

GESTION ECONÓMICO- FINANCIERA DE CLUBES DE FUTBOL EN BRASIL

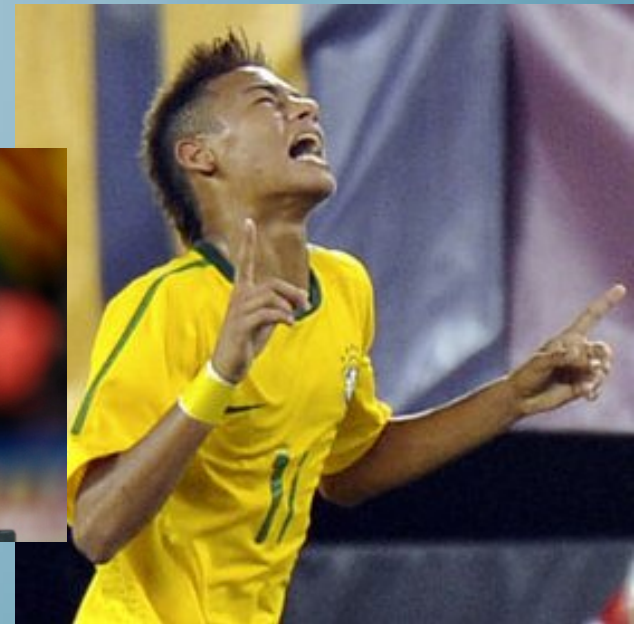
Prof. Carlos A. Diehl, Dr.

AGENDA

- *Aspectos Económicos de los Clubes – visión general*
- *Los principales ingresos*
- *Los principales costos*
- *Gobernanza y Accountability*
- *El papel del contable y del gestor*

REFLEXIÓN ECONOMICA

- *Si el gestor fuera un jugador, quien sería?...*





VISIÓN GENERAL DE LA ECONÓMICA DE LOS CLUBES



PRINCIPALES INGRESOS

- *Patrocinios*
 - *Camiseta (limitado por lo espacios y exposición)*
 - *Placas de estadio*
 - *Pacerías: plataforma de negocios para socios y aficionados*
- *Otros ingresos marketing*
 - *Tiendas*
 - *Royalties/ licenciamiento*
- *Atletas*
 - *Derechos económicos*
 - *Formación de atletas (até 5%)*
- *Cuotas de TV:*
 - *Fija + variable – pay per view (Campeonato brasileño)*
 - *Copa de Brasil*
 - *Copa Libertadores (~UEFA)*
 - *Campeonatos provinciales*
- *Estadio*
 - *Billetera*
 - *Locaciones (camarotes, estacionamientos, catering, etc.)*

INGRESOS 20 MÁΣ GRANDES CLUBES

RK	Clubes	Receita Total- Em R\$ milhões						Variación 2015-2016	Variación 2011-2016
2016		2016	2015	2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Flamengo	510,1	355,6	347,0	272,9	212,0	185,0	43%	176%
2	Corinthians	485,4	298,4	258,2	316,0	358,5	290,5	63%	67%
3	Palmeiras	468,6	351,5	244,1	181,2	244,6	148,1	33%	216%
4	São Paulo	393,4	330,9	253,4	364,7	284,1	226,1	19%	74%
5	Grêmio	325,8	190,6	206,3	196,3	233,5	143,3	71%	127%
6	Atlético-MG	316,3	244,6	178,9	227,9	163,0	99,8	29%	217%
7	Santos	295,8	169,9	171,2	190,3	197,8	189,1	74%	56%
8	Fluminense	293,2	180,3	122,3	124,8	151,2	80,2	63%	266%
9	Internacional	292,7	297,1	205,1	259,6	252,9	188,3	-2%	55%
10	Cruzeiro	238,4	363,8	223,2	187,9	120,4	128,7	-34%	85%
11	Vasco da Gama	213,3	189,7	129,2	157,1	146,2	137,1	12%	56%
12	Atlético-PR	164,1	158,0	138,8	102,3	212,8	65,5	4%	151%
13	Botafogo	160,1	121,0	163,4	181,5	122,8	58,9	32%	172%
14	Sport	129,6	87,6	60,8	51,4	79,8	46,9	48%	176%
15	Bahia	120,7	84,6	75,8	64,5	66,6	36,9	43%	227%
16	Vitória	112,0	52,3	61,8	65,1	52,3	34,2	114%	227%
17	Coritiba	109,5	85,7	87,3	96,7	86,8	66,5	28%	65%
18	Goiás	83,0	70,3	62,6	55,5	53,1	18,5	18%	349%
19	Chapecoense	74,8	46,8	34,6	ND	ND	ND	60%	.
20	Figueirense	70,9	47,6	41,9	23,4	41,0	40,7	49%	74%

COMPOSIÇÃO INGRESOS - TV

Histórico da participação da TV sobre a receita total - Em %

Clubes	2012	2013	2014	2015	2016
Flamengo	54%	41%	33%	36%	58%
Corinthians	43%	32%	42%	41%	47%
Palmeiras	30%	42%	33%	25%	27%
São Paulo	40%	20%	31%	25%	33%
Grêmio	37%	29%	29%	42%	62%
Atlético-MG	54%	31%	45%	46%	41%
Santos	45%	23%	36%	51%	50%
Fluminense	35%	46%	50%	37%	60%
Internacional	34%	20%	26%	25%	53%
Cruzeiro	43%	32%	30%	37%	55%
Vasco da Gama	40%	42%	56%	55%	77%
Atlético-PR	16%	30%	27%	19%	34%
Botafogo	38%	25%	30%	44%	63%
Bahia	44%	63%	59%	52%	75%
Vitória	65%	54%	60%	66%	81%
Coritiba	32%	33%	40%	44%	52%
Goiás	69%	55%	53%	50%	65%
Chapecoense	-	-	48%	54%	41%
Figueirense	42%	16%	44%	51%	59%

TRANSFERENCIAS

1980

- *Pelé: EU 12MM*
- *Zico: EU 6MM*
- *Falcão: EU 4MM*
- *Careca: EU 5MM*

- *EU = R\$ 3,50*

2010 →

- *Neymar: EU 50 MM*
- *Lucas: EU 33MM*
- *Oscar: EU 27 MM*
- *Paulinho: EU 17 MM*
- *Gabriel Jesus: EU 35MM*
- *Vinicius Jr: EU 40MM*
(17anos em 2017)

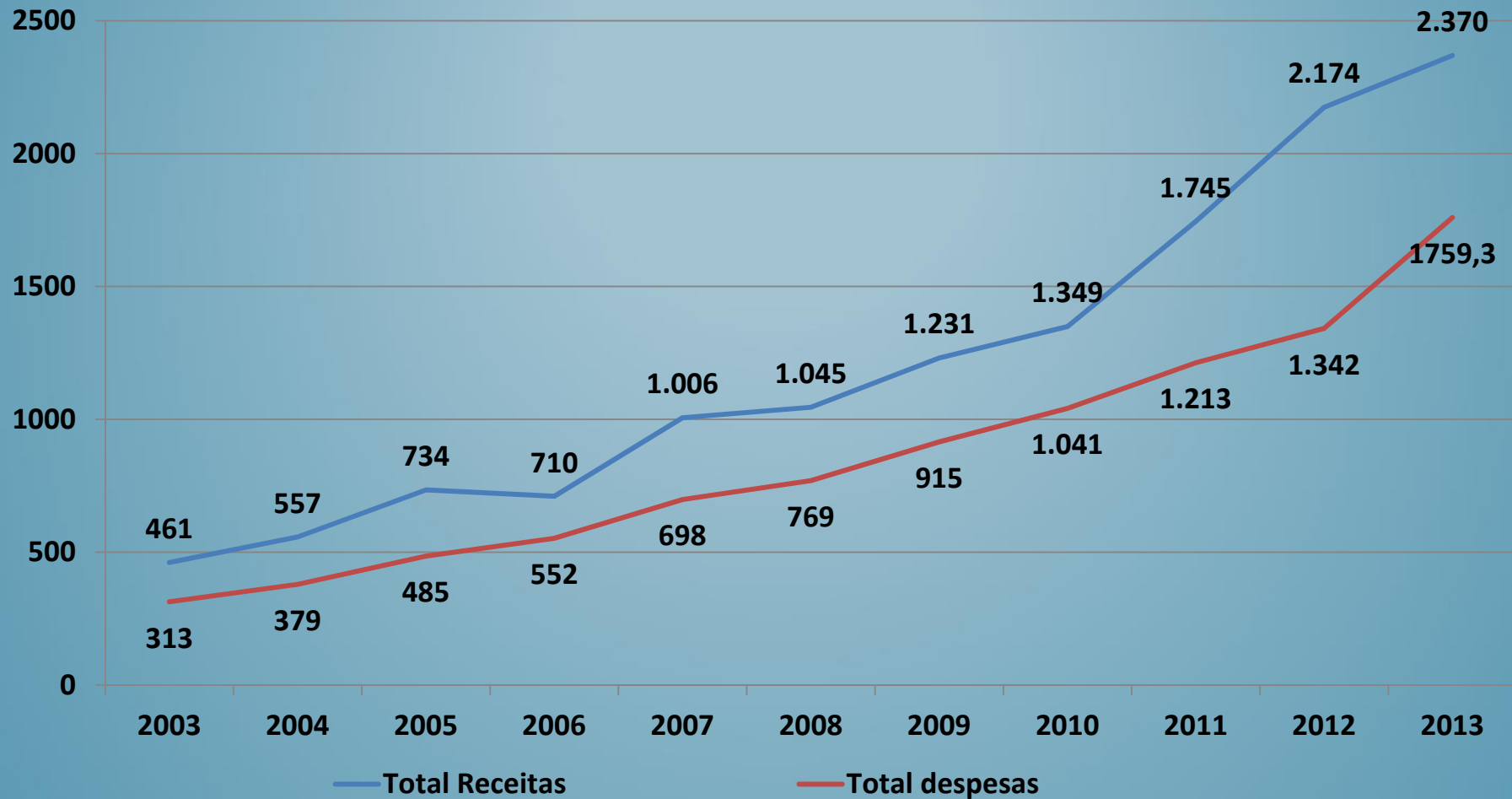
- Fontes: <http://torcedores.com/futebol/veja-os-maiores-salarios-futebol-brasileiro-em-2014-eles-valem-tudo-isso> e <http://achadoseconomicos.blogosfera.uol.com.br/2013/07/22/futebol-craques-de-hoje-ganham-ate-13-vezes-mais-que-idolos-de-1980-compare/#fotoNav=1>

20-jun-17

Prof. Carlos
A. Diehl, Dr.

PERO...☹

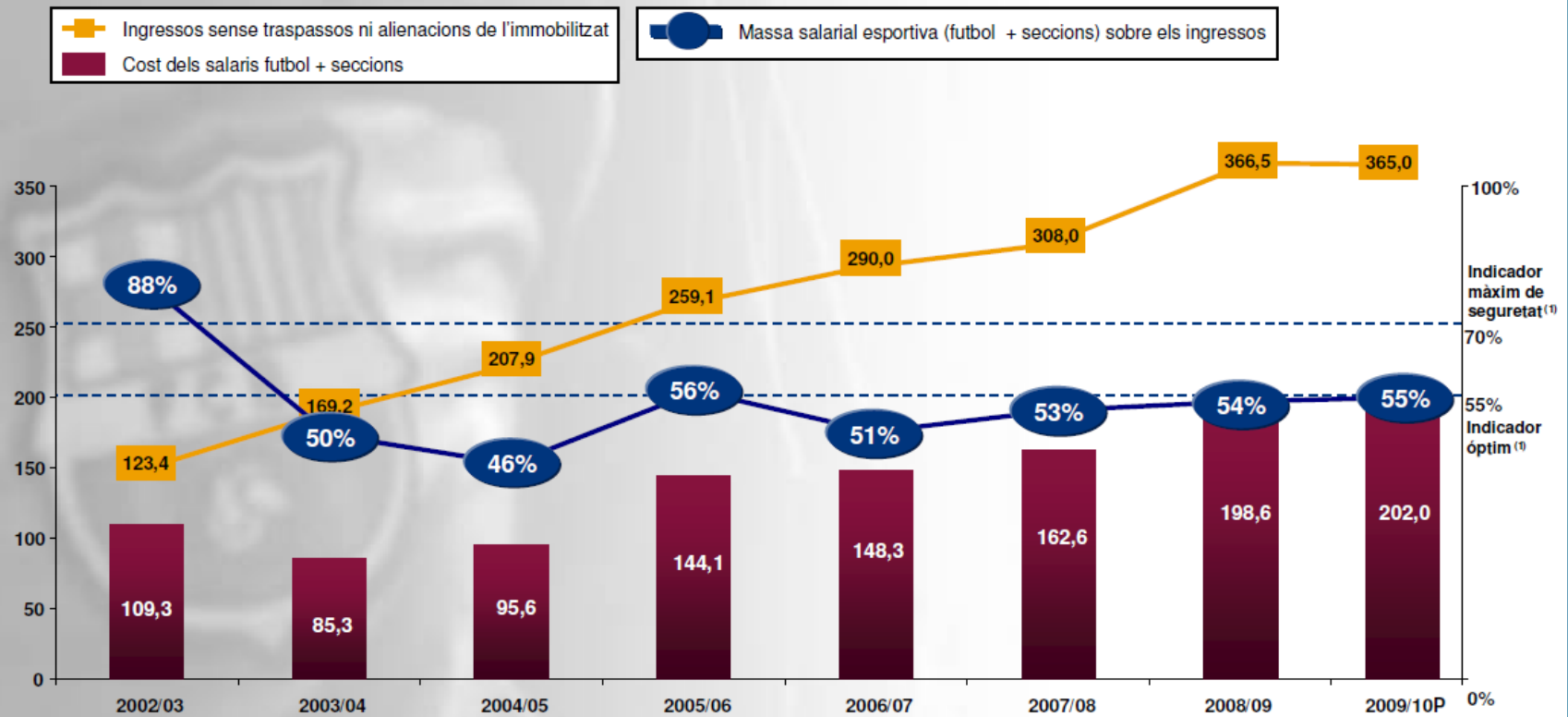
INGRESOS X DESPENSAS



NO É SOLO EN BRASIL



EVOLUCIÓN DE LA MASA SALARIAL DEPORTIVA



⁽¹⁾Indicadors de Deloitte d'eficiència en la gestió dels costos d'esportistes.

¿POR QUÉ?

1980

- Sócrates*: EU 33 mil/ mes
- Maradona: EU 80
- Zico: EU 17 mil
- Careca (1986): EU 15 mil
- Falcão: EU 17 mil
- Pita: EU 4,3 mil
- Roberto Dinamite: EU 7 mil
- Biro-Biro: EU 2 mil
- Maior salário do futebol brasileiro em 1980

2010

- Neymar: EU 660 mil
- Ronaldinho: EU 260 mil
- Marcelo Moreno: EU 80 mil
- Fred: EU 214 mil
- D'Alessandro: EU 170 mil
- Valdívia: EU 140 mil
- Barcos: EU 140 mil

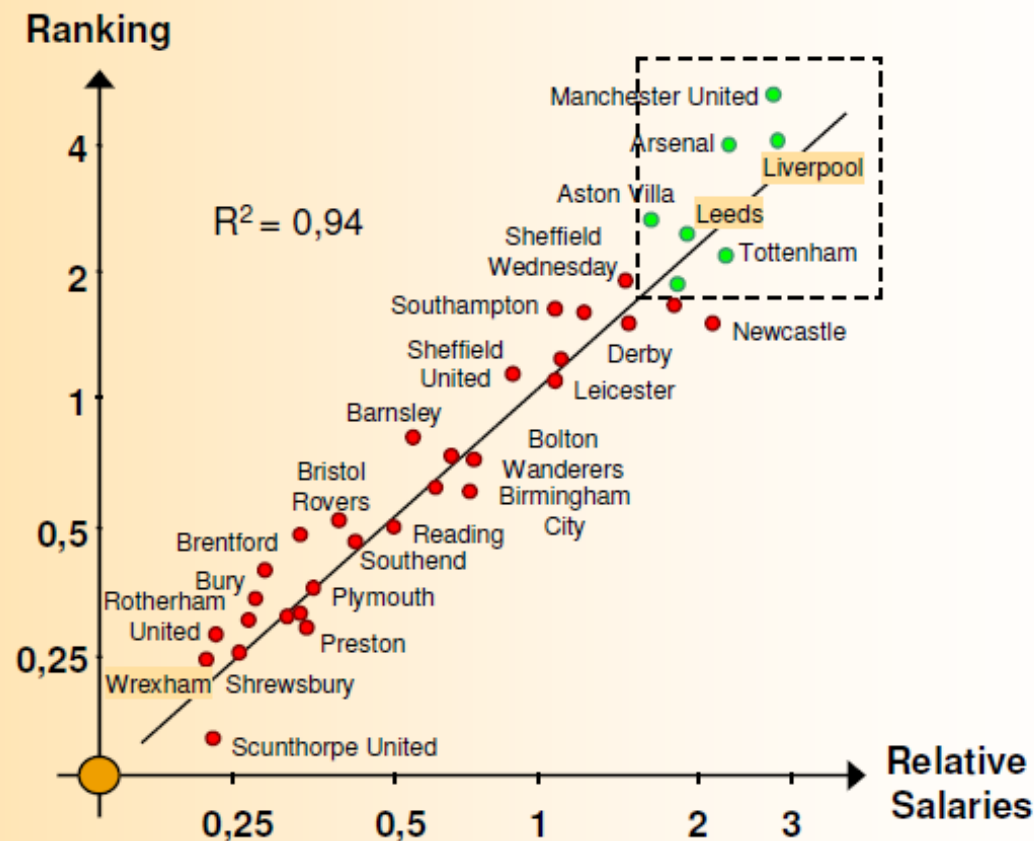


- Fontes: <http://torcedores.com/futebol/veja-os-maiores-salarios-futebol-brasileiro-em-2014-eles-valem-tudo-isso> e <http://achadoseconomicos.blogosfera.uol.com.br/2013/07/22/futebol-craques-de-hoje-ganham-ate-10-vezes-mais-que-em-1980-compare/#fotoNav=1>

junho de 17

¿PARA QUÊ?

Salarios y éxito deportivo



Source: S. Szymanski & T. Kuypers, Deloitte, Estim&Co.

PERO....

- *Triste realidade: Brasil, 82% de los jugadores reciben hasta 2 SM (EU 500 / mes)*
- *30% de los atletas del mundo: atrasos y no pago de las obligaciones contractuales (Federación Internacional de Jugadores Profesionales)*
- *Acúmulo de recursos para bancar salarios de elite.*
 - *Ex: holandés Robin van Persie, comprado por Manchester United por EU 22 MM cerca del fin del contrato.*



Fonte: <http://extra.globo.com/esporte/triste-realidade-no-brasil-82-dos-jogadores-de-futebol-recebem-ate-dois-salarios-minimos-6168754.html>

PERO....

- **“El Libro Negro“:**
 - 41% jugadores Leste Europeo no reciben en día
 - Montenegro: 95% de los profesionales tienen problemas de pago
 - En Grecia: 67,5%; 32% esperan por encima de seis meses para recibir los pagos.
- **UEFA: sistema de control financiero**
 - Final temporada sin condiciones económicas (deudas)
 - Suspensión de competiciones continentales
 - En 2012 la UEFA suspendió los premios pagos a 23 clubes que tenían deudas no pagas
- **Conmebol irá adoptar la misma regla en América do Sul**



Fonte: <http://extra.globo.com/esporte/triste-realidade-no-brasil-82-dos-jogadores-de-futebol-recebem-ate-dois-salarios-minimos-6168754.html>

DESPENSAS

- **SALARIOS FUTBOL profesional: 60%**
 - *Jugadores: salario, imagen, impuestos*
 - *Comisión técnica: entrenador, preparador físico, auxiliares, etc.*
- **CATEGORIAS DE BASE: 5%**
 - *Comisiones, en general por categoría: sub-20, sub-17, sub-14, etc.*
- **JUROS Y DEUDAS: 15%**
 - *Mala gestión financiera, con excesos*
 - *Períodos de crisis futbolística*
 - *Desencaje y la expectativa de hacer “una gran venta” (el craque).*

DESPENSAS

- **DESPENSAS ADMINISTRATIVAS: 10%**
 - *Estructura poco organizada, con Apadrinamiento político y poco profesionalismo*
- **DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN: 10%**
 - *En especial, contratos de jugadores (poco efecto en caja)*











¿Y LAS DEUDAS?

RK	Clubes	Dívidas - Em R\$ milhões					Varição 2015-2016	Varição 2011-2016	
2016		2016	2015	2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Botafogo	751,5	731,1	848,4	698,8	660,9	563,9	3%	33%
2	Atlético-MG	518,7	496,5	491,4	438,4	414,5	367,6	-4%	41%
3	Fluminense	501,8	461,9	439,6	422,7	444,8	404,9	9%	24%
4	Flamengo*	460,6	579,3	697,9	757,4	803,7	355,5	-21%	30%
5	Vasco da Gama	456,8	467,6	596,5	571,8	430,0	422,6	-2%	8%
6	Corinthians	425,9	452,7	371,7	193,7	177,1	178,5	-6%	139%
7	Grêmio	397,4	423,8	382,1	282,0	187,2	198,9	-6%	100%
8	Palmeiras	394,8	409,7	332,7	311,8	324,5	240,5	-4%	64%
9	São Paulo	385,3	359,4	341,0	250,7	273,4	158,5	7%	143%
10	Cruzeiro	363,1	290,0	252,9	199,9	143,0	120,3	25%	202%
11	Santos	356,6	409,9	373,2	296,7	278,1	207,7	-13%	72%
12	Internacional	311,8	282,4	340,6	229,3	215,4	197,4	10%	58%
13	Atlético-PR	264,5	248,3	233,4	118,3	-	4,1	7%	6284%
14	Coritiba	241,2	227,8	214,3	168,4	151,0	111,0	6%	117%
15	Bahia	166,4	162,9	216,0	167,8	61,2	58,4	2%	185%
16	Sport	109,6	83,9	55,6	49,4	12,3	35,6	31%	208%
17	Figueirense	63,7	65,3	65,3	56,8	37,3	27,0	-3%	135%
18	Goiás	42,4	56,2	80,1	96,3	80,4	79,9	-25%	-47%
19	Vitória	40,0	54,8	26,0	23,2	15,6	10,4	-27%	283%
20	Chapecoense	0,0	2,2	1,3	1,3	ND	ND	-100%	-

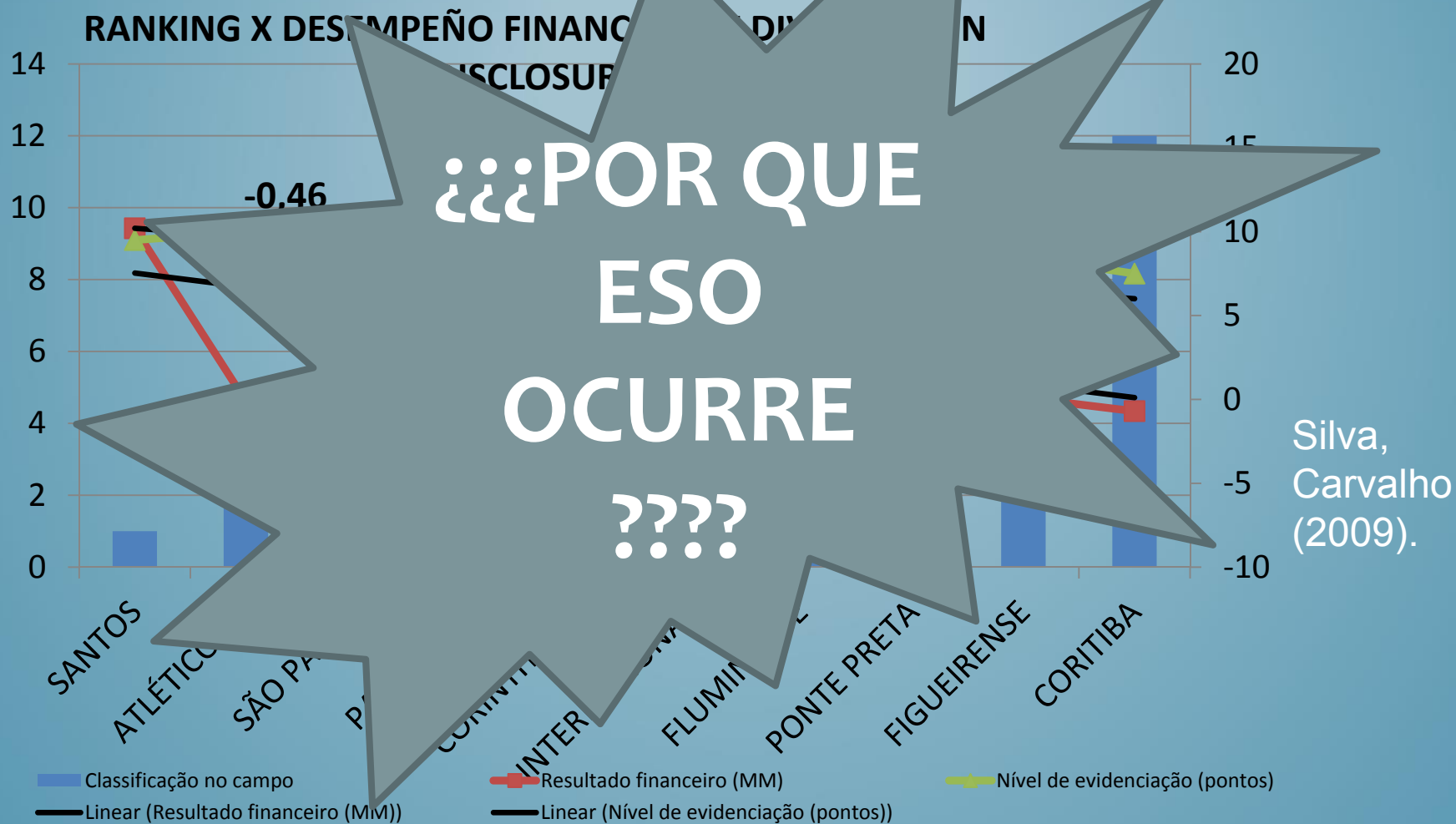
* Flamengo afirma ter dívida de R\$ 390 milhões, mas segundo a metodologia empregada no estudo valor é de R\$ 460,6 milhões. Isso não interfere na análise, já que a dívida em 2012 estava em R\$ 803,7 milhões. Em termos percentuais a redução é a mesma apresentada pelo clube.

DEUDAS 2015 ...

DÍVIDAS DOS CLUBES (EM MILHÕES DE REAIS)

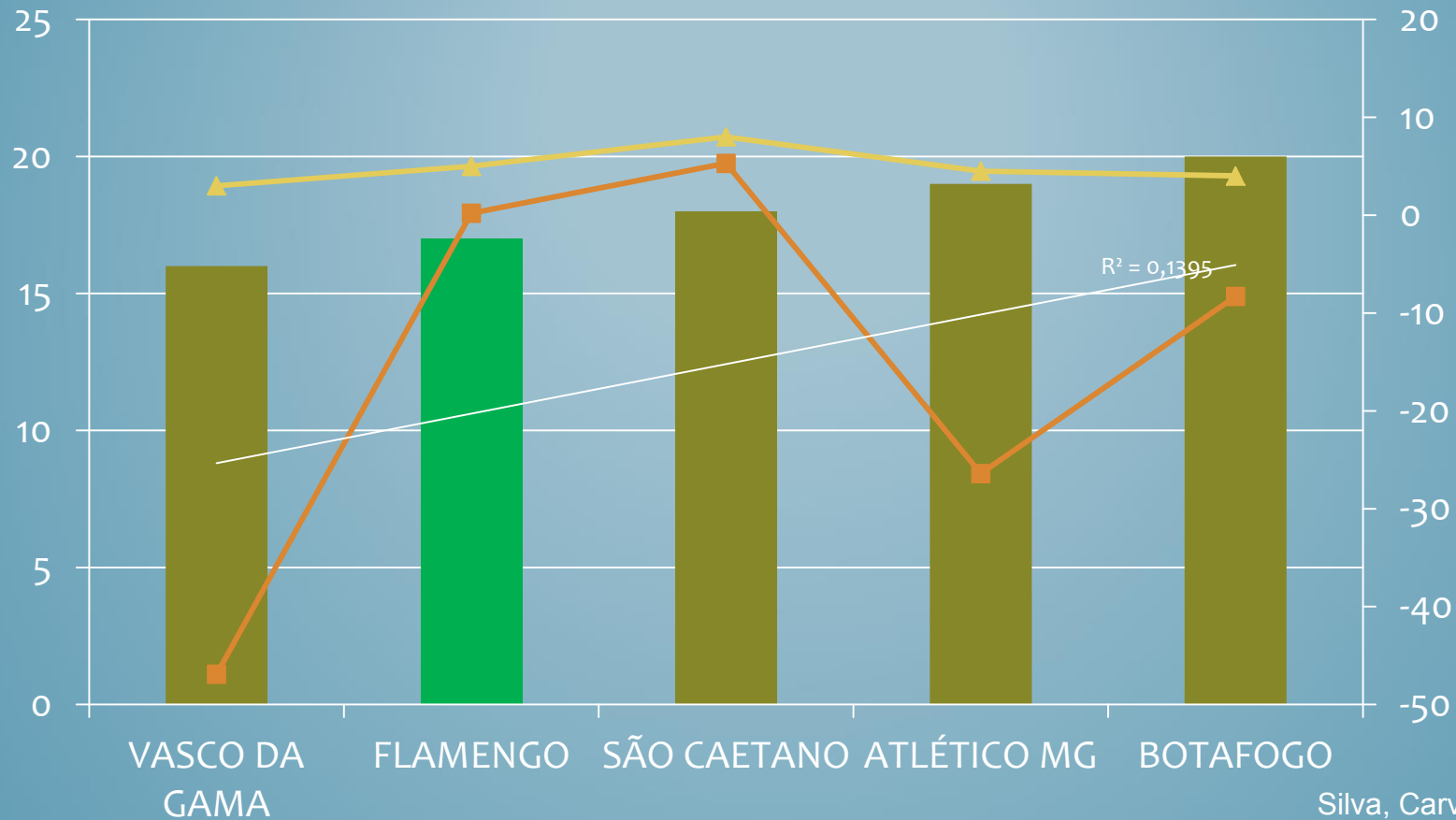
	Bancária	Fiscal	Operacional	Total	Para pagar
 Atlético-MG	189	281	83	553	13 anos
 Botafogo	124	535	75	734	36 anos
 Corinthians	84	190	89	363	7 anos
 Cruzeiro	17	167	78	262	6 anos
 Flamengo	162	347	37	546	8 anos
 Fluminense	38	237	75	350	12 anos
 Palmeiras	108	39	72	219	3 anos
 Santos	59	166	88	313	10 anos
 São Paulo	154	84	53	291	7 anos
 Vasco	68	268	121	457	13 anos

RANKING X DESEMPEÑO FINANCIERO X DIVULGACIÓN (DISCLOSURE)



Y POR ABAJO....

RANKING X DESEMPEÑO FINANCIERO X DIVULGACIÓN



¿¿¿¿PORQUE???

- **Transparencia**
 - *Divulgar Estados Financieros*
 - *Comunicar actos de gestión*
- **Equidad**
 - *Sin privilegios*
 - *Todos los asociados son iguales*
 - *Partes interesadas (mismo público externo - stakeholders)*
- **Responsabilidad**
 - *Diligencia*
 - *Prudencia*
 - *Visión de Largo Plazo*
- **Accountability (Prestación de Cuentas)**
 - *Deber de prestar cuentas*
 - *É un representante (en la mayoría de las veces, elegido)*



BENEFICIOS E INIBIDORES

- *Beneficios*

- *Alinear intereses*
- *Minimizar conflictos*
- *Más transparencia en sucesiones*
- *Monitorear gestión*
- *Identificar, evaluar y mitigar riesgos*
- *Auxiliar en decisiones estratégicas*
- *Facilitar acceso a capital*

- *Inhibidores*

- *Conflicto de objetivos*
- *Gestión personalista*
- *Intereses particulares se superponen*
- *Disputas de poder por el control (inclusive empleados)*
- *Poca confianza en profesionales externos*
- *Visión operativa y inmediatista*
- *Consejo con poco conocimiento*
- *Interferencias externas en la gestión*

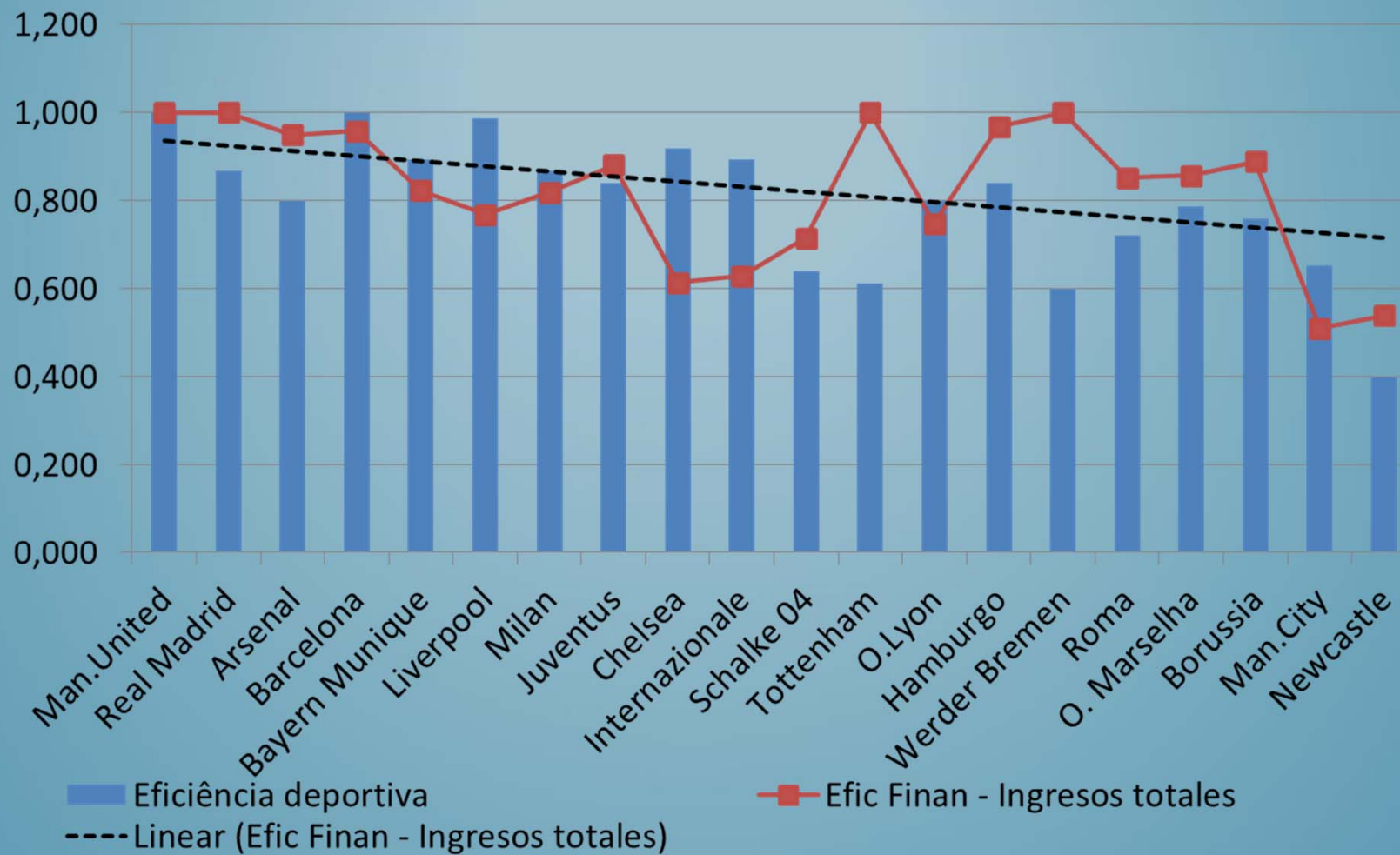
Falta estructura de gobernanza

Pocas veces se responsabiliza efectivamente a los directivos: difícilmente una Asamblea reprueba cuentas

Fonte: adaptado de Biedermann/ IBGC (2013).

¿LO QUE SE PUEDE HACER?

Eficiência deportiva x Efic Finan - Ingresos totales



EVOLUCIÓN



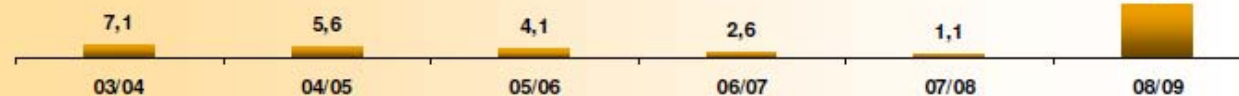
FONDOS PROPIOS Y DEUDA BANCARIA

SITUACIÓN DEUDA BANCARIA

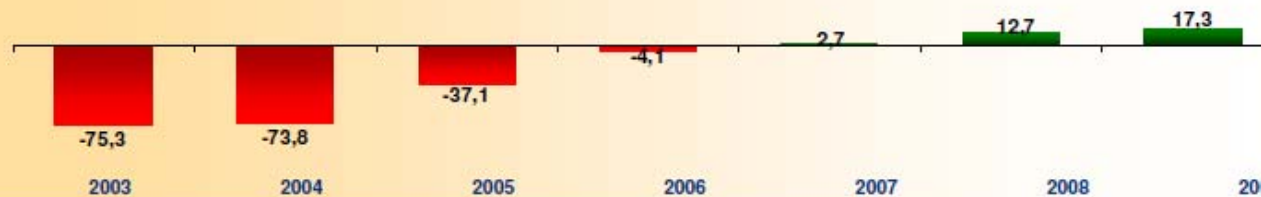
OPERACIÓ SINDICADA



ALTRES



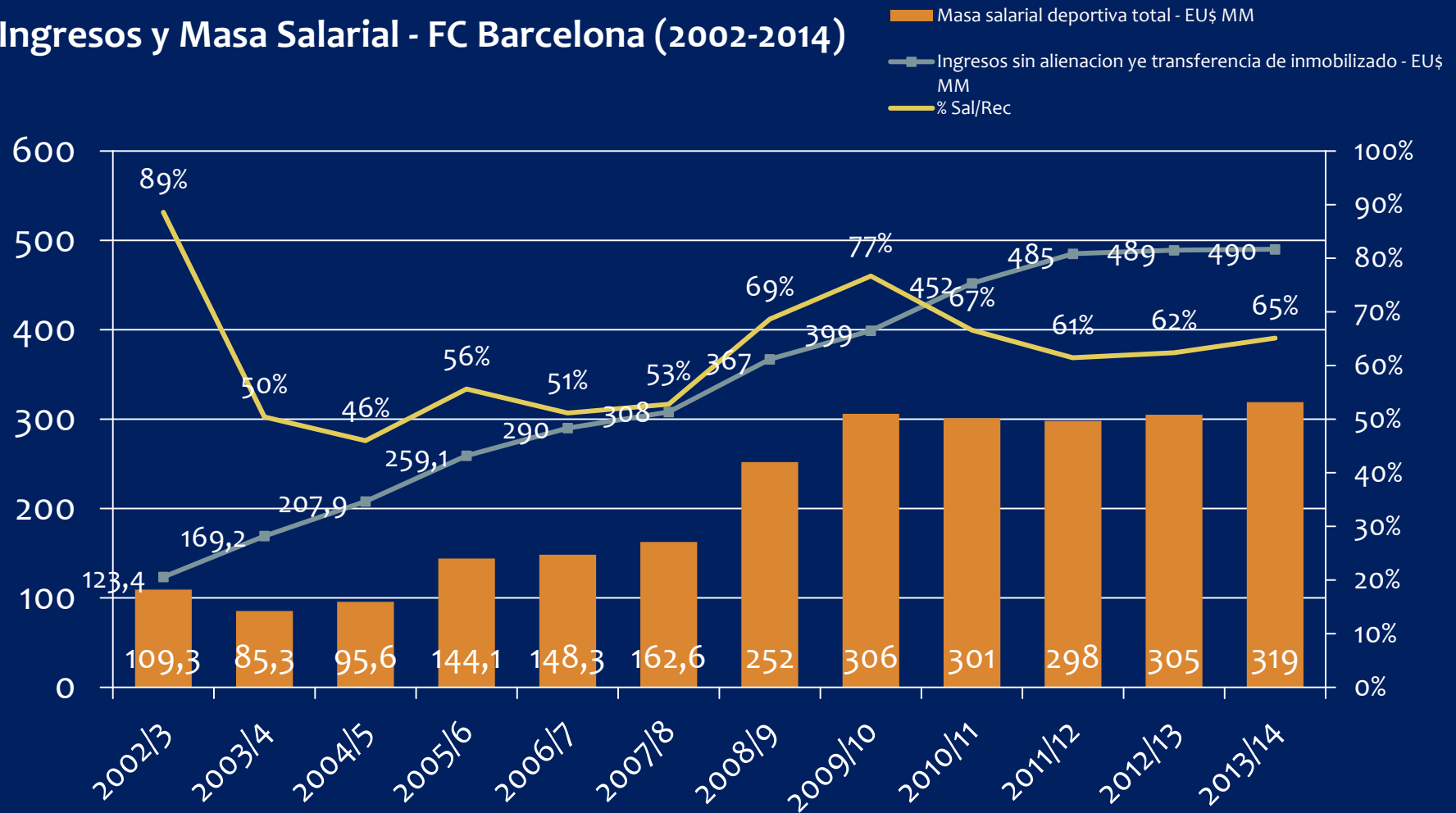
FONDOS PROPIOS



Dades el 30 de juny

!!!GESTIÓN!!!

Ingresos y Masa Salarial - FC Barcelona (2002-2014)



¿E LOS GESTORES (ADMINISTRADORES, CONTABLES, ECONOMISTAS?)

- *Hacer o que hace en otros*
 - *Mantener el uso fundamental*
 - *Especial de Negocio*
- *!!!Aprender a*
 - *En gran parte*
- *Aprender a vivir*
 - *Hay sucesos, elecciones,*
- *Pensar en largo plazo*
 - *Talvez, en algunos casos, dirigido para*



¿Y SI HACER ESO,
NO SE
TRANSFORMA?

GoetzinhoHD presents:
The Ultimate Skills Volume in HD

Saludos Académicos!
!!!!Gracias!!!



Prof. Carlos A. Diehl, Dr. - cd@unisinis.br

- Profesor Titular e Investigador del Programa de Postgrado en Ciencias Contables y Profesor en la Graduación, MBAs, Especializaciones y Extensión de Unisinos. Ex-Coordinador General del MBA en Gestión de Negocios de Unisinos
- Presidente del Instituto Internacional de Costos. Ex-Presidente de la Asociación Brasileña de Costos. Ex-Coordinador académico de Contraloría y Contabilidad Gerencial de Anpcont. Ex-Editor de la Revista Base. Coautor de ocho libros en el área de contabilidad de administración. Miembro del IBGC y EAA. Más de 100 artículos publicados en congresos y revistas académicas. Más de veinte años de experiencia docente y más de treinta años como profesional.
- Doctor en Ingeniería de Producción - Control Estratégico de Costos (UFSC / HEC Montreal), Maestría en Ingeniería de Producción e Ingeniero Químico por la UFRGS y Perfeccionamiento en TQM (NKTS / Japan). Becario Productividad PQ2 del CNPq.
- En el área de contabilidad y administración (Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Repec, ANPAD, ABC, Anpcont, Universo Contable, RAE, Instituto Internacional de Costos, BBR, RBGen, Contabilidad y Finanzas, etcétera.).
- Consejero del Grêmio Football Porto-alegrense . Miembro de la Comisión Fiscal de la Arena Porto-alegrense (administradora de la Arena del Gremio). Director de Planificación y Finanzas por dos gestiones en el Gremio. Coordinador académico del Curso de Gestión de Clubes de Fútbol, asociación Grêmio-Unisinos.

Créditos

<http://www.jm1.com.br/2010/10/ney-mar-volta-a-selecao-e-discute-em-treino/>

<http://imagensgratis.com.br/fotos-do-messi/2>

http://www.google.com.br/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=i6e87IXuuwslrM&tbnid=AbYlcU44WnEcjM:&ved=0CAgQjRw4JQ&url=http%3A%2F%2Ferasmuslandia.blogs.sapo.pt%2F&ei=KchJU8m4GunKsQSAjYKIAQ&psig=AFQjCNHOoX99KtKydtTB9VTA_kEj-t3lt4A&ust=1397430697606237