SOCIEDADES DESPORTIVAS EM PORTUGAL:
PASSADO E FUTURO DA GESTÃO DO DESPORTO PROFISSIONAL

José Alfredo Pinto Correia *

Antecedentes históricos do Desporto Profissional

Quem acompanhou a evolução do desporto nos últimos 30 anos no mundo em geral, mas muito especialmente na Europa e nos Estados Unidos, deu-se conta da extrema importância que o mesmo assumiu no formatar específico da matriz cultural, emocional e mesmo económica dessas sociedades. O designado fenómeno desportivo amplificou-se, abrangeu um maior e mais diversificado universo de actores e públicos intervenientes e permeou pela sociedade em todos os seus estratos sociais, chegando em casos conhecidos a influenciar a própria actuação dos agentes político-governativos.

Mais do que considerar, por conseguinte, o desporto como um mero espectáculo e competição, ele é um catalizador de manifestações, de atitudes, de emoções e até mesmo um incentivador de opções económico-sociais e políticas.

Ora, em Portugal, nas modalidades de maior paixão popular e mais amplamente difundidas pelos media, aquelas características essenciais do desporto e da fenomenologia que se lhe associa são exemplarmente reconhecíveis.

A expressão lidima e mais impressiva daquela caracterização é atingida, por isso mesmo, no desporto de maior atracção e paixão nacional que é o futebol profissional.

Todavia, essa amplificação dos efeitos do futebol profissional na sociedade, a sua sobredeterminância no desporto nacional, nunca teve correspondência organizacional e institucional que pudesse corresponder eficazmente, e de uma forma cabalmente responsável, quer aos desafios gestionários, quer aos correspondentes encargos e constrangimentos competitivos nacionais e internacionais.

À complexidade imensa do «negócio desportivo futebolístico», à sua crescente e inexorável internacionalização e globalização, à vultuosidade da sua componente financeira e de «marketing», que impunham dinâmicas de adaptação e

* Assistente convidado da Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.

capacitação organizacional-estratégica e de liderança transformacional, continuaram por mais tempo do que o possível a corresponder estruturas, sistemas, processos e pessoas de outras «épocas e eras» do fenómeno.

A solução das Sociedades Desportivas

Este desajustamento estratégico-organizacional, que era perceptível poderá ter estado na base da solução legislativa encontrada em 1997 da criação das denominadas sociedades desportivas, adoptando a figura de sociedades anónimas. Tentava encontrar-se, para um fenómeno como anteriormente se descreveu, uma solução organizacional que procurasse responder aos desafios globais do desporto profissional, dando-lhe para tal uma resposta empresarial.

Ou seja, procurava-se um ajustamento tendencialmente adequado da «organização/sistema» à natureza específica e complexa que o fenómeno desportivo assumira evolutivamente e que provavelmente se acentuaria ainda mais no futuro.

A empresarialização dos clubes desportivos a que tal solução correspondia, se por um lado procurava um «ajustamento ao propósito» do negócio desportivo profissional, impunha desde logo patamares de extrema exigência de concepção e desenho organizativo-estrutural e de enorme transparência, responsabilidade gestionária e rigor económico-financeiro das empresas (Sad) criadas.

Ora esse era e será um caminho de construção de novos paradigmas mentais e sistémicos que só um conjunto de vontades muito determinadas e empenhadas em os implantar num determinado horizonte temporal (cinco anos, no mínimo) poderá (poderia) conseguir.

Pressupostos da racionalidade empresarial: criação de valor

Ora, a racionalidade que vai estar subjacente a uma empresa desportiva que é responsável pela gestão eficaz e eficiente de um «negócio desportivo» de cariz profissional tem obviamente de assentar num determinado tipo de pressupostos e instrumentos que contraditam um anterior «tipo de racionalidade» de cariz mais associativo-emocional, este próprio de entidades organizativas não empresariais.

Ou seja, a transformação legal operada vai introduzir na gestão de topo do fenómeno desportivo uma «lógica de raciocínio» que necessariamente será divergente das lógicas anteriores que vigoravam durante muitas décadas.

As empresas criadas terão indubitavelmente de responder gestionariamente, quer em concretização de estratégias e objectivos, quer nos resultados financeiros e económicos, perante os seus «stakeholders», entre os quais se encontram agora os seus financiadores por excelência, isto é, os seus accionistas («shareholders».).

E estes, quaisquer que eles sejam, terão sempre no seu íntimo grande sensibilidade aos resultados económico-financeiros das respectivas sociedades (anónimas) desportivas em que se envolveram como provedores de capital.

De uma certa forma, e com alguma maior determinância no futuro, os gestores das sociedades desportivas serão também nestas sociedades os «**agentes**» dos respectivos accionistas, e não meros gestores do seu próprio interesse e objectivos específicos.

Pressupostos do Clube de Associados: o valor da competição em si-mesma

Quando se alude ao facto inelutável de existir uma contradição entre a lógica empresarial destas novas sociedades e a lógica tradicional dos clubes de associados há que explicitar essa diferença.

Assim, agora e no futuro, as sociedades desportivas privilegiarão os resultados organizacionais e económico-financeiros pelos quais responderão objectivamente perante os accionistas quaisquer que estes sejam ou venham a ser. No passado, as direcções dos clubes de associados respondiam por uma lógica imanente à própria competição em si-mesma; ou seja, os resultados competitivos das equipas só por si eram substância bastante pois eles esgotavam o valor que interessava material e emocionalmente para os associados do clube.

Esta diferença que é fundamental não significa contudo que para uma sociedade desportiva o valor da competição em si-mesma não seja também muito relevante; significa apenas que ao lado deste valor haverá um outro conjunto de avaliações que terão tanta, ou mesmo mais, importância e apreço para os principais «stakeholders» da sociedade desportiva, os seus accionistas e os respectivos *«agentes-gestores».*

Pensamento estratégico, estratégia e gestão de tipo empresarial

Adoptada a noção de sociedades desportivas que anteriormente se expôs, faz todo o sentido que as mesmas incorporem em todos os seus momentos de vida organizacional os fundamentos e modelos de enquadramento próprios do pensamento estratégico, do planeamento e da gestão corporativa estratégica.

E naquele pensamento estratégico deve estar desde logo subjacente a determinação da «**visão**» de alcance largo daquilo que a sociedade desportiva ambiciona vir a ser num determinado horizonte temporal de latitude ampla. Essa visão que é portadora do futuro desejado e a criar inspirará as escolhas de meios e instrumentos, de afectações de recursos, bem como moldará valores, princípios e atitudes, que em ambos os casos podem e devem ter expressão clara e objectiva em termos da competição em si-mesma. Não será, portanto, de excluir que a sociedade entenda adequado prosseguir uma estratégia de médio prazo (3 a 5 anos) que lhe permita obter recursos e capacidades, humanas, técnicas e físicas, que lhe possibilitem o alcance de resultados desportivos previamente determinados.

A visão dará um enquadramento do caminho a trilhar, a estratégia detalhará os meios, os instrumentos, as escolhas, os objectivos priorizados, e tudo isso em conjunto determinará o percurso da instituição desportiva, enquanto empresa responsável perante os seus accionistas, por um lado, e os restantes interessados («stakeholders»), por outro.

Mas este desenho estratégico-organizativo é uma revolução nos modelos de gestão da «vaga organizacional» antecedente e só será possível com elevados graus de profissionalização das estruturas e com uma adequada selectividade dos quadros de apoio e dos gestores de topo das sociedades desportivas.

Estratégia global/corporativa e estratégias funcionais e competitivas

A incorporação organizacional do pensamento estratégico impõe, desde logo, uma concepção da estratégia global, também designada corporativa, da sociedade desportiva. Trata-se de fazer corresponder a visão institucional com as capacidades e recursos organizacionais nos diferentes domínios, de forma consolidada e avaliada por grandes objectivos e realizações.

Mas ao mesmo tempo que a sociedade desportiva tem de ser capaz de criar essa macro-estratégia que empenha e envolve a organização no seu todo, deve desenvolver pelas diversas áreas funcionais, em que se desdobra estruturalmente, as diferentes estratégias específicas.

Surgirão, assim, naturalmente as importantíssimas estratégias financeira, de «marketing» e de «recursos humanos», esta última com particular incidência e destaque no que concerne aos respectivos praticantes desportivos da modalidade profissional em causa.

E sabe-se que deverá existir uma extraordinária consonância e interpretação entre a estratégia financeira e a de recursos humanos dos praticantes, pois que da sinergia máxima entre ambas poderão resultar objectivamente os resultados competitivos da própria sociedade desportiva.

Acresce ainda que a sociedade desportiva tem de ser capaz de extrair dessas estratégias funcionais, especialmente da matriz de sinergia resultante das de cariz financeiro e de recursos humanos de praticantes, uma «estratégia competitiva em si-mesma» que permita estabelecer os objectivos temporalizados dos próprios resultados desportivos da sociedade desportiva, pelos quais ela mesma também será evidentemente responsável e responsabilizável perante os respectivos accionistas, nos momentos adequados para a sua avaliação efectiva.

«A estratégia é o grande trabalho da organização. Em situações de vida ou de morte, ela é o Tao da sobrevivência ou da extinção», como disse e bem Sun Tzu há milhares de anos. E ela, mais do que um plano detalhado deve ser um tema unificador que promova a coerência e o sentido claro de cada acção ou decisão individual ou da organização como um todo unificado.

A estratégia é em termos sistémicos a corrente de ligação entre a empresa / organização / sociedade desportiva e o ambiente envolvente, numa perspectiva de interface aberto, simultaneamente constrangedor e selectivo (darwinismo social) e munificiente (amigável e acolhedor).

E isso no pressuposto evidente de que o ambiente envolvente de qualquer organização pode ser extremamente selectivo em concorrência aberta, seleccionando os mais capazes e adaptados; pois como disse Alfred Sloan Jr. «o propósito estratégico de um negócio é o de obter um retorno do capital, e se em qualquer caso o retorno a longo prazo não for satisfatório, então essa deficiência deverá ser corrigida ou a actividade abandonada em favor de outra mais compensatória.»

Análise competitiva e posicionamento estratégico

A própria conceptualização estratégica deve ter presente uma avaliação da capacidade concorrencial de entidades desportivas similares, isto é, de uma análise da concorrência mais pertinente. Nesta análise devem poder prefigurar-se os «**grupos estratégicos**» envolvidos, de modo a que a avaliação possa referenciar-se a entidades que apresentem características dimensionais e competitivas / desportivas similares, bem como capacidades de captação de recursos materiais ou humanos objectivamente competitivos.

Assim, da análise da «indústria» podem resultar para um determinado quadro competitivo profissional vários grupos estratégicos que decorrem da afinidade dimensional e competitiva, por um lado, ou da concorrencialidade por relevantes recursos do «negócio desportivo» em apreço (p. ex: o futebol profissional da 1.ª liga).

A situação/estratégia financeira macro-constrangimento ou constrangimento ultrapassável?

Tudo aquilo que se vem referenciando corresponde a um quadro teórico-analítico e aplicacional desejável, o qual, no entanto, tendo presente a actual situação portuguesa do futebol profissional se apresenta enormemente constrangido pela dimensão da crise financeira da maior parte dos clubes profissionais.

Atente-se no quadro seguinte que exprime a situação financeira do exercício de 2001/2002 (Fonte: Anuário do Futebol, citado no Jornal de Negócios de 24 de Outubro de 2003):

Situação das SAD (exercício de 2001/2002)

	Capital	Reservas (transitado)	Resultados líquidos	Capitais Próprios
Benfica	75 000	– 37 063	– 4 711	33 347
Sporting	54 890	– 12 888	– 22 715	– 10 713
F.C. Porto	75 000	– 24 598	– 15 924	34 739
Boavista	11 000	– 3 338	– 7 554	108
Braga	5 000	– 6 985	298	– 1 687

(Unidade: Milhar de euros).

A situação financeira sinteticamente apresentada, que já se sabe tem vindo até a agravar-se nos tempos mais recentes, é demonstrativa quer da incapacidade de as sociedades desportivas gerarem resultados líquidos positivos, quer desse mesmo facto já se evidenciar desde há vários anos, o que se traduz em perdas significativas dos capitais próprios (negativos no caso do Sporting).

Por outro lado, também se sabe que as despesas com pessoal (jogadores, técnicos e dirigentes) chegam a ultrapassar os 80% dos custos totais, o que em qualquer «negócio» é em si só um indicador extremamente preocupante e insustentável. E, do lado da procura efectiva também se conhecem dados extremamente débeis, já que a assistência média nos estádios da 1.ª liga não ultrapassará as 7.000 pessoas.

Este «estado de coisas» impõe, assim, um enormíssimo constrangimento financeiro às sociedades desportivas mais importantes e pode, só em si, impossibilitar a sobrevivência a prazo de algumas delas ou uma situação de extrema gravidade em prazo não muito longo. Pode, por isso, nas circunstâncias legais actuais vir a estar em causa a curto prazo a própria sobrevivência do actual quadro organizativo do futebol profissional, com hipóteses de falência de sociedades desportivas, da sua aquisição, fusão ou mesmo liquidação.

A permanência organizacional das actuais sociedades anónimas desportivas passa, por isso, por uma autêntica «revolução financeira» que imponha diminuição assinalável dos custos de pessoal, por um lado, e um aumento substancial de receitas.

Esta nova captação de receitas impõe não somente uma actuação pertinaz no aumento da afluência aos recintos desportivos, como um conjunto diversificado de actividades conexas com o espectáculo desportivo que aumentam quer o «portfólio de oferta» quer uma integração de outras actividades na *«cadeia de valor»* da competição/espectáculo desportivo. E neste último adensamento da oferta a «função de marketing» das sociedades desportivas terá de ter um impulso instrumental e de capacitação, interna e/ou por «outsourcing», assinaláveis.

Esta tendência de acréscimo de receitas, fruto de novas iniciativas, parcerias e produtos, será tanto mais decisiva para a rentabilidade e sobrevivência das sociedades desportivas quanto é de esperar no futuro uma diminuição acentuada de apoios públicos, quer da administração central, quer da autárquica. Não será compreensível e aceitável que, dados os níveis cada vez maiores de exigência de reprodutividade social dos recursos públicos, financeiros e infraestruturáveis, seja possível continuar a assistir à afectação desses recursos às sociedades desportivas, as quais têm obviamente uma substância e natureza eminentemente comercial e privada.

As lógicas empresarial e desportiva: convergência ou divergência?

Tem havido alguma tendência para se considerarem antagónicas, ou no mínimo conflituais, as lógicas que subjazem à empresarialização do fenómeno desportivo profissional, que tem tradução na criação das sociedades desportivas, e as mais tradicionais, anteriormente prevalecentes, que seriam clubísticas ou, melhor, «estritamente desportivas».

À luz deste entendimento conceptual, a lógica presente na criação das sociedades desportivas veria o desporto profissional fundamentalmente como uma actividade económico-comercial, geradora de resultados financeiros para os accionistas em presença, desbaratando o capital emocional, o culto tradicional do desporto em si-mesmo e os seus resultados desportivos por excelência. À mística clubística suceder-se-ia, assim, nesta linha de raciocínio, um fetiche mercadológico-financeiro; à rentabilidade desportiva seguir-se-ia uma rentabilidade meramente económico-financeira.

Esta abordagem padece, todavia, de um unilateralismo de visão, o qual se exprime na presunção de antagonismo absoluto entre as «duas lógicas». Todavia, tal como em qualquer outra sociedade comercial, em qualquer outro negócio, no «negócio desportivo» poderão coexistir em complementaridade e sinergia os índices de rentabilidade económico-financeira, garantes da sobrevivência e independência da entidade, com os indicadores de êxito desportivo-competitivo que garantam a componente afectivo-clubística (associativa) e contribuam, ao seu modo, para a perpetuação da própria instituição desportiva, enquanto sociedade com vivência simultaneamente económico-financeira e desportiva.

Gestão profissional das Sociedades Desportivas

O ambiente extraordinariamente complexo e exigente que envolve o desporto profissional na actualidade, a sua crescente internacionalização / globalização, os agentes nele envolvidos, os recursos físicos, humanos e financeiros que o

compõem, tornam inquestionável a profissionalização e o refinamento da gestão das sociedades desportivas.

Só com uma gestão absolutamente dedicada e com preparação científica e técnica de gabarito indiscutível poderão as sociedades desportivas corresponder às modernas exigências que o desporto profissional coloca, às responsabilidades perante os respectivos accionistas que impõem rentabilidade dos respectivos capitais, à concepção e formulação de estratégias corporativas e desportivas que concretizem a prazo a visão da liderança. Acresce que essa gestão deverá também corresponder às exigências legais do estado, com transparência, governação eticamente irrepreensível e, no limite, apresentar elevados padrões de responsabilidade social que se exprimam em práticas desportivo-competitivas valorizadas pelos cidadãos-clientes do fenómeno desportivo e pela sociedade em geral (por exemplo em competições internacionais).

Como referem Warren Bennis e B. Nanus [1]: «Para escolher um caminho, um líder deverá ter desenvolvido primeiramente uma imagem mental de um possível e desejável estado futuro da organização [...] aquilo a que nós chamamos visão. Uma visão articula uma perspectiva de um futuro realista, credível e atraente para a organização [...].

Com uma visão, o líder fornece uma ponte de extrema importância entre o presente e o futuro».

---

[1] Bennis, Warren; Nanus, B., Leaders: *The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985.