB, Nabil et al, **O exercício, preparação fisiológica, avaliação médica, aspectos especiais e preventivos**, 1ª edição, São Paulo, Atheneu, 1999;

GOMES, Antonio C. and Col., **Aspectos multidimensionais da forma desportiva: uma ótica contemporânea**, Revista treinamento desportivo, nr. 5, dez 2000

LEAL, Júlio César. **Futebol, Arte e Ofício**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

LERNER, Walter. **Organização participativa**. São Paulo. 2 ed. Atlas, 1996.

LOPES & MENEZES. **Administração Financeira: Introdução a Finanças das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Afonso Antonio, **Psicologia do esporte, temas emergentes**. Jundiaí, SP, Apice, 1997

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 7º ed, Atlas, 1998. p. 454.

MARTINS, L.M. **Contabilidade de Custos para não Contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Ethel Bauzer. **Jogos e recreação na escola primária**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudo Pedagógicos, 1959.

NIEMAN, David C., **Exercício e saúde, como se prevenir de doenças usando o exercício como seu medicamento**, 1ª ed, São Paulo, Manole, 1999.

OSTERMANN, R.C. **Meu coração é vermelho**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1999.

Pozzi, L. F. , **A grande jogada : teoria e prática do marketing esportivo** , São Paulo- SP : Globo . 1998 .

PRONI, Marcelo W., **A metamorfose do futebol**, 1ª ed., Campinas-SP, Ed. Da Unicamp , 2000.

RIBEIRO, O. M. **Análise de Balancos Fácil**. 4 ed. São Paulo: Saraiva. 1996.

ROSS, S. A. et al. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas. 1998.

RUBIO, Katia, **Psicologia do esporte, interfaces, pesquisa e intervenção**, São Paulo, casa do psicólogo, 2001.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos**. 2. ed.. São Paulo: Atlas. 1990.

SANTOS, Joel Rufino dos. **História política do futebol brasileiro**. São Paulo: Brasiliense. 1981.

TEIXEIRA, Cornélio Zampier. **Organização industrial da pequena empresa**. São Paulo. IBRASA. 1986.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método & técnica**. São Paulo: Editora Oboré. 1987.

Revistas :

Lance – Série Grandes Clubes 2005 – Curitiba – São Paulo : Arete Editorial S/A

Internet:

www.coritiba.com.br – acesso dia 05/05/06 – às 10:15.

www.coxanautas.com.br – acesso dias 21/04/2006 – às 10:00 ; 25/05/2006 – às 10:00

www.historiadocoritiba.com.br – acesso dia 21/04/2006 – às 14:00

www.cbfnews.com.br – acesso dia 25/05/2006 – às 09:30