

Será que o processo de gestão é a bola da vez?

Quando observamos as organizações e nossa economia global visualizamos os negócios em geral, verificando que não mais adianta somente possuir o capital para abertura e continuidade dos mesmos. É necessário que os gestores tenham noções claras sobre como funciona a geração de resultados. Ficando muito difícil de implementar e sustentar qualquer tipo de negócio, podendo ser uma carrocinha de cachorro quente, um clube de futebol ou uma empresa de alta tecnologia. Temos presente, que diariamente surgem muitas empresas prestadoras de serviços as quais necessitam de capital em menor volume, contam com o conhecimento especialista do proprietário, podendo ser um engenheiro mecânico que deseja abrir uma empresa para prestar serviços de manutenção, um técnico em informática que deseja ofertar serviços de manutenção em redes ou computadores, ou mesmo alguém que não tenha a formação no ensino superior, mas é um profissional com grande experiência na coordenação de pessoas e resolve montar uma empresa de prestação de serviço em limpeza e vigilância.

Quando falamos de resultados estamos falando diretamente no processo de gestão. Este parece muito simples e muitas vezes é tratado de forma bastante amadora, pois as pessoas pensam que somente abrindo a Empresa e tendo alguns clientes já negociados fica fácil de trabalhar e “ganhar dinheiro”. Todos estamos buscando nossa independência financeira, nossa aposentadoria. Em muitas oportunidades tratamos de forma simplista pontos e aspectos que são vitais à sobrevivência de qualquer negócio. Nossa reflexão se dá no momento em que observamos que a organização deve ter uma visão do todo, desde os aspectos do negócio que tem vinculação com a estratégia, até o desempenho do dia-a-dia nas operações para que este possa gerar ganhos e crescimento nos resultados do negócio.

Ao estruturarmos qualquer negócio é necessário que possamos pensar em um primeiro momento sobre todas as possibilidades de sucesso e insucesso para o mesmo. Este pensamento ou estudo vai desde o tipo de produto ou serviço que está sendo ofertado. Deverão ser observados através de observações, contatos, pesquisa se o mercado é “comprador” para o que está sendo proposto. Esta reflexão pode ser associada com o que muitas organizações fazem que diz respeito ao “planejamento estratégico”, que é o pensar antecipadamente sobre o negócio, visualizando pontos positivos que deverão ser trabalhados, negativos que deverão ser evitados ou monitorados, oportunidades que o mercado está apresentando, o que necessitamos fazer para atingi-las, observar as ameaças do mercado, concorrência, enfim tentar construir antecipadamente cenários em que possamos enxergar onde estaremos daqui a cinco(05) anos ou mais. Parece um horizonte longo, mas vejamos que é bastante coerente este pensamento, pois fará com possamos traçar objetivos que devem perseguidos e alcançados para termos resultados futuros e permanentes.

Vamos nos permitir no exercício de avaliação do processo de gestão a utilização de um clube de futebol que todos conhecem ou ouviram falar, que é Real Madrid da Espanha. Sabemos que muito se falou e tem se falado dele, mas acreditamos que o processo de gestão implementado pelo senhor Florentino Perez, presidente do Real Madrid, é um exemplo claro de conhecimento do seu negócio e do processo de gestão e de resultados. No Real Madrid a equipe de futebol é considerada uma unidade de negócio, gerado de receitas e de resultados. Além da equipe de futebol propriamente dita também são administrados e gerenciados outros produtos que o clube possui, como empreendimentos imobiliários, com locação comercial, academias esportivas com complexo esportivo colocado à disposição de seus associados, venda de camisetas e artigos esportivos, licenciamento da marca para produtos com a grife do Real Madrid.

Quando o presidente do Real assumiu a gestão do clube tinha uma dívida de 278 milhões de euros, com déficit orçamentário anual de 42 milhões. A partir daí ele desenvolveu uma estratégia de recuperação do clube, seja na contratação de jogadores, na gestão profissional dos negócios com marketing agressivo, tendo a visão do clube como uma empresa que deve gerar resultados positivos e constantes.

Quando falamos do time de futebol, observamos que o presidente desta empresa pensou no investimento que deveria fazer para ter um “Time de Galácticos” como é conhecido, investindo em estrelas como Figo, Zidane, Ronaldo, Beckham até Owen, mas com pensamento claro de obter o retorno sobre este capital investido. Quando se faz um investimento deste porte deve-se pensar que o risco envolvido é alto, então o pressuposto existente é que cada investimento em uma das estrelas deve dar o retorno em no máximo de dois (02) anos. Este objetivo sempre foi claro e perseguido, desencadeando ações em que vários outros produtos e serviços foram ofertados para complementar o mix de serviços para os clientes. A visão empresarial do presidente do Real Madrid estava

presente no processo de gestão do clube, usando suas estrelas com boa criatividade e intuição fortalecendo a marca do Clube.

Para que uma empresa possa desenvolver uma boa capacidade de gestão e execução são necessários quatro princípios a seguir:

- É necessário que haja conflitos entre os profissionais da organização, pois sempre quando surgem os conflitos, aparecerá uma terceira solução que poderá ser mais forte e utilizada como alternativa. Em nosso exemplo a contratação de profissionais certos para cada posição no time, faz com que cada um realize suas funções de forma mais eficiente e eficaz.
- Para que os conflitos sejam bem gerenciados é necessário que exista um bom líder que administre o relacionamento entre colaboradores, funcionando assim o processo de “coaching” (treinamento personalizado). No caso do futebol estamos falando de um bom técnico, com capacidade de agregação aos objetivos finais do time, otimizando os recursos colocados à disposição. Não adianta ter as estrelas, se não construir com elas os objetivos finais que deverão ser alcançados. Hoje o Real Madrid contratou o brasileiro Vanderlei Luxemburgo, que possui estas características.
- É necessário que a equipe esteja sincronizada com harmonia e eficácia. No caso do futebol não é só fazer a jogada certa, mas sim que o objetivo do gol e da vitória seja alcançado.
- É preciso praticar as decisões de negócios. No caso da equipe de futebol, ele precisa jogar, jogar de novo, e jogar mais uma vez, até um jogador ser capaz de adivinhar a jogada do colega.

O presidente disse que este negócio do Real não está centrado somente no futebol, este é uma unidade de negócios, que rende bons resultados, pois uma partida de amistoso que ele realiza, cobra o equivalente a 2,5 milhões de euros (em torno de 8,5 milhões de reais). Este valor está em torno de quatro vezes maior que o Brasil cobra para seus amistosos. Por exemplo, quando contratou Beckham fez excursão pela Ásia, que tem este jogador como ídolo, e os estádios sempre estiveram lotados para assistir. Vemos mais um exemplo de associar a marca do clube a visão de espetáculo. Podemos chamar isto de gestão da arte onde os atores são apresentados ao público para mostrar suas habilidades. A visão do presidente o Real Madrid é de que o seu maior ativo é sua imagem, onde o seu mundo é o “show business”, este é seu negócio. Esta definição é muito importante para que a organização possa melhor gerenciar os recursos colocados a sua disposição para geração de resultados futuros e consistentes.

Vejam o negócio das camisetas vendidas pelo Real Madrid, este pode ser um negócio em alguns clubes dito marginal, mas lá mostrou-se uma excelente fonte de resultados. Uma camiseta custa o equivalente a 65 euros (em torno de R\$ 230,00). Quando Zidane foi contratado foram vendidas 45 mil camisetas em sua apresentação. No caso de Ronaldo foram 65 mil unidades no primeiro dia e quando Beckham chegou foram 80 mil unidades. No caso deste jogador (Beckham o preço é diferenciado chegando a 83,00 euros. Se observarmos a venda de camisetas do Ronaldo no ano de 2003 chegaram a quantidade de 800 mil camisetas em todo o mundo. A fonte de resultados deste produto deve gerar uma receita significativa gerando margem de contribuição em torno de 50 a 60 %, contribuindo no lucro direto do clube.

Além das camisetas as lojas do Real Madrid, presentes em 12 países, vendem de tudo. Na filial localizada no complexo esportivo Santiago Bernabeu, encontram-se todos os artigos esportivos, mais relógios, aparelhos de som, jóias, guarda-chuvas, cristais, isqueiros enfim uma gama de produtos consumidos por seus clientes-torcedores. São mais de 700 produtos licenciados com a marca do time, calculada hoje em mais de 300 milhões de euros.

O pensamento da direção do Real Madrid com relação a sua equipe é de que é uma equipe com projeção internacional, não se restringindo a receitas somente dentro da Espanha.

O faturamento com merchandising no Real Madrid apresentou uma evolução fenomenal nos últimos anos, vejamos, no período de 2001/2002 estas atividades geraram 34 milhões de euros, no período de 2002/2003 este montante ficou em torno de 58 milhões de euros e no período de 2003/2004 estas ficaram em torno de 100 milhões de euros. Estas receitas representam da receita total em torno de 35 % do faturamento global, se observado o período dos anos 90 ficava em torno de 12 % do faturamento (que também tinha uma base menor).

Outro aspecto importante no processo de gestão utilizado pelo atual presidente do Real Madrid tem relação com a boa utilização dos ativos do imobilizado do clube. Em uma determinada transação imobiliária com negociação com a prefeitura de Madrid o clube pode construir um prédio em uma avenida central da cidade, para utilização comercial, vendendo unidades ou locando espaços. Nesta transação ele conseguiu saldar parte da dívida do clube. Também com relação a estas transações imobiliárias o clube loca salas junto ao seu estádio, buscando outras fontes de renda, fazendo com que seus ativos gerem resultados e não somente despesas. No complexo Santiago Bernabeu, onde está localizado o estádio existe um centro comercial, com lojas e praça de alimentação, elevadores e também recepcionistas que acompanham o torcedor (mesmo o que não está nas áreas vips) até seu assento numerado. Depois de uma reforma no estádio, o Real Madrid criou áreas vips, onde o torcedor tem cadeira estofada e assiste ao jogo numa cabine especial, bem protegido do frio e da chuva. Esses novos lugares são um sucesso e já representam 29% do faturamento com a bilheteria.

Um benefício indireto que o clube obteve, mas que afeta diretamente seus jogadores é um patrocínio da Audi, a montadora alemã que todos os anos distribui a todos os jogadores do Real Madrid um automóvel de sua marca. A única obrigatoriedade dos atletas é de que quando forem aos treinos o façam com este carro do patrocinador. Este carro é de livre escolha de cada atleta, neste último ano por exemplo Ronaldo, Beckham e Zidane escolheram cada um o A8, avaliado em 120 mil euros, enquanto que outros como Roberto Carlos, Figo escolheram um A6 avaliado em 70 mil euros.

Uma técnica adotada nesta administração diz respeito a fidelização de seu público, que são seus associados e torcedores. Hoje ele possui em torno de 85.000 sócios ativos com direito a voto nas eleições. Eles é que são os principais consumidores dos serviços ofertados pelo clube, e também de convênios com lojas e estabelecimentos comerciais que fornecem vantagens aos seus sócios. É o time de futebol da Espanha com a maior torcida fiel em todos os jogos, além dos torcedores espalhados pelo mundo.

Com tantas técnicas de gestão sendo utilizadas pelos dirigentes do Real Madrid fez com que o clube fizesse uma parceria com a Universidad Rey Juan Carlos em um curso superior de Direção e Gestão de Entidades Desportivas, que ocorre na sua 5ª. Edição, que tem como objetivos de apresentar conhecimentos teóricos e práticos para aprofundar o conhecimento da gestão esportiva, melhorando os resultados destas organizações.

Observando casos de sucesso como este, verificamos que todas as organizações, independente do seu tamanho deveriam estar preparadas para enfrentar o mercado de forma profissionalizada, utilizando técnicas e ferramentas que possam otimizar os recursos colocados a disposição dos gestores. Para que isto aconteça necessitamos que estes gestores tenham a visão de que o processo de gestão é uma arte que deve encantar os seus clientes, mas nunca esquecer que a geração de resultados deve sempre estar presente.

Para finalizar nossa reflexão, gostaríamos de apresentar alguns questionamentos aos gestores no momento da avaliação do seu mercado de atuação, clientes, rentabilidade, continuidade e sucesso nos negócios:

- Qual(is) produto(s) apresenta(m) valor para nossos clientes, como podemos mantê-los em uma perspectiva de longo prazo?
- Os objetivos e metas de nossa organização são estabelecidos e conhecidos por toda nossa equipe de trabalho?
- Existe quantificação de nossas metas? Em que momento deverão atingidas?
- Quais são seus produtos ou serviços que apresentam rentabilidade e volume de vendas sustentáveis no decorrer do tempo?
- Que clientes apresentam resultado positivo para a sua organização, com possibilidades de incremento no faturamento e melhores ganhos?
- Será que somente aumentando o faturamento de sua empresa você irá aumentar seus ganhos em termos de lucratividade?
- O processo de informações de sua empresa é transparente para a tomada de decisões de sua organização? Você sabe que itens são importantes de avaliar?
- Na estruturação e desenvolvimento dos negócios você é um líder treinador, ou possui algum colaborador que tenha estas características de agregar e incentivar o melhor desempenho deles?

Luiz Carlos Gientorski
Consultor Empresarial, professor universitário,
Presidente da Associação Brasileira de Custos
gientorski@uol.com.br