

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CHRISTIAN ANDREI NEIS

IMPACTO DE CLUBES-EMPRESA NA GESTÃO DE CLUBES ASSOCIATIVOS
DE FUTEBOL NO BRASIL

São Leopoldo

2020

CHRISTIAN ANDREI NEIS

**IMPACTO DE CLUBES-EMPRESA NA GESTÃO DE CLUBES ASSOCIATIVOS
DE FUTEBOL NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de empresas em 2020, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo

2020

*“Viver, viver e ser livre
Saber dar valor
Para as coisas mais simples
Só o amor constrói
Pontes Indestrutíveis”
Alexandre Magno “Chorão”*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meu orientador, Carlos Alberto Diehl, por toda sua paciência, disposição e atenção dispendida para ajudar ao trabalho. Agradeço também imensamente a minha namorada Luísa Fagundes Gobatto Périco, que sempre me ajudou nas correções, me incentivou e me apoiou nos momentos mais cansativos da jornada e jamais me deixou baixar a cabeça para os desafios impostos pela elaboração da pesquisa.

Agradeço a meus pais, Marta Maria Flach Neis e José Maria Neis por se preocuparem sempre com o melhor para mim, como filho, na questão do estudo e nos valores da vida. Agradeço também a minha irmã, que sempre se preocupou comigo.

Agradeço a todos os gestores dos clubes entrevistados, que se prontificaram a ajudar a pesquisa, disponibilizando tempo de suas agendas e contribuindo com toda a vivência que possuem.

RESUMO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo, sendo o mais praticado em território brasileiro. Em decorrência da profissionalização do esporte, o debate sobre o modo de gestão dos clubes se intensificou. Inicialmente, os clubes eram associações sem fins lucrativos, mas esse cenário mudou a partir dos anos 80. Os clubes-empresa começaram a se popularizar ao redor do mundo e começaram a figurar nos principais campeonatos. Por este motivo, os clubes brasileiros passaram a observar esta possibilidade a partir de investimentos de empresas de capital estrangeiro. Na atual conjuntura, os clubes-empresa no Brasil estão em pauta, com clubes associativos cogitando mudança de seus estatutos com o objetivo de se tornarem empresas. Sendo assim, essa pesquisa tem como objetivo identificar os principais impactos que a gestão de clubes-empresa trouxe para a gestão de clubes associativos. Para tal, apresenta-se o referencial teórico estudado sobre a história do futebol no Brasil, práticas de gestão e gestão de clubes. Referente à metodologia empregada, esta pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, em uma abordagem qualitativa. A respeito da coleta de dados, foram entrevistados quatro gestores de clubes-empresa e dois de clubes associativos. Compreende-se que, através desta pesquisa, os impactos gerados pelos clubes-empresa nos clubes associativos brasileiros ainda não são visíveis, não sendo possível uma clara evidenciação. Como sugestão para estudos posteriores, propõe-se que haja uma nova pesquisa em tempo futuro e estudos longitudinais, visto que os clubes-empresa ainda são novidades no Brasil e, com isso, ainda não existem claras evidências dos impactos gerados nas gestões de clubes associativos. Sugere-se também, um estudo baseado nos impactos obtidos pela implementação de clubes-empresa nas principais ligas europeias e a comparação com o observado no Brasil.

Palavras-chave: Esporte. Futebol. Clubes-empresa. Clubes associativos. Impactos. Brasil.

ABSTRACT

Soccer is one of the most popular sports in the world, being the most practiced in Brazilian territory. As a result of the professionalization of the sport, the debate about the management of soccer clubs has intensified. Initially soccer clubs were non-profit associations, but this scenario changed from the 1980s onwards. Company soccer clubs began to become popular around the world, presenting, and started to appear in the main championships. For this reason, Brazilian soccer clubs began to observe this possibility through investments by foreign capital companies. In the current situation, company soccer clubs in Brazil are on the agenda, with associative soccer clubs considering changing their statutes in order to become companies. Therefore, this research aims to identify the main impacts that the management of club-companies has brought to the management of associative clubs. To this end, the theoretical framework studied on the history of soccer in Brazil, management practices and club management is presented. Regarding the methodology used, this research was carried out through interviews, in a qualitative approach. Regarding data collection, four managers of company clubs and two of associative clubs were interviewed. It is understood that, through this research, the impacts generated by the company clubs in the Brazilian associative clubs are not visible yet, and it is not possible to have a clear disclosure. As a suggestion for future studies, it is suggested that there be new research in the future and longitudinal studies, since company soccer clubs are still new in Brazil, and therefore, there is still no clear evidence of the impacts generated in the management of associative soccer clubs. It is also suggested a study based on the impacts obtained by the implementation of company soccer clubs in the main European leagues and the comparison to that observed in Brazil.

Key words: Sport. Soccer. Company soccer clubs. Association clubs. Impacts. Brazil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais clubes-empresa por liga Europeia.....	11
Quadro 2 – Acontecimentos ligados ao futebol.....	16
Quadro 3 – Distribuição das pessoas de 15 anos de idade ou mais que praticaram algum esporte, no período de referência de 365 dias.....	17
Quadro 4 – identificação e codificação dos entrevistados.....	34
Quadro 5 – Origem bibliográfica das perguntas contidas no Apêndice A.....	37
Quadro 6 – Como você vê o modo que os clubes são geridos no Brasil?.....	40
Quadro 7 – A dedicação dos diretores do clube é exclusiva ao clube ou é dividida entre outras atividades exercidas pelo diretor? O diretor é remunerado pelo clube?.....	41
Quadro 8 – A gestão do clube é realizada por profissionais? Pessoas contratadas para realizar a gestão?.....	42
Quadro 9 – Quais métricas são utilizadas para medir o sucesso da gestão? Conquista de títulos? Ganho financeiro? Vagas para competições continentais? ...	43
Quadro 10 – Os objetivos traçados no início de cada ciclo são quais? São alcançados em sua maioria pelo clube? Qual a periodicidade que se revisa os objetivos do clube?.....	43
Quadro 11 – Quais principais elementos estratégicos na gestão do clube? São feitas análises de mercado? Pontos fortes e fracos da organização?.....	44
Quadro 12 – O clube no qual trabalha possui um planejamento detalhado do que almeja nos próximos anos?.....	45
Quadro 13 – Quais são as principais fontes de receita do clube?.....	46
Quadro 14 – Autores afirmam que os jogadores são um grande ativo de um clube de futebol. Já Maximiano fala que o desenvolvimento das equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho. Quais são as práticas adotadas para a montagem do grupo de trabalho?.....	48
Quadro 15 – Pesquisa do ITAUBBA de 2018 chega à conclusão que há relação direta da falta de equilíbrio financeiro com o mal desempenho econômico. Como você observa essa colocação? Vê relação do desempenho financeiro com o desempenho esportivo?.....	48

Quadro 16 – Melo Neto em 1998 fala que se necessitam de dois ingredientes para a transformação de um clube associativo em clube-empresa. Eles são: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Você compactua com a opinião do autor? Na organização que você trabalha pode ser percebido o que foi citado pelo autor?.....	50
Quadro 17 – Você acredita que os clubes-empresa já são realidade no Brasil?.....	52
Quadro 18 – Acredita na popularização do modelo de gestão a ponto de se ter maioria em cenário nacional?.....	53
Quadro 19 – Na sua opinião, quais os principais impactos que a gestão de clubes como empresas trouxe ao futebol brasileiro? Financeiro? Esportivo?.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais fontes de renda de clubes brasileiros no período referente aos anos de 2010 a 2017.....	22
Figura 2 – Transformação de recursos em objetivos.....	25
Figura 3 – Principais componentes básicos da análise da situação estratégica.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Contexto do futebol no Brasil	15
2.2 Regras financeiras para clubes	22
2.3 Gestão de clubes	24
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	32
3.1 Delineamento da pesquisa	32
3.2 Participantes da pesquisa	33
3.3 Coleta de dados	34
3.4 Técnicas de análise de dados	38
3.5 Limitações do método	38
4 ANÁLISE DE DADOS	40
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – Entrevista.....	64

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais popular no Brasil, ocupando grande parte das grades de televisão aberta, sempre atraindo grande audiência nos jogos e sendo o esporte mais praticado. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2015), 15,3 milhões de pessoas praticaram futebol como principal modalidade esportiva, e este número representou 39,3% dos 38,8 milhões de praticantes de algum esporte no país. Atualmente, há quatro divisões de futebol nacional regulamentadas pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), onde as três primeiras divisões possuem 20 clubes e a quarta divisão possui 68 clubes. O modelo de 20 clubes foi adotado a partir do ano de 2006, seguindo a tendência dos principais campeonatos de futebol do mundo.

É observado que, atualmente, na primeira divisão do campeonato brasileiro, Série A, há somente um clube gerido no modelo de gestão clube-empresa (RB Bragantino), sendo os outros dezenove clubes geridos pela maneira associativa. A situação financeira desses clubes da primeira divisão preocupa e, segundo pesquisa realizada pela maior instituição financeira do Brasil, “as dívidas bancárias são aceitáveis para alguns clubes da primeira divisão, mas elevadas para a maioria deles” (ITAUBBA, 2018, p. 41). Evidenciando isso, muitos clubes considerados grandes no Brasil atrasam salários de seus funcionários mensalmente e possuem sérias dificuldades de quitar esses vencimentos, dependendo exclusivamente de resultados de campo.

Ao se observar o mundo exterior, pode-se perceber uma crescente nos clube-empresa, tendo como principais exemplos o City Football Group e os times da marca de energéticos austríaca, Red Bull. “O objetivo da multinacional Austríaca de bebidas, tem como interesse repetir com o Bragantino, o grande sucesso que já conquistou em outros clubes de outros países” (SOUZA, 2019, p. 34). Essas empresas entendem o esporte não somente pelo seu resultado de campo, mas também pelo ponto de vista financeiro, visando o lucro, assim como a maioria das empresas.

A partir de 1996 os resultados obtidos pelo Manchester United (sucesso esportivo e financeiro) levaram a uma corrida de investidores por ações/investimentos em clubes de futebol (não só no Brasil, mas principalmente na Inglaterra) e conseqüentemente, a uma busca pelo lucro (Leoncini, 2001, p. 63).

Esse foco na parte financeira foi intensificado após a instituição do Fair Play Financeiro, instituído pela UEFA. E para Borba, Oliveira e Rover (2017, p. 2) foi a “partir deste momento os clubes europeus passaram a conciliar o sucesso financeiro e desportivo, influenciando os demais times a iniciarem um processo de profissionalização.”

É visto que nas principais ligas do mundo, como Premier League, Calcio A, Liga BBVA, Ligue 1 e Bundesliga já pode-se observar claros exemplos de clubes administrados por empresas, sociedades anônimas ou até mesmo proprietários individuais. Uma dessas, é o City Football Group, uma *holding* que pertence ao xeique emiradense Mansour bin Zayed Al Nahyan. Essa *holding* é que administra os seguintes clubes: Manchester City (Inglaterra), New York City (Estados Unidos), Melbourne City (Austrália). Ela detém também participações econômicas nos seguintes clubes: Yokohama F. Marinos (Japão) e o Club Atlético Torque (Uruguai), Girona FC (Espanha) e Sichuan Jiuniu (China) e, recentemente, adquiriu mais dois clubes, sendo um na Bélgica, chamado Lommel SK e outro na França, chamado Troyes. Os principais clubes-empresa por liga europeia podem ser visualizados no Quadro 1, onde os dados foram obtidos através de pesquisa.

Quadro 1 – Principais clubes-empresa por liga Europeia

Liga	Principais clubes
Bundesliga (Alemanha)	Bayern de Munique; Bayer Leverkusen, Hoffenheim, Wolfsburg, RB Leipzig, Borussia Dortmund
Ligue 1 (França)	Paris Saint-Germain, AS Monaco, Olympique de Marselha
Premier League (Inglaterra)	Chelsea FC, Manchester United; Manchester City (citado acima); Arsenal, Liverpool, Leicester, Tottenham Hotspur, Watford
Calcio A (Itália)	Milan, Juventus, Inter de Milão, Roma, Parma, Udinese, Bologna, Fiorentina
LaLiga (Espanha)	Atlético de Madrid, Valência, Granada, Real Bétis, Sevilla, Villarreal, Levante, Getafe
Liga NOS (Portugal)	Benfica, Porto, Sporting, Vitória de Guimarães, Belenenses.

Fonte: o autor (2020), com base em sites de clubes e jornais.

Cabe ressaltar que o modelo adotado na Alemanha é diferente dos demais países citados no Quadro 1. Na Alemanha, adota-se o modelo de 50+1, onde a associação que comanda o clube deve ser dona de mais de 50% das ações do clube. Nos outros países que estão citados no Quadro 1, há a possibilidade de

compra de 100% dos direitos do clube por empresas, além de abrir ações na bolsa dos clubes e eles possuírem investidores/donos.

Similar a estes casos, no Brasil, há o exemplo atual da empresa mundial de energéticos Red Bull. A empresa possuía um clube que até o ano de 2019 havia conseguido atuar somente na série D do futebol brasileiro. Ela optou então pela fusão desse clube com o Clube Atlético Bragantino da cidade de Bragança Paulista, também do estado de São Paulo e que disputava, na época, a segunda divisão do campeonato brasileiro. Com a realização dessa fusão, em maio de 2019, a Red Bull ingressou com o Bragantino diretamente à série B do campeonato brasileiro de 2019. O RB Bragantino, nome dado ao clube de Bragança Paulista, administrado pela Red Bull, se tornou mais um time administrado pela empresa austríaca. Juntou-se ao RasenBallsport Leipzig (Alemanha), Red Bull Salzburg (Áustria) New York Red Bulls (Estados Unidos). E já no primeiro ano de parceria entre o clube e a empresa, o RB Bragantino assegurou sua vaga na série A do campeonato brasileiro de futebol de 2020, sagrando-se campeão da segunda divisão brasileira no ano de 2019.

1.1 Definição do problema

No Brasil, o molde tradicional da gestão dos clubes é o sistema presidencial, no qual seus presidentes eleitos pelos conselheiros e torcedores, possuem mandatos de prazo determinado e são os responsáveis pela maioria das ações do clube. E isso é evidenciado por Freitas (2013, p. 18) que diz que “ao contrário do que ocorre em alguns países europeus, os clubes brasileiros são constituídos como entidades sem fins lucrativos, e sua gestão é atribuída aos sócios eleitos para os cargos diretivos.”

Contudo, há dificuldades cada vez maiores de clubes no Brasil em saldar suas dívidas, sejam elas de curto ou longo prazo, vide a pesquisa do ITAUBBA (2018). O modo de gestão de clubes como empresa vem se popularizando no mundo, obtendo destaque em muitos campeonatos.

Através dessas considerações, quais os possíveis impactos que a gestão de clubes como empresa poderá alcançar nas gestões associativas de clubes no Brasil?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais impactos potenciais que a adoção de modelos de clubes-empresas às gestões associativas de clubes no futebol brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a forma que a gestão de clubes no Brasil é vista por gestores de clubes;
- b) Identificar principais diferenças entre clubes-empresas e associações;
- c) Identificar elementos presentes na gestão de um clube-empresa e compará-los aos modelos associativos.

1.3 Justificativa

O tema clube-empresa no Brasil vem sendo debatido com mais frequência, possuindo inclusive um projeto de lei (PL) sendo votado para que o clube que deseja deixar de ser associação esportiva possua caminho livre para se tornar clube-empresa. O PL 5082/16 garante aos clubes que o aderirem vantagens tributárias e renegociação de dívidas (PIOVESAN; SIQUEIRA, 2019). O modelo de gestão predominante no Brasil é o de gestão de clubes como associações e sistema presidencial, sendo o presidente eleito pelo conselho e pelos associados ao clube.

Contudo, o modo de gestão de clubes como clubes-empresa chegou ao Brasil em um sistema parecido com o de Portugal e da Espanha, onde existem as Sociedades Anônimas Desportivas (SAD) que administram o clube.

As Sociedades Anónimas Desportivas surgiram, desta forma, para profissionalizar e rentabilizar o espetáculo desportivo, mas sobretudo para marcar um momento de viragem na gestão dos clubes profissionais de futebol, alicerçada na transparência, rigor e gestão profissional destas organizações desportivas (MAÇÁS, 2006, *apud* CUNHA; OLIVEIRA, 2011, p. 2).

As SAD's portuguesas possuem vínculo com o clube social (associações), porém, administram o clube como empresas, e na Liga NOS, primeira divisão

portuguesa, os três maiores clubes (Benfica, Porto e Sporting), são administrados por SAD's. Atualmente no Brasil, já se têm alguns exemplos de clubes administrados por sociedades anônimas, como a Ferroviária de Araraquara e também o Botafogo de Ribeirão Preto.

A constituição da SAD procurou estabelecer orientações determinantes para o controle financeiro através de uma maior transparência, competência e rigor, como também uma gestão mais profissionalizada do que a que era efetuada pelos clubes, rentabilizando desta forma o espetáculo desportivo (CUNHA; OLIVEIRA, 2011, p. 5).

Contudo, ainda existem, em sua maioria no Brasil, clubes associativos, os quais são geridos por seus presidentes e conselheiros. No modelo de associação, os clubes não visam lucro, sendo focados basicamente no resultado de campo. Por mais que os clubes movimentem uma grande quantia de dinheiro, ainda são tratados, por muitos, com mais emoção do que razão.

“Os clubes esportivos, atualmente, são entidades que participam, cada vez mais, da economia mundial. Os esportes passam de uma atividade apenas recreativa e amadora para um negócio que movimenta altas quantias.” (DALMÁCIO; PEREIRA; REZENDE, 2010, p. 38-39).

Por meio disto, pode-se dizer que os clubes de futebol, tanto no modelo associativo quanto no modelo de empresa, encaram o esporte como um negócio, participando cada vez mais da economia mundial. Os clubes e ligas de futebol podem ser entendidos como produtores de serviços, a partir da análise de seus principais processos de produção, onde, segundo Nakamura (2015, p. 40) “Ninguém coloca em dúvida a importância que o futebol profissional tem na sociedade e, até mesmo, na economia brasileira”. E mesmo contando com focos administrativos distintos, as associações e os clube-empresa competem pelo mesmo espaço no mercado de clubes de futebol e são concorrentes entre si, disputando os mesmos títulos, jogadores no mercado e vagas para competições continentais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Nos últimos anos, os clubes de futebol experimentaram grandes dificuldades econômicas resultantes de uma gestão apaixonada e amadora, com visão apenas de curto prazo” (SPESSOTO, 2008, p. 31-32). Com este cenário, evidencia-se a presença de uma nova forma de gestão dos clubes de futebol: a gestão de clubes como empresas. Em atendimento ao objetivo do estudo, neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que fornecem suporte ao embasamento do estudo. São analisados conceitos de clubes no Brasil, da gestão de clubes associativos e dos clubes-empresa, também revisando o contexto passado do futebol e dos clubes no Brasil, fazendo a sua devida relação com o contexto atual.

2.1 Contexto do futebol no Brasil

O futebol é um esporte que foi introduzido no Brasil no final do século 19, por meio de um inglês chamado Charles Miller.

O responsável por trazer a novidade ao país foi justamente Charles Miller, filho de um importante industrial inglês, que conheceu o futebol em sua temporada de estudos na Inglaterra e o “trouxo” em sua bagagem de volta. Miller é hoje conhecido como o “pai do futebol brasileiro” e, de fato, ele teve um papel de grande importância na disseminação do esporte em nosso país (MAGALHÃES, 1994, p. 14).

Ainda de acordo com a autora sobre os primórdios do futebol no Brasil: “o futebol não despertava a paixão que despertaria poucos anos depois, nem gerava disputas ou capital, como seria no futuro. Até então, ele era, em primeiro lugar, uma atividade de lazer, um ambiente de confraternização para as elites” (p. 16). Pode-se observar, atualmente, o futebol sendo o esporte mais popular do Brasil, tanto para as elites, como se difundindo entre os mais pobres, principalmente.

A verdade é que a democratização do futebol ocorreu muito mais por questões econômicas que por interesse político da elite que o praticava. Mas, por mais que as classes altas tentassem impedir sua popularização, não demorou muito para que o futebol chegasse às classes sociais mais baixas (MAGALHÃES, 1994, p. 16).

A autora também cita que o futebol brasileiro se difundiu entre as classes sociais menos afortunadas em uma situação parecida com a Inglaterra, onde o

avanço da indústria e o crescimento do operariado significaram a difusão do esporte entre os mais pobres.

Durante esses mais de cem anos desde que foi difundido no Brasil, o esporte passou por algumas mudanças, tanto institucionais quanto às regras referentes ao jogo. As principais mudanças institucionais relacionadas ao Brasil podem ser evidenciadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Acontecimentos ligados ao futebol

Ano	Acontecimento
1894	Charles Miller traz para o Brasil as regras da Inglaterra.
1904	Criação da FIFA (<i>Fédération Internationale de Football Association</i>), cujas funções principais são organizar e fiscalizar o futebol mundial.
1916	É fundada a CBD (Confederação Brasileira de Desportos).
1933	Profissionalização do futebol no Brasil.
1941	É fundada a Federação Paulista de Futebol (FPF) no mesmo ano da fundação do Conselho Nacional de Desportos (CND).
1959	Primeiro campeonato brasileiro de clubes organizado pela CBD (Taça Brasil).
1971	Substituição da Taça Brasil pelo Campeonato Nacional de Clubes.
1980	É criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), sucedendo a antiga CBD.

Fonte: Adaptado de Dalmácio; Pereira; Rezende (2010).

Ele relata os principais acontecimentos do futebol no Brasil: desde o seu surgimento no país; passando pela implementação de federações e conselhos relativos ao esporte; profissionalização somente em 1933, quase 40 anos após a introdução no país; organização do primeiro campeonato brasileiro de clubes (Taça Brasil), sendo substituído futuramente pelo campeonato Nacional de clubes; até a implementação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

O futebol é o esporte que mais se destaca entre os praticados no Brasil, possuindo também grande apelo televisivo entre os brasileiros. Essa paixão do povo brasileiro pelo futebol se intensificou muito após o sucesso da seleção brasileira nos anos 50, 60 e 70, quando conquistou três campeonatos mundiais de seleções. Com a crescente difusão do esporte no Brasil e com a popularização dos aparelhos televisivos, o futebol ganhou o posto de esporte mais praticado e visto em território nacional, até mesmo por aqueles que não conseguiam frequentar estádios e acompanhar de perto o esporte. “O futebol começou a ser tratado como negócio a

partir do momento que a televisão passou a exibir os jogos gratuitamente e, assim, dar origem aos patrocinadores, tanto nas placas publicitárias, como nas camisas das equipes” (BOENTE; DANTAS, 2011, p. 77).

O Quadro 3 ilustra os dados pesquisados pelo IBGE relativos à prática de esportes em território brasileiro.

Quadro 3 – Distribuição das pessoas de 15 anos de idade ou mais que praticaram algum esporte, no período de referência de 365 dias

Principal esporte praticado	Porcentagem (sobre 100%)
Futebol	39,3
Caminhada	24,6
Voleibol, basquetebol e handebol	2,9
<i>Fitness</i>	9,0
Ciclismo	3,2
Lutas e artes marciais	3,1
Ginástica rítmica e artística	3,2
Outros Esportes	14,7

Fonte: adaptado de IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2015).

A popularização e expansão do futebol em território nacional podem ser evidenciadas segundo dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) que mostram que o futebol é o esporte favorito dos brasileiros, sendo praticado por 15,3 milhões de pessoas, representando 39,3% das pessoas que realizam alguma atividade física no Brasil.

Os principais horários nobres da televisão brasileira são ocupados com jogos locais e estrangeiros, com notícias, mesas redondas e debates sobre o esporte. “Ao contrário dos outros setores da economia, que basicamente são movidos pela lei da oferta e da procura, o futebol é mais movido pela paixão (principalmente de seus torcedores) do que pela razão” (BOENTE; DANTAS, 2011, p. 78). O futebol, assim como a maioria dos negócios, também é movido pela demanda e oferta, só que de uma maneira diferente, já que a paixão está envolvida. Se um clube possui um time ruim, possivelmente os torcedores mais apaixonados do time continuariam indo aos jogos do time e consumindo produtos relacionados ao time, não sendo afetado tanto pela lei da oferta e demanda. O futebol é um esporte extremamente passional entre

os brasileiros, que exigem títulos dos seus clubes, bom desempenho esportivo e que vençam seus principais rivais.

“O futebol, que chegou ao país no fim do século XIX, com o tempo, ganhou status de esporte que mais desperta paixões e interesse, além do potencial de uso político e comercial” (OLIVEIRA, 2008, p. 1). No início da década de 90, muitas empresas estrangeiras, ao observar essa paixão dos torcedores e a oportunidade de negócio atrelado a ela, se aproveitaram do jejum de muitos clubes e dessa necessidade completamente passional dos torcedores e se aproximaram dos clubes, passando a investir em seus jogadores e realizar a cogestão do departamento de futebol dos clubes.

Teve-se, então, no Brasil, uma grande injeção de dinheiro no futebol por meio dessas empresas estrangeiras. Elas escolhiam clubes para fazer uma cogestão do departamento de futebol, participando ativamente nas contratações, no pagamento de salários de atletas, nas principais decisões estratégicas e também na geração de outros benefícios. Os clubes eram escolhidos por estas empresas justamente por sua grandeza relacionada ao tempo sem conquistar títulos importantes, o chamado de jejum no futebol. Além disso, eram escolhidos também pela paixão e engajamento da torcida destes clubes.

Nesse processo, pode-se citar principalmente, a empresa Parmalat, empresa de laticínios italiana que investiu seu dinheiro no Palmeiras e no Juventude; a International Sport and Leisure (ISL), empresa de marketing suíça que investiu em Grêmio e Flamengo; e a estado-unidense Hicks Muse Tate & Furst que teve um contrato de licenciamento com Corinthians.

:

A década de 90 assistiu a uma série de mudanças na administração do futebol, pelo estabelecimento de contratos de parceria entre clubes e empresas para a gestão comercial dos clubes. A maioria dessas parcerias foi desfeita antes do término do contrato. Essas mudanças foram motivadas por certas percepções sobre o potencial do futebol como negócio, dentro de uma racionalidade que chamamos de econômica. As razões para o término das parcerias, motivadas por interesses diversos, não são objeto deste trabalho, mas sim o entendimento dos princípios econômicos que nortearam as parcerias e expuseram os clubes de futebol como empresas e seus negócios como sistemas de produção (LEONCINI; SILVA, 2005, p. 14).

A Parmalat, empresa italiana do ramo alimentício que já era dona do Parma da Itália, chegou ao Brasil em 1992 para investir no Palmeiras. O time, na época, enfrentava um jejum grande de títulos importantes, e foi com a ajuda dessa empresa

que a equipe paulistana deu fim ao jejum, conquistando o campeonato brasileiro de 1993. Poucos anos depois, a mesma Parmalat escolheu outro clube brasileiro para investir e realizar a cogestão do futebol, desta vez, o Juventude de Caxias do Sul.

No Juventude, a parceria também foi vitoriosa dentro de campo. Nos oito anos de parceria, o time saiu da terceira divisão brasileira para a primeira, conquistando o título da segunda divisão (Série B) em 1995. Em 1998, sagrou-se, pela primeira vez, campeão gaúcho e no ano seguinte, foi campeão da Copa do Brasil, garantindo a classificação inédita para a copa Libertadores da América do ano seguinte.

Já a empresa Hicks Muse Tate & Furst, teve no Sport Club Corinthians Paulista um modelo de gestão baseado no licenciamento.

A empresa Hicks Muse Tate & Furst criou a empresa Corinthians Licenciamento com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do Clube Corinthians. Neste modelo o clube cede os direitos sobre a marca e sobre o controle do seu departamento de futebol ao investidor que passa a arcar com todas as despesas referentes a tal departamento (AIDAR, 2000, p. 71).

A ISL, empresa suíça de marketing esportivo, teve no Brasil dois clubes envolvidos em seus negócios: Flamengo do Rio de Janeiro e Grêmio de Porto Alegre.

A empresa suíça ISL criou a empresa Flamengo Licenciamento com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do Clube Flamengo. Aqui também o controle do “negócio futebol” passa para o investidor em termos reais. O Presidente do Clube fica como figura simbólica na nova organização do departamento de futebol. O orçamento de tal departamento passa a ser controlado pelo investidor. O lucro é dividido de várias formas, conforme cada contrato. Inicialmente o investidor paga um valor elevado de “entrada” para adquirir o direito de exploração da marca e garante despesas do futebol e eventualmente a construção de um estádio (AIDAR, 2000, p. 72).

A ISL, no início dos anos 2000, investiu muito dinheiro em grandes contratações nos dois clubes, porém em 2001, foi decretada sua falência e com isso, repassando aos dois clubes a sua dívida. Grêmio e Flamengo passaram alguns anos pagando a dívida deixada pela empresa suíça e demoraram para voltar a figurar entre os primeiros colocados nos grandes campeonatos disputados no Brasil.

Esses negócios dos anos 90 e 2000 eram possíveis, visto que empresas terceiras não envolvidas diretamente com o futebol podiam ser donas do atleta. Os clubes brasileiros, por muitos anos, venderam os direitos econômicos de seus atletas a terceiros com a finalidade de financiar suas operações diárias e gerar assim fluxo de caixa. Este tipo de prática foi incentivado inicialmente pela Lei Zico, sendo posteriormente revogada e substituída pela Lei 9.615 de 24 de março de 1998, mais conhecida como Lei Pelé.

A Lei Zico foi impulsionada pela crescente participação de investimentos privados no esporte, onde estabelecia normas gerais de desporto, foi considerada um marco na regulamentação das atividades envolvidas, sobretudo para possibilidade de transformação das entidades desportivas em sociedades comerciais e rompe com o intervencionismo do Estado no setor e possibilita o investimento privado. Já a Lei Pelé, que revogou a Lei Zico, trouxe alterações como a extinção da figura do passe de atletas de futebol profissional nas negociações, como uma das mais importantes no contexto do futebol brasileiro (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2009, *apud* CUNHA; SANTOS; SILVA, 2017, p. 181).

Uma das grandes mudanças que se teve no início do século, foi o final do passe do atleta profissional de futebol. Essa medida foi evidenciada por Moraes e Carvalho (2014): “a alteração mais evidente foi a do final do passe, pois, com o término do mesmo, em março de 2001, os atletas ficaram livres para atuarem por outros clubes após cumprirem os contratos de trabalho” (*apud* BRESSAN; LUCENTE, 2018, p. 229).

E com o final da lei do passe de atletas de futebol, os clubes brasileiros que já passavam por situações financeiras complicadas, passaram a aumentar ainda mais o seu passivo.

Os clubes não se prepararam de forma adequada para o final da Lei do Passe e ficaram sem receber nada ao final dos contratos de trabalho dos seus atletas, enfraquecendo assim, o seu principal patrimônio que eram seus jogadores, e conseqüentemente, uma de suas principais fontes de renda, que era baseada na venda de atletas (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006, *apud* BRESSAN; LUCENTE, 2018, p. 230).

Porém, em 2014, a Federação Internacional de Futebol (FIFA) proibiu clubes de vender e de registrar percentuais de atletas a empresas e pessoas físicas, tendo somente o direito de possuir percentuais de atletas, os clubes de futebol. Com essa medida, o futebol brasileiro sofreu grande impacto, visto que, muitos clubes brasileiros financiavam suas operações diárias com a venda de percentuais dos

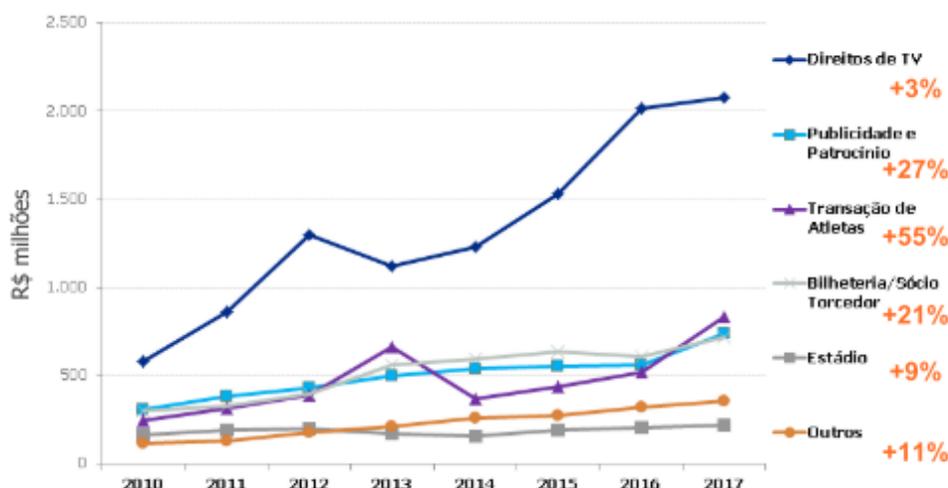
atletas (principalmente da base) para empresas e pessoas físicas. Esta prática agora, ficou reduzida à venda de percentuais de atletas somente a outras agremiações esportivas.

Sem a ajuda de empresários para gerar fluxo de caixa, podendo vender percentuais de atletas para apenas outras agremiações esportivas, os clubes de futebol brasileiros passaram por uma grande mudança. Alguns principais clubes brasileiros desenvolveram fortemente seu departamento de inteligência, focando em contratações de jogadores até então desconhecidos para o grande público, enquanto outros investiram em suas categorias de base, tanto no desenvolvimento de novos talentos quanto na captação dos mesmos e outros seguiram investindo forte no futebol profissional. Essas medidas são importantes para o financiamento de operações diárias desses clubes, visto que grande parte de suas receitas partem da venda de atletas que são oriundos das categorias de base do clube, ou até mesmo negócios de risco baixo já no departamento profissional.

Outra fonte importante de geração de receita para os clubes brasileiros é referente à venda de atletas jovens formados nas categorias de base. Os clubes mantêm centros de treinamento equipados e estruturados para receber jovens atletas desde a mais tenra idade e que poderão se profissionalizar no futuro, caso comprovem seu potencial. Alguns clubes têm tido mais sucesso na venda de jovens jogadores do que outros, o que acaba sendo um fator de vantagem competitiva muito importante (Nakamura, 2015, p. 44).

A dependência do caixa dos clubes oriundo da venda de atletas pode ser evidenciado em pesquisa realizada pelo banco ITAUBBA (2018, p. 13), no qual mostra a evolução percentual no período de 2010-2017 nas vendas de atletas em relação a receita total dos principais clubes brasileiros.

Figura 1 – Principais fontes de renda de clubes brasileiros no período referente aos anos de 2010 a 2017



Fonte: ITAUBBA (2018, p. 13).

Na Figura 1 são evidenciadas as principais fontes de renda do futebol brasileiro do ano de 2010 até o ano de 2017. Na figura, constam as seguintes receitas: Direitos de TV; Publicidade e patrocínio; Transação de atletas; Bilheteria e sócio torcedor; Estádio; Outros. Os percentuais grifados na cor laranja à direita da Figura 1 representam o crescimento referente ao último ano da pesquisa, ou seja, o quanto cresceu cada receita de 2016 até 2017. Chama-se a atenção aos direitos de TV que seguem como principal fonte de renda dos principais clubes brasileiros da primeira divisão. Porém, a receita que apresentou maior crescimento percentual (+55%) no período evidenciado, foi a transação de atletas. Em 2017, a receita oriunda da venda ou de empréstimos de atletas ocupava a segunda colocação em importância financeira para os clubes.

2.2 Regras financeiras para clubes

Atualmente, os clubes possuem regras financeiras a serem seguidas, desde o Fair Play financeiro, utilizado na Europa, quanto aqui no Brasil com as obrigações do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). O Fair Play financeiro foi uma prática adotada pela União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), em 2009, para garantir que todos clubes que entrem em suas competições, em nível continental estejam saudáveis

financeiramente, tendo pago suas contas, tendo receita comprovada para honrar seus compromissos e que possuam despesas menores que ganhos no período.

Silva e Silva (2016) esclarecem que esse mecanismo prevê a aplicação de sanções para as entidades que não honrem seus compromissos financeiros no referido período, sendo assim, uma prática que melhora a sustentabilidade do futebol. O Fair Play Financeiro tem o objetivo de auxiliar os clubes, e isso é evidenciado por Grafietti (2019) que diz “O objetivo de modelos como o Fair Play Financeiro não é punir e acabar com os clubes, mas sim auxiliá-los a buscar o equilíbrio e a sustentabilidade.”

O Poder Público, na tentativa de aumentar a transparência na gestão dos clubes, vem desenvolvendo ao longo de décadas, diversas ações para mitigar e/ou diminuir o nível de amadorismo na gestão esportiva brasileira (REZENDE; CUSTÓDIO, 2012). Com base nessas ações do poder público, é criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT).

O PROFUT atua de maneira um pouco diferente do Fair Play financeiro da Uefa. Segundo Patussi (2019): o PROFUT trouxe fôlego aos clubes, possibilitando um fluxo de caixa maior, dando às instituições chances de reformas, contratações, aprimoramentos em tecnologias e outras necessidades. No entanto, se houver qualquer irregularidade nos balanços dos clubes, pode-se dar início à exclusão do clube do PROFUT.

Sobre o PROFUT:

Assim, em mais uma tentativa de profissionalizar e dar mais transparência à gestão dos clubes de futebol foi sancionada a Lei nº 13.155 (2015), que estabelece o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, conhecida também como Lei do PROFUT, que dentre outros aspectos estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal, financeira, de gestão e institui parcelamento de débitos fiscais dos clubes de futebol com a União (UMBELINO et al, 2019, p. 114).

Segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE (Brasil, nº 13.155, Brasília, 2015), ficaram definidas uma série de exigências para que os clubes brasileiros possam se manter no PROFUT, todas voltadas à gestão do clube. Destacam-se as principais:

a) Regularidade das obrigações trabalhistas e tributárias federais correntes;

- b) Fixação do período do mandato de seu presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos em até quatro anos, permitida uma única reeleição;
- c) Comprovação da existência e autonomia do conselho fiscal;
- d) Proibição de antecipação ou comprometimento de receitas futuras, salvo exceções;
- e) Publicação das demonstrações contábeis padronizadas, separadamente, por atividade econômica e por modalidade esportiva, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, após terem sido submetidas à auditoria independente.

Com isso, o PROFUT garante mais transparência das contas dos clubes e também maior responsabilidade para com suas obrigações financeiras, garantindo aos associados e torcedores uma maior descrição de todas as contas do seu clube e um maior cuidado com o patrimônio do clube. O PROFUT permite que os clubes parelem seus débitos em 240 meses, desde que cumpram as exigências previstas na Lei nº 13.155 de 2015.

Em termos práticos, o Estado atua como verdadeiro credor de uma recuperação judicial. No caso, é possível o refinanciamento das dívidas, mas isso só ocorre caso os clubes cumpram exigências fundamentais para a modernização do futebol e sua gestão, pautando-se por uma governança desportiva. Em outras palavras: o refinanciamento não é uma mera benesse estatal, uma vez que a adoção desta só é possível com o cumprimento de diversas contraprestações, as quais, por sua vez, são fundamentais para o futuro do esporte (SILVA; SILVA, 2016, p. 516).

2.3 Gestão de clubes

Antes de contextualizar a gestão de clubes, principalmente no Brasil, deve-se introduzir a gestão de empresas como um todo ao estudo. Consoante a isso, Peci e Sobral (2008) citam que a gestão é um procedimento de coordenação do trabalho dos membros da organização, consistindo também na correta alocação dos seus recursos da com a finalidade de alcançar os objetivos de forma eficiente e eficaz.

Concomitante a isto, Maximiano (2015) aponta que a organização transforma os insumos em resultados por meio de processos. O processo é um conjunto de atividades que estão interligadas e que utilizam recursos, como trabalho humano e

equipamentos. Pode ser observado na Figura 2, o exemplo da transformação dos recursos que estão disponíveis à organização em objetivos por ela traçados.

Figura 2 – Transformação de recursos em objetivos



Fonte: Maximiano (2015).

E no futebol, não é diferente. Os clubes utilizam de seus recursos para captar atletas e desenvolver suas qualidades e com isso, passam a oferecer um produto melhor aos seus torcedores como também a investidores. O autor também cita que o “principal recurso das organizações são as pessoas. De fato, as organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos para realizar objetivos. Sem pessoas, nada conseguem os administradores.” (p.13). E no esporte, principalmente no futebol, isso é intensificado, visto que os jogadores são o principal ativo dos clubes e também são a maneira mais fácil de os clubes gerarem receitas, tanto pela venda de jogadores, quanto pela atração de público.

A forma de se gerir um negócio possui algumas premissas básicas, que independem do ramo no qual for aplicado. E isso, obviamente, se aplica a clubes de futebol também, tanto do modelo associativo quanto do modelo de clube-empresa.

O modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos das empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo (PEREIRA, 2000).

Com o passar dos anos, os clubes brasileiros passaram a ter uma visão mais criteriosa sobre sua gestão, encarando mais o esporte como negócio de fato. E com base nesse pensamento de clubes cada vez mais responsáveis com a gestão, com pensamento empresarial que se intensificou o debate de clubes-empresa no Brasil. “Tratando-se de empresas, o resultado da atividade econômica aparece na forma de lucro.”(FERNANDEZ, 2010, p. 270). E como evidenciado pelo autor, os clubes-empresa procuram obter resultados das suas atividades econômicas, gerando com isso lucro para a organização.

Os clubes brasileiros, por mais que haja uma melhora recorrente na gestão, ainda enfrentam dificuldades com suas obrigações financeiras, com atrasos recorrentes de pagamentos mensais de seus funcionários, parcelamento de compra de atletas, entre outros. E Nakamura (2015, p.44), embasa isso: “embora seja visível a evolução financeira e organizacional dos clubes brasileiros em geral, ainda é possível identificar uma série de fragilidades na gestão e na governança desses clubes, que impedem que eles se tornem mais ricos e com maior poder de investimento ao longo do tempo.”

Em conformidade a isso, o autor também cita os principais motivos dos endividamentos dos clubes, inclusive citando a transferência das responsabilidades das gestões dos clubes para gestões posteriores e o fato dos clubes não possuírem a finalidade do lucro:

Os clubes não possuem fins de lucro o que os torna passíveis de serem geridos com menos zelo financeiro e menos disciplina administrativa. Mesmo que não predomine a ganância exacerbada nos clubes brasileiros, a bem da verdade é que muitos deles se endividam demais, gastam mais do que arrecadam e transferem para as gestões futuras um grande ônus de dívidas a vencer, contingências a resolver e problemas jurídicos diversos (p. 44-45).

Galvão e Dornelas (2017, p.23) reforçam a ideia de Nakamura (2015), definindo que “as organizações esportivas que apresentam prejuízos sucessivos em seus demonstrativos contábeis, possuem alto endividamento explicitando fracos resultados financeiros, ao mesmo tempo que contabilizam altos investimentos realizados em jogadores.”

Já os clubes europeus utilizam, cada vez mais, o planejamento estratégico voltado ao aumento do desempenho financeiro durante a temporada. Segundo Maximiano (2011, p. 102) o “planejamento estratégico é o processo de estruturar e

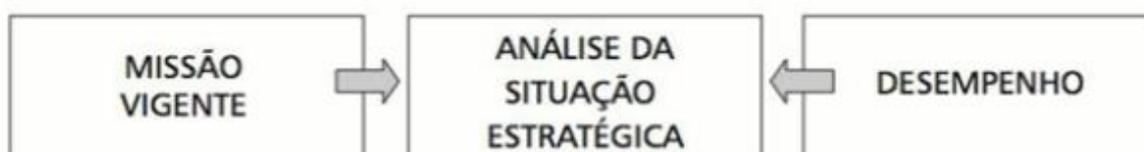
esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. As formas de colocar em prática as estratégias corporativas e as das áreas funcionais podem ser chamadas de estratégias operacionais”. De acordo com Correa (2006, *apud* WIKLICKY, 2011, p.24) “o planejamento estratégico é importante para as equipes alcançarem seus objetivos. Ele está sendo reconhecido pelos clubes de futebol como uma importante ferramenta de gestão.

O planejamento estratégico dos clubes terá que ser administrado por uma gestão profissional e assim criando bases gerenciais como:

- Capacidade de formar atletas nas categorias de base;
- Capacidade de mobilizar seus funcionários para que orientem suas ações e decisões para as metas e estratégias do clube;
- Capacidade de atrair patrocinadores;
- Capacidade de garantir a segurança no fluxo de caixa (CORREA, 2006, p.6, *apud* WIKLICKY, 2011, p. 25).

Com a utilização mais frequente do planejamento estratégico por clubes de futebol, Maximiano (2011) cita que a análise ou diagnóstico da situação podem ser os pontos de partida para uma organização elaborar um plano estratégico de qualidade e eficiente. A análise da situação estratégica de uma empresa deve se levar em consideração a missão vigente da empresa bem como o desempenho atual da organização. No futebol, não é diferente, no qual clubes com planejamento estratégico levam em consideração a missão e também o desempenho atual de um técnico, para tomar a decisão de demiti-lo ou não. Sendo os principais componentes da análise da situação estratégica dispostos na Figura 3.

Figura 3 – Principais componentes básicos da análise da situação estratégica



Fonte: Maximiano (2011).

Porém, para a elaboração de um plano estratégico, o clube precisa levar em consideração alguns aspectos.

Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc. (CORRAR et al. 2004, p. 4).

Spessoto (2008, p. 3) afirma que:

Um clube sem uma gestão estratégica adequada, provavelmente não conseguirá se manter bem colocado em competições e sobreviver por muitos anos num mercado esportivo cada vez mais competitivo, caracterizado pelo aumento constante de concorrentes.

E a gestão dos clubes se difere da gestão de uma empresa em alguns aspectos, visto que no mundo esportivo, sempre deverá haver um vencedor no campo, enquanto no mundo competitivo entre empresas, pode-se haver um cenário onde duas ou mais empresas consigam coexistir gerando lucro.

É preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar [...] se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias o jogo não é sempre “se eu ganho, você perde” e o resultado não é tão evidente. Pode-se ter uma semana de vendas boa ou ruim, porém nem sempre haverá que qualificá-la como vitória ou derrota (Soriano, 2010, p. 40).

Ainda que no mundo esportivo, pode-se existir dois ou mais clubes que possuam resultados financeiros favoráveis, no campo, há a necessidade de haver somente um vencedor. Esse pensamento é reforçado por Soriano (2010), dizendo que no futebol, quando uma equipe ganha, a outra exclusivamente perde a partida.

Também há grande diferença entre os ativos das empresas convencionais e dos clubes de futebol. O clube de futebol até possui ativos imobilizados, como o seu estádio, centro de treinamentos, carros, estrutura médica, prédios administrativos, e também ativos intangíveis como a marca. Contudo, o principal ativo do clube de futebol são os atletas e são com eles que o clube atinge seus principais objetivos, sendo eles financeiros ou esportivos.

A maioria das grandes empresas possui ativos físicos como prédios, fábricas, estoques, e ativos humanos, como nas empresas de auditoria e de publicidade. As organizações esportivas são diferentes, além de algumas edificações e ativos financeiros e operacionais, prédios de escritório e alguns administradores, seus ativos são simbólicos e intangíveis. Portanto, a atividade esportiva, especificamente, tem uma movimentação significativa quanto às receitas geradas com as transações

realizadas com o valor do passe do jogador ou atestado liberatório (SZUSTER, 2001, *apud* DALMÁCIO; REZENDE; SALGADO, 2010, p. 5).

E para maximizar o principal ativo do futebol, que são os atletas, os clubes devem se preocupar com sua formação do grupo de trabalho e sua gestão. Para Maximiano (2011, p. 232) “o desenvolvimento das equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho.”

Atualmente no Brasil, existem dois modelos de gestão predominantes: os clubes associativos e o clubes-empresa. Entre os modelos de gestão, existem diferenças e semelhanças que serão fundamentadas nos capítulos 2.3.1 (Clubes associativos) e 2.3.2 (Clubes-empresa).

2.3.1 Clubes Associativos

Os clubes geridos de maneira associativa são maioria no Brasil e em algumas ligas no mundo. No Brasil, por exemplo, dezenove dos vinte clubes presentes na primeira divisão do campeonato brasileiro de 2020 são geridos da maneira associativa e somente um como clube-empresa (Red Bull Bragantino).

De acordo com Sevchenko (1994, *apud*, VIEIRA, 2013, p. 4):

As associações esportivas são estabelecidas a partir da união de pessoas com objetivo esportivo comum, que se juntavam muitas vezes de maneira informal ou sob a formatação de clubes sociais esportivos. São caracterizados como entidades associativas, com constituição corporativa e um nome coletivo para promover a prática organizada das modalidades esportivas.

Souza (2019) cita que as associações sem fins lucrativos têm como finalidade o interesse do seu próprio associado e em teoria, não visando o lucro. Essas associações são regidas por um estatuto que possui obrigações. Esse estatuto só poderá ser alterado por assembleias e é controlado pelos conselheiros.

Muitos autores, como por exemplo Leoncini, Mazzei e Bastos (2012), entre outros, ainda citam a administração de clubes associativos como gestão amadora, visto que não consideram que os clubes associativos possuam uma gestão profissionalizada. Esse cenário vem apresentando considerável mudança, onde muitos clubes associativos possuem pessoas profissionalizadas em cada área de

atuação. Para Mazzei e Bastos (2012, *apud* VIEIRA, 2013, p. 5), as principais características da gestão de clube associativos são:

- a) Definição de gestores com base em critérios políticos;
- b) Dedicção parcial e não exclusiva dos diretores;
- c) Atividade dos diretores exercida de maneira não remunerada.

2.3.2 Clubes-empresa

O conceito de clube-empresa é relativamente novo comparado ao conceito de clubes associativos. No Brasil, o tema ganhou evidência a partir dos anos 90, inicialmente pela lei 8.672 (Lei Zico) e posteriormente com a Lei Pelé, porém sendo discutido com mais frequência em estudos e pesquisas no início dos anos 2000.

De acordo com Melo Neto (1998 *apud* SOUZA, 2019, p. 38):

O clube em seu processo de transformação em empresa necessita de dois ingredientes: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Há uma necessidade da introdução e a prática do conceito de visão estratégica. Isto se dá com a mentalidade empresarial do esporte, por novos modelos de organização, pela adequação de processos de comunicação, pelas novas necessidades de informação, pelo profissionalismo.

O primeiro clube brasileiro a se tornar empresa foi o União São João de Araras. O União São João foi fundado em 1981, porém foi o primeiro clube em que estava acompanhando a Lei Brasileira e se moldou no modelo de gestão empresarial, em 1994. O clube, enquanto empresa, conquistou o título da série B do campeonato brasileiro de 1996. Em 2015, o União São João de Araras anuncia o fim de suas atividades, com grandes dívidas. Já o Malutrom S/A, fundado em 1998, foi o primeiro clube a nascer como empresa. O time conquistou a Série C no ano de 2000 e posteriormente a isto mudou seu nome e passou a ser J. Malucelli. O J. Malucelli Futebol S/A encerrou suas atividades em 2017, quando foi rebaixado do campeonato paranaense após perder 16 pontos no Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD), pois escalou irregularmente o atacante Getterson

Após a aprovação na câmara, do projeto de lei do PROFUT, Ohana (2020) afirma que:

Com as novas regras, clubes de futebol, federações e ligas podem tornar-se sociedades anônimas (S/A) ou limitadas (LTDA), com ações negociadas na Bolsa de Valores. A adoção do modelo empresarial não é obrigatória. Se quiserem, os clubes podem continuar sendo reconhecidos como associações civis, um modelo de reconhecimento jurídico que tem como vantagem a isenção de recolhimento de determinados impostos.

Com essa medida aprovada, ficou mais fácil e prático para os clubes brasileiros associativos se tornarem sociedades anônimas ou limitadas, ou até mesmo possuírem donos, transformando assim a sua gestão em um modelo empresarial. A denominação de clube-empresa já era difundida no mundo e até mesmo estudada por alguns brasileiros, porém sem haver uma definição exata para o termo. Muitos autores determinam os clubes-empresa como clubes de futebol que visam ao lucro além do resultado esportivo. Isso é evidenciado por Megale (2009), que afirma sobre o clube-empresa e sua definição:

O clube-empresa é uma forma de organização das entidades de prática desportiva (clubes) na forma de sociedades empresárias com finalidade lucrativa. Historicamente, os clubes se organizaram em associações ou sociedades civis sem fins lucrativos. Isto porque o esporte era, no passado, amador, em que, de fato, não se almejava lucro (MEGALE, 2009, p. 1).

Em entrevista para a Agência Italiana de notícias, o especialista em gestão esportiva, Renato Bragagnollo diz que: “podemos destacar o RB Bragantino, que faz parte do conglomerado austríaco, uma *holding* de clubes de futebol, com representantes em Alemanha, Áustria, Brasil e EUA, já começou a executar sua estratégia, investindo em jovens jogadores com potencial de venda”. O contexto do futebol brasileiro que se encontram clubes-empresa já existe há quase 30 anos, porém com o sucesso recente do Red Bull Bragantino, e toda mídia que gera o debate acerca do assunto, passou a ser discutido com maior frequência.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão revisados os métodos utilizados na pesquisa. Serão explicados o perfil dos entrevistados, a escolha dos clubes-empresa a serem entrevistados, a limitação do método e a técnica de coleta e análise de dados na pesquisa. O roteiro de perguntas utilizado na pesquisa estará no apêndice A, previamente disposto sua paginação no sumário.

3.1 Delineamento da pesquisa

Visto que o objetivo do estudo é identificar possíveis impactos na gestão que os clubes-empresas trazem aos clubes associativos, a metodologia mais indicada é a de entrevista, sendo uma pesquisa qualitativa e de natureza descritiva. Segundo Godoy (1995), na pesquisa qualitativa propõe-se obter os dados descritivos através do contato direto do pesquisador com o caso estudado, caracterizando assim as pessoas, lugares e circunstâncias. O objetivo é entender os fenômenos segundo a concepção dos participantes da situação em estudo.

“A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Ainda de acordo com as autoras, os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, já que os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens. Sendo assim, o objetivo da pesquisa não é quantificar dados e sim analisá-los de acordo com o conteúdo das entrevistas.

Segundo Zanella (2011, p. 101): Para desenvolver o método qualitativo de pesquisa, é necessário que o pesquisador tenha as seguintes habilidades e atitudes:

- a) Capacidade para ouvir;
- b) Perspicácia para observar;
- c) Disciplina para registrar as observações e declarações;
- d) Capacidade de observação;
- e) Organização no registro, na codificação e classificação dos dados;
- f) Paciência;
- g) Abertura e flexibilidade;

h) Capacidade de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos no processo.

3.2 Participantes da pesquisa

Atualmente, no Brasil, tem-se em torno de 30 clubes-empresa, dos quais somente o RB Bragantino (clube da Red Bull) está na primeira divisão no ano de 2020. Para a escolha dos clubes a serem entrevistados, foram levados em conta alguns fatores: proximidade com o entrevistado; tempo de implementação da gestão como empresa; divisão atual do clube; modelo de gestão; sucesso esportivo do clube. O Red Bull Bragantino optou por não participar da pesquisa devido a sua política interna ser muito restrita.

No total, foram escolhidos quatro gestores de quatro clubes-empresa diferentes para responderem o roteiro de entrevista semiestruturado. Os clubes escolhidos foram:

- a) Clube Atlético Tubarão de Santa Catarina;
- b) Figueirense Futebol Clube de Santa Catarina;
- c) Botafogo Futebol Clube S/A de Ribeirão Preto;
- d) Retrô Futebol Clube de Pernambuco.

O Figueirense Futebol Clube deixou de ser clube-empresa no ano de 2019, após uma série de problemas com a empresa Elephant que administrava o clube. Mesmo que o clube tenha deixado de ser clube-empresa, sua permanência no roteiro da entrevista é de grande valia para o resultado da pesquisa, visto que o clube possui experiência recente com os dois modelos de gestão analisados no trabalho.

Além dos quatro clubes-empresa escolhidos para a pesquisa com base nos critérios já citados, outros dois clubes associativos foram escolhidos para comparação mais eficiente das informações obtidas na pesquisa. Os critérios para a escolha dos dois clubes se baseiam nos mesmos critérios utilizados para a escolha dos clubes-empresa participantes da pesquisa. Os clubes associativos escolhidos para a pesquisa foram:

- a) Esporte Clube Novo Hamburgo;
- b) Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense.

Os clubes-empresa correspondem aos códigos E1, E2, E3 e E4, e os clubes associativos representam E5 e E6. Os códigos referentes aos clubes foram gerados de maneira aleatória, com a finalidade de manter a identidade do clube e do entrevistado intacta. No Quadro 4, tem-se a identificação em um intervalo de anos de trabalho no clube e codificação dos entrevistados, realizada para preservar a sua identidade, afim de garantir, respostas com o maior grau de sinceridade.

Quadro 4 – Identificação e codificação dos entrevistados

Tempo de clube (estimado)	Código nas entrevistas
Entre 1 e 5 anos	E1
Mais de 3 anos	E2
Menos de 2 anos de clube	E3
Entre 1 e 4 anos	E4
Entre 2 e 5 anos	E5
Mais de 15 anos	E6

Fonte: o autor (2020).

3.3 Coleta de dados

Os dados têm sua coleta com base em uma entrevista de roteiro semiestruturado. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 72), entrevista é: “uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação”. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações.

A pesquisa semiestruturada segue um roteiro ou “guia” criado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à sequência das perguntas. A conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, sem obedecer rigidamente ao roteiro de entrevista (ZANELLA, 2011, p. 117).

As entrevistas foram realizadas de maneira virtual, a maioria por meio do Microsoft Teams e do Zoom, sendo gravadas com consentimento dos entrevistados para serem transcritas posteriormente. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 56): “A coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados. Ao longo dessa etapa, várias

informações são, portanto, coletadas. Elas serão sistematicamente analisadas na etapa posterior.”

O roteiro contém 14 perguntas relacionadas com o tema, mas por se tratar de um roteiro semiestruturado e serem entrevistados gestores de clubes associativos e clubes-empresa, é normal que haja informações diferentes em cada entrevista, gerando novas perguntas e questionamentos dependendo das respostas de cada entrevistado.

As perguntas que estão contidas no apêndice A do trabalho foram formuladas através do estudo e da revisão bibliográfica realizados durante o trabalho. Muitas informações encontradas na prática poderão ser confrontadas com a teoria, respondendo, assim, aos objetivos do estudo. Todas as perguntas foram realizadas para ambos modelos de gestão, gerando uma comparação de dados para o trabalho.

A primeira pergunta do roteiro da entrevista é uma opinião pessoal do entrevistado sobre o modo que os clubes são geridos no Brasil. A segunda e a terceira pergunta da entrevista possuem relação com as pesquisas de Mazzei e Bastos (2012, *apud* VIEIRA, 2013) e Mazzei e Bastos (2014), respectivamente. Procura-se saber, por meio das perguntas, se a dedicação dos gestores do clube é exclusiva, se há remuneração para a função e se o gestor do clube é um profissional da área de gestão esportiva.

As perguntas do roteiro número 4, 5, 6 e 7 estão relacionadas à gestão do clube, métricas utilizadas para medir sucesso, os objetivos que o clube se propõe e como são verificados seus êxitos financeiros e operacionais (de campo). A bibliografia utilizada, respectivamente, para a elaboração das perguntas são: Maximiano (2015); Maximiano (2015) e Souza (2019); Maximiano (2011) e Leoncini (2001); Maximiano (2011, p. 102).

A oitava pergunta possui origem em estudos do ITAUBBA (2018) e de Boente e Dantas (2011) que evidenciam as principais receitas relacionadas ao futebol brasileiro, englobando as cotas televisivas e a venda de jogadores. Já a nona pergunta possui relação com as pesquisas de Szuster (2001, *apud* DALMÁCIO, REZENDE, SALGADO, 2010, p. 5); e Maximiano (2011) que relacionam a importância da montagem do grupo de trabalho com a valorização dos jogadores.

A décima pergunta do roteiro está atrelada à pesquisa do ITAUBBA (2018), que evidencia que os clubes que possuem melhores resultados em competições

longas são aqueles que possuem a situação financeira mais equilibrada e que raramente, clubes que não possuam uma boa saúde financeira conseguem sucesso em competições longas. A pergunta número 11 do roteiro de entrevista procura relacionar o vivenciado pelo entrevistado com a referência de Melo Neto (1998) sobre os ingredientes necessários para um clube se tornar em clube-empresa.

As perguntas de número 12 e 13 do roteiro estão relacionadas com a opinião pessoal do entrevistado. A última pergunta da entrevista possui relação com as pesquisas de Spessoto (2008) e de Mazzei e Bastos (2012, *apud* VIEIRA, 2013). A ideia é entender e comparar quais são os principais impactos que as gestões de clube como empresas trouxe às demais agremiações do futebol brasileiro e se eles estão mais no âmbito financeiro ou mais no âmbito desportivo.

Para melhor visualização da origem das perguntas contidas no Apêndice A, foi desenvolvido o Quadro 5. Nele, consta a origem bibliográfica de cada pergunta desenvolvida para o trabalho.

Quadro 5 – Origem bibliográfica das perguntas contidas no Apêndice A

Perguntas	Bibliografia relacionada
1 - Como você vê o modo que os clubes são geridos no Brasil?	Pergunta de cunho pessoal para que o entrevistado dê sua opinião sobre o assunto, gerando assim questionamentos futuros.
2 - A dedicação dos diretores do clube é exclusiva ao clube ou é dividida entre outras atividades exercidas pelo diretor? O diretor é remunerado pelo clube?	Mazzei e Bastos (2012, <i>apud</i> VIEIRA, 2013, p. 5)
3 - A gestão do clube é realizada por profissionais? Pessoas contratadas para realizar a gestão?	Mazzei e Bastos (2014)
4 - Quais métricas são utilizadas para medir o sucesso da gestão do clube? Está relacionado aos resultados esportivos ou financeiros?	Maximiano (2015)
5 - Os objetivos traçados no início de cada ciclo são quais? São alcançados em sua maioria pelo clube? Qual a periodicidade que se revisa os objetivos do clube?	Maximiano (2015) Souza (2019)
6 - Quais principais elementos estratégicos na gestão do clube? São feitas análises de mercado? Pontos fortes e fracos da organização?	Maximiano (2011) Leoncini (2001)
7 - O clube no qual trabalha possui um planejamento detalhado do que almeja nos próximos anos?	Maximiano (2011, p. 102)
8 - Quais são as principais fontes de receita do clube?	ITAUBBA (2018) Boente e Dantas (2011)
9 - Autores afirmam que os jogadores são um grande ativo de um clube de futebol. Já Maximiano fala que o desenvolvimento das equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho. Quais são as práticas adotadas para a montagem do grupo de trabalho?	Szuster (2001, <i>apud</i> DALMÁCIO; REZENDE; SALGADO, 2010, p. 5) Maximiano (2011)
10 - Pesquisa do ITAUBBA de 2018 chega à conclusão que há relação direta da falta de equilíbrio financeiro com o mal desempenho econômico. Como você observa essa colocação? Vê relação do desempenho financeiro com o desempenho esportivo?	ITAUBBA (2018)
11 - Melo Neto em 1998 fala que se necessitam de dois ingredientes para a transformação de um clube associativo em clube-empresa. Eles são: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Você compactua com a opinião do autor? Na organização que você trabalha pode ser percebido o que foi citado pelo autor?	Melo Neto (1998)
12 - Você acredita que os clubes-empresa já são realidade no Brasil?	Pergunta de cunho pessoal para que o entrevistado dê sua opinião sobre o assunto, gerando assim veios para debates futuros.
13 - Acredita na popularização do modelo de gestão a ponto de se ter maioria em cenário nacional?	Pergunta de cunho pessoal para que o entrevistado dê sua opinião sobre o assunto, gerando assim veios para debates futuros.
14 - Na sua opinião, quais os principais impactos que a gestão de clubes como empresas trouxe ao futebol brasileiro? Financeiro? Esportivo?	Spessoto (2008) Mazzei e Bastos (2012, <i>apud</i> VIEIRA, 2013)

Fonte: o autor (2020).

3.4 Técnicas de análise de dados

Os dados serão analisados por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Godoy (1995), consiste em uma técnica metodológica que pode ser aplicada em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração.

Os dados serão organizados em quadros para assim compará-los de maneira mais eficiente. Para Gibbs (2009, p. 103), os quadros qualitativos “são uma forma conveniente de mostrar texto proveniente de todo o conjunto de dados, de uma forma que facilita uma comparação sistemática.” Ainda segundo o autor, “Na maioria dos casos, é melhor amostrar o que os entrevistados estão dizendo e incluir apenas citações breves, destacadas e representativas.” Com isso, é comum que as células dos quadros possuam apenas um resumo ou até mesmo uma reformulação do que foi dito pelo entrevistado, porém mantendo o contexto da fala do entrevistado.

Na pesquisa qualitativa proposta, pode-se ter diferentes respostas para cada pergunta, visto que a experiência dentro de uma gestão como empresa de um clube de futebol varia de entrevistado para entrevistado. E na pesquisa, são entrevistados quatro clubes-empresas de diferentes regiões do Brasil, além de dois clubes associativos do estado do Rio Grande do Sul.

3.5 Limitações do método

O método qualitativo apresenta algumas desvantagens, uma delas que pode ser considerada chave para análise dos dados é a subjetividade. Respostas muito subjetivas dos entrevistados podem ser consideradas de difícil compreensão e análise, o que prejudica os resultados a serem obtidos através da pesquisa.

Outra limitação do método é a pesquisa ser realizada em sua boa parte por meios digitais, se tornando muitas vezes impessoal e assim, não deixando o entrevistado à vontade para responder de maneira completa todos os questionamentos.

Os dados são analisados a partir de quadros comparativos e comparados à bibliografia estudada. A análise do conteúdo pode ser comprometida, visto que as respostas obtidas podem ser subjetivas, assim dificultando as comparações e análise correta.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como finalidade analisar os dados obtidos através das sete entrevistas realizadas com gestores de clubes associativos e clubes-empresa, confrontando com o referencial teórico estudado. A análise está dividida por perguntas, sendo apresentado um quadro comparativo de respostas para cada pergunta individualmente. Os entrevistados estão categorizados por códigos, onde E1, E2, E3, E4 representam gestores de clubes-empresa e E5 e E6 representam gestores de clubes associativos brasileiros.

No Quadro 6, tem-se os resultados obtidos das respostas dos entrevistados para a pergunta de número 1, que procura entender o modo que os gestores de clubes entrevistados percebem a gestão de clubes no Brasil, de modo geral.

Quadro 6 – Como você vê o modo que os clubes são geridos no Brasil?

Entrevistado	Ideia central
E1	Questão política acentuada, também nos clubes empresa. Contínua alteração que cria problemas no trabalho.
E2	Muitas das pessoas que fazem a gestão não entendem o que se precisa fazer, na qual há uma pressão exacerbada.
E3	De maneira geral, não são geridos da maneira ideal, nos quais em grande parte dos clubes, a administração é política, sendo realizada por torcedores que participam de grupos políticos que exercem as mais variadas funções dentro do clube.
E4	Ainda existe muito amadorismo e paixão nas organizações, sem profissionalismo. Ainda estamos muito atrás das gestões europeias.
E5	Ainda vejo muito amadorismo, com a maioria dos clubes sendo geridos por abnegados, com visão de torcedor, ocasionando muitas trocas de treinadores e times montados para o técnico.
E6	A maneira que os clubes são geridos é confusa, há muita compartimentalização. Há muita política envolvida nas gestões.

Fonte: o autor (2020).

Pode-se observar alguns padrões nas respostas dos gestores, sendo de clubes associativos ou de clubes-empresa. A maioria dos entrevistados ainda percebe muito amadorismo das gestões de clubes brasileiros. Por exemplo, E4 e E5 identificam o amadorismo da gestão como sendo o principal problema. Já E1 e E6 percebem muita política envolvida nas decisões. Essa visão amadora que os gestores entrevistados possuem sobre os clubes brasileiros vão ao encontro de pensamentos de diversos autores, dentre eles: Spessoto (2008); Dalmácio; Pereira;

Rezende (2010) e Mazzei e Bastos (2014). Os autores classificam a gestão de clubes brasileiros, especialmente os associativos, como amadora.

No Quadro 7, há a síntese das respostas para a segunda pergunta do roteiro.

Quadro 7 - A dedicação dos diretores do clube é exclusiva ao clube ou é dividida entre outras atividades exercidas pelo diretor? O diretor é remunerado pelo clube?

Entrevistado	Ideia central
E1	O presidente era advogado, um dos sócios da empresa que administrava o clube. Tinha menos de 40 anos, fazendo cursos de gestão de clubes da CBF. Porém dividia funções do clube, com outras funções da sua carreira.
E2	O clube contratou pessoas capacitadas exclusivas ao clube para fazer a gestão, mas na troca de gestão, o presidente acabou optando por pessoas próximas a ele, as quais ele tinha controle.
E3	São profissionais remunerados, exclusivos ao clube dentro de suas áreas dentro do clube, todos com muita autonomia e confiança dos gestores para trabalhar. Pode-se com isso realizar um trabalho mais ágil e eficaz para o clube.
E4	Os diretores são exclusivos do clube e são remunerados pelo clube.
E5	O clube era a segunda atividade do gestor, e não eram remunerados pelo clube.
E6	Normalmente os diretores do clube dividem suas funções dentro do clube com outro emprego e não são remunerados pelo clube em sua maioria. O presidente é exclusivo aos assuntos envolvidos ao clube.

Fonte: o autor (2020)

Nesta pergunta, pode-se observar a diferença entre clubes-empresa e clubes associativos. Os clubes associativos possuem seus gestores dividindo sua função de gestor com outras atividades externas ao clube, como também, nos clubes associativos entrevistados, os diretores do clube não são remunerados, ao contrário dos clubes-empresa onde os gestores são funcionários do clube e estão em suas respectivas folhas de pagamentos. Em uma pergunta adicional a pergunta número 2, na pergunta 3 representada no Quadro 8, é visto se a gestão dos clubes é realizada por profissionais e pessoas contratadas com a função de realizar a gestão do clube.

Quadro 8 - A gestão do clube é realizada por profissionais? Pessoas contratadas para realizar a gestão?

Entrevistado	Ideia central
E1	Sim, as pessoas contratadas para exercer os cargos eram profissionais na área.
E2	O presidente era uma pessoa do ramo financeiro, não ligado ao esporte. No papel chamava atenção, mas acabou não dando certo. Achavam que iriam gerir o futebol do mesmo jeito que faziam a gestão de qualquer outra empresa, mas eram muito pouco ligados à gestão de pessoas.
E3	Sim, todas as áreas do clube são geridas por pessoas capacitadas e profissionais de suas áreas. O clube é administrado por um conselho gestor apolítico.
E4	A direção do clube é profissional e com formação acadêmica na área de gestão, as pessoas são contratadas para realizar toda gestão do clube.
E5	O clube não era gerido por profissionais. O presidente do clube é centralizador e para todas ações se necessita do aval do presidente.
E6	Todos os setores do clube possuem um gestor, seja ele eleito por questões técnicas, ou políticas.

Fonte: o autor (2020).

No Quadro 8, pode-se observar que os clubes, sejam eles associativos ou empresa, possuem muitas diferenças sobre a profissionalização da gestão do clube. Em um dos clubes associativos, os gestores são na sua maioria, profissionais, no outro não era gerido por profissionais. Já nos clubes-empresa entrevistados, o E2, relata que o presidente não era uma pessoa voltada ao esporte e com isso, a gestão de pessoas no clube foi falha, ocasionando problemas dentro do clube. Já nos outros clubes-empresa entrevistados, tem-se a similaridade das respostas, visto que a gestão é profissionalizada e é realizada por pessoas capacitadas para a gestão, conforme Mazzei e Bastos (2012) sugerem em suas pesquisas.

Portanto, considera-se importante salientar, que não há unanimidade, dentre os clubes entrevistados, sejam eles associativos ou empresa, para que a gestão seja realizada por pessoas formadas na área da gestão esportiva.

No Quadro 9, pode-se observar as principais métricas utilizadas pelos clubes para medir o sucesso de gestão, sendo internas ou externas.

**Quadro 9 - Quais métricas são utilizadas para medir o sucesso da gestão?
Conquista de títulos? Ganho financeiro? Vagas para competições
continentais?**

Entrevistado	Ideia central
E1	Muitas metas eram esportivas. Chegar longe nos campeonatos porque o time sendo competitivo, os jogadores eram vistos e com isso valorizados. Mas nunca foi estipulado metas para vender quantidade determinada de jogadores.
E2	A ideia inicial era a venda de atletas, e o sucesso desportivo seria mais independente. O sucesso era mensurado na recolocação do mercado.
E3	Um pouco do lado financeiro e um pouco do lado esportivo. Uma empresa que adquire um clube sempre possui a ideia de obter o retorno financeiro nas atividades do clube. O clube busca ser saudável e rentável financeiramente, pensando em longo prazo, assim como desportivamente, o clube define suas metas, normalmente de longo prazo.
E4	O sucesso é medido muito pela formação e negociação de jogadores.
E5	Não se tinha muitas métricas, mas sempre se cobrava resultados no profissional no campo e na base o enfoque era negociar jogadores.
E6	Uma das principais métricas do sucesso é utilização da base no profissional. O ganho financeiro é um dos objetivos, aliado a boas participações em competições.

Fonte: o autor (2020).

O Quadro 10 relaciona a periodicidade de revisão dos objetivos do clube, quais os principais objetivos de cada um e quando eles são traçados pela gestão.

Quadro 10 - Os objetivos traçados no início de cada ciclo são quais? São alcançados em sua maioria pelo clube? Qual a periodicidade que se revisa os objetivos do clube?

Entrevistado	Ideia central
E1	Sempre traçadas no início do ano, elaboradas pelo coordenador e autorizadas pelos gestores
E2	Os objetivos não eram muito revisados. Nada era cobrado, as reuniões eram quinzenais com o presidente, porém sem uma cobrança.
E3	Os objetivos são traçados com base no orçamento definido para a temporada. Eles são definidos sempre no final do ano anterior, com periodicidade basicamente diária, para se houver alguma não conformidade ser possível um ajuste no decorrer do ano.
E4	Os objetivos traçados no início do campeonato eram de ordem desportiva em sua maioria, como a conquista de vagas e títulos, apresentando um futebol apazível.
E5	O clube não possuía muitos objetivos traçados de maneira clara. Mas os que havia, eram somente esportivos.
E6	O principal objetivo do clube é o rendimento esportivo, aliado ao rendimento financeiro com grande utilização de atletas de base.

Fonte: o autor (2020).

Nota-se que os entrevistados E4, E5, E6 citam que os principais objetivos do clube são de cunho desportivo. Já os entrevistados E2 e E5 citam que os objetivos das organizações não eram muito claros, citando inclusive, que não havia revisão correta do que tinha sido proposto ao início de cada ciclo dentro do clube.

Com base nas respostas recebidas, pode-se observar uma falta de revisão de objetivos de alguns clubes, como a falta de planejamento de objetivos de outros dois clubes entrevistados. Maximiano (2015) cita que as organizações transformam recursos em objetivos, e quando o clube não apresenta objetivos claros para a temporada, acabando não alocando de maneira correta os seus recursos.

No Quadro 11, tem-se os principais elementos estratégicos de cada clube, sendo os indicadores externos ou internos. Esse quadro traz um comparativo proposto para comparar os clubes associativos e empresa com base nas ideias de Maximiano (2011) e Leoncini (2001).

**Quadro 11 – Quais principais elementos estratégicos na gestão do clube?
São feitas análises de mercado? Pontos fortes e fracos da organização?**

Entrevistado	Ideia central
E1	Foram criados indicadores internos, sempre no início do ano. Um deles era o aproveitamento de atletas do início do ano, até o início do ano subsequente.
E2	Os pontos fortes e fracos do futebol eram revisados periodicamente.
E3	A análise é geral, tanto externa quanto interna. Busca-se <i>cases</i> de sucesso de gestão de clubes empresa no Brasil e no mundo, e tenta se trazer para o ambiente que estamos inseridos. E há um trabalho de análise interna, basicamente semanal, procurando saber se o clube está segundo o planejamento.
E4	O clube possui um departamento de inteligência que fazem análises de mercado e de jogadores monitorados pelo clube.
E5	Foi feita análise de mercado na montagem do grupo sub 20, e haviam análises de pontos fortes e fraquezas das categorias. E o clube buscava se espelhar em alguns clubes grandes.
E6	As reuniões de controle de qualidade internos são realizadas mensalmente, e o clube respeita o protocolo ISO 9001 na formação de atletas.

Fonte: o autor (2020).

As respostas obtidas através deste questionamento foram variadas, até mesmo dentro do grupo de clubes administrados da mesma maneira. Dentre os clubes-empresa, E1 citou indicadores internos que foram desenvolvidos para acompanhar o desenvolvimento de jogadores da base no profissional e sequência de trabalho ao decorrer dos anos. Já E2, cita somente que os pontos fortes e fracos

eram revisados de maneira periódica. E3 cita que o clube busca *cases* de sucesso de gestão no Brasil e no mundo e que tenta trazer para dentro do seu escopo. E3 também cita que há um trabalho de análise interna, com revisão de planejamento semanal. E4 comenta que o clube possui um departamento de inteligência que faz análises de mercados voltadas para a contratação e observação de jogadores que interessam ao clube.

Nos clubes associativos entrevistados, E5 cita que foi realizada uma análise de mercado na montagem do grupo sub 20, e buscava sempre se espelhar em clubes maiores. E6 diz que o clube respeita o protocolo ISO 9001, de qualidade na formação dos atletas, com auditorias externas e internas sobre o processo. E as reuniões de qualidade internas do clube possuem periodicidade mensal.

Portanto, não se percebe alinhamento de ideias nem mesmo dos clubes administrados de maneira semelhante quanto aos elementos estratégicos, análises de mercado e de pontos fortes e fracos de cada gestão. Cada clube possui uma maneira própria de analisar o mercado no qual está inserido.

O Quadro 12 tem o objetivo de entender o planejamento detalhado dos clubes nos quais os entrevistados trabalham, bem como se é visível no dia-a-dia, o planejamento sendo posto em prática.

Quadro 12 – O clube no qual trabalha possui um planejamento detalhado do que almeja nos próximos anos?

Entrevistado	Ideia central
E1	O clube possuía objetivos, mas muitas vezes não sabia o caminho a seguir para alcançar os objetivos
E2	O clube tinha o planejamento de em até 4 anos, no centenário do clube, chegar à Série A do campeonato brasileiro. Mas não havia um planejamento detalhado para isso e o que foi prometido não foi posto em prática.
E3	O clube possui um planejamento de médio a longo. Nesse planejamento macro, há passos a serem seguidos e a empresa sempre procura nos manter a par e nos cobrar por tais objetivos.
E4	O clube pretende chegar em até sete anos na série B, mantendo as contas e obrigações em dia e com infraestrutura de alto nível.
E5	O setor organizado do clube era a base, que era terceirizada, mas o clube em si, não possuía um planejamento detalhado dos próximos anos, sempre trabalhando com pensamento de curto prazo.
E6	O clube possui objetivos claros e detalhado do que quer para os próximos anos.

Fonte: o autor (2020).

Os entrevistados E1 e E2 afirmam que os seus clubes até possuíam um planejamento de onde chegar, porém não se tinha os passos e nem o caminho a se seguir para alcançarem tais objetivos. Com isso, é possível afirmar, que os clubes E1 e E2 não possuíam planejamento detalhado e sim macro objetivos. O entrevistado E5, conta que o clube era dividido entre base e profissional. Na base, se tinha um planejamento das ações dos próximos anos, porém no departamento profissional já não se tinha essa visão. E3 e E4 citam que os planejamentos de seus clubes se baseiam no trabalho de médio a longo prazo, porém, com revisão constante dos objetivos mais simples, com a finalidade de manter o objetivo macro dentro da data planejada.

Portanto, percebe-se um certo alinhamento obtido através das entrevistas dos entrevistados E3, E4 e E6, nos quais os clubes que trabalham ou trabalhavam, possuem um planejamento detalhado de seus objetivos. Percebe-se que tais clubes respeitam um alinhamento já exposto neste trabalho, o qual segue a linha de pensamento sobre planejamento estratégico de Maximiano.

Já em E1, E2 e E5, se percebe uma ideia equivocada de planejamento, visto que os gestores dos clubes afirmam que não sabiam ao certo como alcançar e nem o caminho para tais objetivos.

Quadro 13 – Quais são as principais fontes de receita do clube?

Entrevistado	Ideia central
E1	Aportes financeiros da empresa investidora. O clube sempre teve a ideia de ser autossustentável, o que ainda não aconteceu.
E2	A televisão, os sócios eram a principal fonte de receita. As vendas de atletas eram planejadas e foram alcançadas, porém sem o repasse correto de recursos.
E3	O clube tem patrocinadores, tem receita de eventos realizados na arena Multiuso, cotas de televisão, venda de jogadores e os aportes da empresa que gere o clube.
E4	A principal mantenedora do clube é uma Universidade, que possui o mesmo investidor que o clube.
E5	A principal receita do clube era o dinheiro repassado pela federação, seguido dos patrocinadores e aportes dos diretores, que por vezes ocorria.
E6	A maior receita do clube é a televisão, seguido da venda de atletas e do quadro social.

Fonte: o autor (2020).

No Quadro 13, procura-se saber quais as principais fontes de receitas dos clubes entrevistados, buscando confrontar com as pesquisas de ITAUBBA (2018) e Boente e Dantas (2011).

Muitos dos gestores de clubes entrevistados citam que a cota de televisão e de patrocinadores eram a maior renda dos clubes. Percebe-se isso na citação de E2, E3, E5, E6 que colocam as cotas televisivas como grande fonte de receita. O que é visto nas respostas dos entrevistados acima vai ao encontro da pesquisa do ITAUBBA (2018) que apresenta a receita proveniente das transmissões televisivas como a maior fonte de receita dos clubes de futebol brasileiros.

Dentre os clubes-empresa entrevistados, dois deles (E1 e E4) citam que a empresa que administra o clube detém o posto de maior fonte de receita do clube, realizando aportes financeiros grandes para o clube se manter.

Dentro deste cenário, constata-se que os clubes vão ao encontro, mesmo que parcialmente, com as pesquisas do ITAUBBA já citadas previamente no trabalho, que consideram as cotas de televisão e venda de jogadores como principais fontes de receita do clube. A venda dos atletas foi citada por 3 diretores de clubes entrevistados, sendo eles E2, E3 e E6.

O Quadro 14 expõe as ideias dos entrevistados frente a montagem de seus grupos de trabalho, relacionando isso à exploração de um dos maiores ativos de um clube de futebol, que são seus jogadores.

As respostas dos entrevistados no Quadro 14 possuem muitas diferenças. O entrevistado E1 cita que as principais valências que exigiam na montagem do grupo de trabalho era a vontade de crescer com o clube e possuir mentalidade vencedora. E2 e E4 citam que as contratações eram muito respeitadas às finanças do clube, mesmo que com modos diferentes de contratar os jogadores. O entrevistado E3 cita que muitas vezes se opta por atletas emprestados para potencializar os atletas com vínculo do clube. O entrevistado E5 cita que o clube contratava seus jogadores sempre na base de pedidos do treinador, sem possuir uma prática padronizada para tal. Também cita que é uma prática que prejudica o clube, visto que a rotatividade de treinadores é grande, e com isso, o clube passa a onerar muito sua folha de pagamentos. E6 acredita que os atletas só podem ser considerados tão importantes como ativos do clube, pela marca que o clube carrega. Com a marca sendo forte e bem explorada, acaba potencializando os valores dos ativos (jogadores) e com isso valendo mais de um clube para outro. O grupo de atletas é formado com base nos critérios de qualidade e diversidade de características.

Quadro 14 – Autores afirmam que os jogadores são um grande ativo de um clube de futebol. Já Maximiano fala que o desenvolvimento das equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho. Quais são as práticas adotadas para a montagem do grupo de trabalho?

Entrevistado	Ideia central
E1	O grupo de trabalho era formado por profissionais que gostariam de crescer com o clube e isso se aplicava aos jogadores também. Pessoas com mentalidade vencedora e que comprassem a ideia do clube.
E2	A prática adotada pelo clube para contratações, era o nome surgir de dentro do clube, sem influência de externos. A ideia era trazer sempre o melhor jogador disponível ao clube, sempre se preocupando com as finanças também
E3	A montagem do grupo muitas vezes é realizada com jogadores emprestados, que servem para potencializar os jogadores do clube, para que o clube possa rentabilizar através destes.
E4	O clube se baseia em três pilares na contratação de jogadores: aspectos técnicos, financeiros e estatísticos. O clube possui um orçamento detalhado e que é respeitado nas contratações.
E5	No departamento profissional, tinha muitos jogadores contratados por pedidos do treinador e de dirigente, então não havia práticas padronizadas
E6	Acredito que a marca é o maior ativo de um clube de futebol, potencializando o valor dos atletas com a marca. O mesmo atleta jogando em um clube de série A vale mais do que em alguns clubes. A marca é o primeiro maior ativo, seguido dos atletas. O grupo de atletas é formado com base na qualidade e diversidade de características.

Fonte: o autor (2020).

As ideias de potencializar seus jogadores como ativo da maioria dos clubes entrevistados vem ao encontro da bibliografia previamente citada no trabalho, na qual Szuster (2001, *apud* DALMÁCIO; REZENDE; SALGADO, 2010, p. 5) propõe a ideia de que os clubes possuem ativos imobilizados como o estádio, centros de treinamentos e afins, porém, os atletas são peça chave para as receitas do clube.

O propósito do Quadro 15 é mostrar o que os entrevistados percebem de relação entre desempenho financeiro e desempenho desportivo, tendo base a pesquisa realizada pelo ITAUBBA (2018), que relaciona diretamente ambos.

Quadro 15 – Pesquisa do ITAUBBA de 2018 chega à conclusão que há relação direta da falta de equilíbrio financeiro com o mal desempenho econômico. Como você observa essa colocação? Vê relação do desempenho financeiro com o desempenho esportivo?

Entrevistado	Ideia central
E1	Na maioria das associações, a preocupação é com o próximo campeonato, que normalmente é curto. No clube, pensava-se no projeto de longo prazo, com pagamentos em dia. No clube fez a diferença positiva em um ano, porém negativa em outro ano, desmotivando os atletas que tinham certeza que receberiam, inclusive, pode ter sido um erro de gestão, que poderia ter feito contratos de gatilhos e bonificações ao invés do salário alto.
E2	Há muita influência, principalmente na série B. A influência principal é na questão psicológica, onde a principal preocupação passa a ser o salário, aumentando a irritabilidade. E vejo maior relação dos clubes que não vão bem por problemas financeiros.
E3	Não vejo essa relação direta, o futebol não é uma ciência exata. Já tivemos clubes que possuíam dificuldades financeiras que tiveram bons resultados no campo, como também clubes com salários e contas em dia que não renderam.
E4	São diretamente ligados. O equilíbrio financeiro dos clubes, a estrutura física de qualidade não garante a vitória, porém minimiza a quantidade de erros. Mas a falta desse equilíbrio e a falta de condições é garantia de maus resultados.
E5	Isso se vê muito nos clubes desorganizados, que normalmente vão mal nas competições. Há relação direta do financeiro com qualquer tipo de desempenho.
E6	Os desempenhos financeiro e esportivo andam juntos, já que proporcionar maior conforto ao atleta facilita o resultado esportivo. Se não estiver equilibrado financeiramente, provavelmente vai faltar para pagar salário e bonificação e com isso prejudica o resultado esportivo.

Fonte: o autor (2020).

A grande maioria dos entrevistados vê relação direta entre desempenho financeiro com desempenho econômico. E4 cita que o equilíbrio financeiro não garante necessariamente a vitória, porém, reduz drasticamente a quantidade de erros, vendo a falta de equilíbrio financeiro como garantia de maus resultados. E6 cita, também, que proporcionar conforto ao atleta favorece o resultado esportivo do time. A maioria dos entrevistados utiliza a relação do mau desempenho esportivo aliado ao mau desempenho financeiro.

Somente E3 não enxerga relação entre o desempenho financeiro com o desempenho esportivo. Cita que o futebol não é uma ciência exata e que não se é possível relacionar diretamente o desempenho financeiro ao desempenho desportivo.

Com base nas respostas obtidas através da entrevista, é possível afirmar que a relação entre o desempenho esportivo com o desempenho financeiro é direta na parte de baixo da tabela, bem como a pesquisa do ITAUBBA de 2018 havia afirmado. Já na parte de cima da tabela, podem haver casos de clubes economicamente mal administrados irem bem em campeonatos, bem como E3 cita na entrevista, onde diz que o futebol não é uma ciência exata, porém, continua sendo improvável de estabelecer relação direta entre o bom desempenho financeiro com o esportivo, como evidenciado por Werlang (2019, p. 16), que afirma que: “não se pode concluir com exatidão que a saúde financeira e o desempenho esportivo estão ligados diretamente”.

Quadro 16 – Melo Neto em 1998 cita que se necessitam de dois ingredientes para a transformação de um clube associativo em clube-empresa. Eles são: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Você compactua com a opinião do autor? Na organização que você trabalha pode ser percebido o que foi citado pelo autor?

Entrevistado	Ideia central
E1	Concordo com o autor, porém teve-se uma ilusão com as conquistas, gerando custos acima do previsto, para se manter o padrão. No clube, muitas vezes a paixão pegou o lugar da racionalidade.
E2	A construção do futuro é o ideal, e se gerir mais pela razão, porém o futebol é muito apaixonante, nunca abandonando ela no processo. No clube, só se percebeu a razão, sem paixão, deixando de lado a questão humana e com foco somente no presente.
E3	Com certeza. No clube é visível a gestão profissional do clube, onde os gestores não são torcedores, tendo mais razão que paixão, bem como uma construção do futuro muito grande com investimentos planejados, respeitando os objetivos de médio e longo prazo do clube.
E4	O autor está correto, já que a partir do momento que se deixa de ser torcedor e é mais racional, consegue-se minimizar os erros e gargalos da gestão. E no clube é muito evidente essas práticas.
E5	A paixão e emoções do presente atrapalham muito os clubes associativos, e nos clubes-empresa e clubes com melhores gestões, vemos uma preocupação maior com o futuro.
E6	No clube é equilibrado, há muita paixão, mas também há a razão. O clube valoriza e constrói o seu futuro, porém algumas decisões ainda são tomadas na base da euforia.

Fonte: o autor (2020).

No Quadro 16, relaciona-se o que o entrevistado tem como experiência a pesquisa de Melo Neto de 1998, que diz respeito aos ingredientes necessários para a implementação de um clube-empresa.

Todos os entrevistados concordam que as proposições de Melo Neto são essenciais para o sucesso de um clube, sendo eles geridos de maneira associativa, quando de maneira empresarial. Os entrevistados E1 e E2 explicam que em seus clubes-empresa, houve um descompasso da paixão em meio a gestão, sendo exacerbada no caso de E1 e faltante na gestão de E2, ocasionando assim uma falta de empatia e de preocupação com o lado humano dos funcionários. Já nos clubes-empresa E3 e E4 entrevistados, se vê no dia-a-dia do clube os dois ingredientes citados por Melo Neto, diariamente.

Dentre os dois clubes associativos entrevistados, E5 comenta que nos clubes associativos, muitas das decisões são tomadas com base nas emoções e frustrações do momento, atrapalhando assim, de maneira geral, as gestões dos clubes associativos no país. Já E6, identifica que dentro da organização ainda há decisões sendo tomadas com base na emoção, mas já uma preocupação maior com o futuro do clube e com uma maior responsabilidade nessa tomada de decisões.

O Quadro 17 expõe a opinião dos entrevistados frente a realidade de clubes hoje no Brasil, buscando saber a opinião dos mesmos quanto aos clubes-empresa.

Quadro 17 - Você acredita que os clubes-empresa já são realidade no Brasil?

Entrevistado	Ideia central
E1	Acredito que sim, cada vez mais os clubes irão tomar este caminho, só não se tem mais clubes assim administrados por desconhecimento das pessoas que administram o clube.
E2	Ainda não são realidade, onde todos querem ter uma gestão empresarial, porém sem ter uma contrapartida.
E3	Não. No Brasil ainda existe uma parte muito passional muito grande na gestão de clubes.
E4	Ainda não no Brasil. Mesmo que acredite ser a solução do futebol brasileiro.
E5	Ainda não vejo os vejo como realidade. Gostaria muito de uma maior profissionalização do setor.
E6	Ainda os clubes empresa não são realidade, porém tem tudo para dar certo, mas ainda há muita paixão envolvida, mesmo nos clubes empresa brasileiros e muitos não aguentam o investimento no clube.

Fonte: o autor (2020).

Referente à realidade encontrada hoje no futebol brasileiro, os gestores entrevistados forneceram suas opiniões sobre o assunto. Cinco dos seis entrevistados ainda não enxergam os clubes-empresa como realidade no Brasil, tendo como principais motivos observados, a grande paixão ainda envolvida no futebol brasileiro, dificuldade e tempo de retorno do investimento. E2, E4 e E5 identificam a modalidade de gestão de clubes como empresas como uma possível solução do futebol brasileiro, gerando com isso maior transparência da gestão do clube e uma maior profissionalização do setor.

Somente E1 percebe os clubes-empresa como realidade no futebol brasileiro, citando que com o passar dos anos, cada vez mais os clubes associativos tomarão este caminho.

No Quadro 18 objetiva saber a opinião dos entrevistados sobre a popularização do modelo de gestão empresarial de clubes no Brasil e, se possível, ter a maioria em cenário nacional.

Quadro 18 - Acredita na popularização do modelo de gestão a ponto de se ter maioria em cenário nacional?

Entrevistado	Ideia central
E1	Acredito que sim, por que as dívidas dos clubes estão no limite, e vai ser a forma dos clubes botarem as contas em dia. Se não migrarem para sociedades empresariais, os clubes não terão mais crédito no mercado.
E2	Gostaria que acontecesse, porém vejo dificuldades para que se torne realidade.
E3	Não acredito. A paixão aqui no Brasil pelo futebol é muito grande e vai demorar muito tempo para que os clubes se conscientizem que precisam deste tipo de trabalho.
E4	Acredito que sim, e creio que estamos perto de ver o capital estrangeiro entrar no futebol brasileiro.
E5	Gostaria muito que fosse disseminado o modelo de gestão como empresas de clubes, porém não acredito na maioria em cenário nacional.
E6	Já podemos ver dirigentes mais interessados por gestão, porém os clubes ainda precisam de torcedor, e só acredito na popularização em massa se vier acompanhada do torcedor.

Fonte: o autor (2020).

No Quadro 18, as respostas dos entrevistados são bem divididas. E1 e E4 acreditam que os clubes-empresa podem se tornar maioria em cenário nacional, sendo citado por E4 o investimento de capital estrangeiro em nosso futebol. E6 consegue identificar diretores mais interessados por gestão, porém para se ter a popularização em massa do modo de gestão, somente se viesse acompanhada do torcedor. Já E2, E3 e E5 gostariam de ver o modelo de gestão de clubes como empresa maioria em cenário nacional, porém não acreditam que se torne realidade tal cenário.

No Quadro 19 procura-se saber o que os gestores dos clubes entrevistados já conseguem visualizar na prática, como possíveis impactos de os clubes-empresa já trouxeram ao futebol brasileiro.

Quadro 19 – Na sua opinião, quais os principais impactos que a gestão de clubes como empresas trouxe ao futebol brasileiro? Financeiro? Esportivo?

Entrevistado	Ideia central
E1	O Red Bull é diferente da maioria dos outros clubes empresa, já que é uma multinacional que o comprou. Porém os impactos percebidos é o investimento em estrutura, categorias de base. O impacto principal é o aumento da concorrência, forçando aos clubes definirem missão, visão, saindo da visão do “vender o almoço para ter janta”
E2	O maior impacto é financeiro, e junto do financeiro vem a organização, contratações bem feitas e aí sim, por consequência o impacto esportivo.
E3	Nenhum clube-empresa ainda no Brasil conseguiu realizar um trabalho realmente bom, então o impacto que se tem até hoje trazido pelas S/A no Brasil é ruim, com más administrações, resultados desportivos ruins.
E4	O principal impacto é de cunho financeiro, ajudando os clubes na visão do futuro e na sustentabilidade do clube. Com isso, consequentemente o resultado desportivo aparece, melhorando o futebol brasileiro.
E5	Faltam ainda resultados de campo para os clubes empresa, o grande impacto que trouxe ao mercado é o impacto financeiro, de maior preocupação das gestões associativas com suas contas.
E6	O principal impacto é mercadológico, aumentando a concorrência e melhorando o esporte. Outro ponto que chama atenção é a verticalidade, com baixo número de pessoas para realizar as atividades.

Fonte: o autor (2020).

Os principais impactos citados pelos entrevistados que constam no Quadro 17 são de origem financeira, mercadológica e esportiva. Pela resposta de E4, percebe-se que o impacto imediato de tais administrações é primeiramente financeiro, e com isso, seguido da melhora do desempenho desportivo dos clubes. E1 e E6 citam que o principal impacto é mercadológico e que o aumento da concorrência melhora o esporte, gerando uma maior competitividade, aumentando o nível do futebol praticado em solo brasileiro.

Com a resposta de E2, pode-se concluir que o impacto gerado pode ser considerado uma bola de neve. Primeiro se impacta financeiramente, que ocasiona melhores contratações e com isso, se tem um futebol melhor, gerando, portanto, melhores resultados de campo.

A única resposta negativa aos impactos de clubes-empresa no Brasil, veio do entrevistado codificado como E3, que diz que as experiências de clubes-empresa, geridos como S/A no Brasil até o momento, não são positivas, acarretando em más administrações e péssimos resultados desportivos.

Pode-se dizer que os principais impactos percebidos pelos gestores dos clubes entrevistados até o presente momento são de ordem financeira e

mercadológica. Nenhum dos entrevistados citou o desempenho esportivo sendo o principal impacto observado, e dois deles ainda citam que ainda faltam resultados expressivos aos clubes-empresa no Brasil. Contudo, os entrevistados de maneira geral, não acreditam que os clubes-empresa se tornem maioria no cenário nacional, e tampouco já são uma realidade no nosso futebol, mesmo que alguns dos gestores entrevistados torçam para que isso se realize.

Os entrevistados acreditam muito que para que um clube possa ter sucesso na gestão, deve respeitar as premissas que Melo Neto (1998) cita: “mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente”. Porém, somente dois dos entrevistados citam que são visíveis estes dois pontos na gestão do clube.

A grande maioria dos gestores entrevistados percebem relação direta entre a falta de equilíbrio financeiro com o mau desempenho desportivo. E um deles cita que o futebol não é uma ciência exata, portanto não se pode ter certeza de que um clube que possua problemas financeiros não consiga fazer um bom campeonato. Já na montagem do grupo, os clubes possuem cada um a sua prática, com atenção negativa ao entrevistado de clube associativo E5 que comenta que o clube contratava jogadores basicamente com base em pedidos dos treinadores que por lá passavam.

Quanto a receita dos clubes, evidenciou-se o que já era esperado pela pesquisa realizada pelo ITAUBBA (2018), onde ele comprova que as maiores receitas dos clubes são: a receita de TV e a venda de jogadores. Vale ressaltar que dois dos entrevistados citam que a principal fonte de renda do clube era por meio de aportes de suas respectivas empresas investidoras.

Já em relação aos objetivos e planejamentos dos clubes, muitos citam que o clube no qual trabalha/trabalhava não possui planejamento definido, sem objetivos de curto prazos claros, somente com macro objetivos. Quanto à dedicação dos diretores, os clubes-empresa entrevistados apresentam em sua maioria diretores com dedicação exclusiva ao clube, bem como profissionais capacitados contratados para todas as áreas do clube. Nos clubes associativos, pode-se observar diretores contratados com base em critérios políticos, e que não possuíam dedicação exclusiva às atividades do clube.

De maneira geral, os gestores entrevistados ainda percebem o modo que os clubes brasileiros são geridos de maneira amadora e com grande presença de

influência política nas decisões. Citam que, muitas vezes, torcedores apaixonados dos clubes assumem o posto de gestor ou presidente do clube e continuam agindo somente como torcedor.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresenta-se a conclusão da pesquisa, na qual está identificado se os objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho foram atingidos ou não, bem como os principais pontos e dificuldades encontrados para realização do trabalho e sugestões para estudos futuros.

Assim, levando em consideração o aumento considerável da presença de clubes-empresa nas principais ligas de futebol no Brasil e no mundo, os clubes associativos presentes nestas ligas precisaram se adaptar. Neste contexto de crescimento da presença dos clubes-empresa no futebol nacional, surgem debates referentes ao futuro dos clubes associativos e quais os impactos que as gestões destes já sofreram em decorrência da presença, cada vez mais constante, de clubes-empresa. Sendo assim, esta pesquisa procura mostrar impactos potenciais que os clubes-empresa acarretaram nas gestões associativas de clubes brasileiros.

No que se refere ao objetivo geral do trabalho, que tem como intuito identificar os principais impactos potenciais que a adoção de modelos de clubes-empresas oferecem às gestões associativas de clubes no futebol brasileiro, pode-se citar principalmente os impactos financeiros e mercadológicos. A maioria dos entrevistados cita que o cuidado financeiro dos clubes de futebol no Brasil está em crescimento nos últimos anos, tendo em conta a maior fiscalização imposta sobre tal. No que concerne ao impacto mercadológico citado, os entrevistados utilizam muito como base, o modo de fazer negócios do Red Bull Bragantino, onde utiliza-se aportes financeiros para a compra de jovens promessas para possível revenda futura.

O primeiro objetivo específico da presente pesquisa visa analisar a forma que a gestão de clubes no Brasil é vista por pessoas do meio e relacionar as suas respostas com a bibliografia estudada. De maneira geral, as gestões dos clubes brasileiros ainda são vistas com amorosismo e paixão exacerbada, mesmo dentre os clubes-empresa entrevistados. Tal objetivo foi atingido por meio da visão que os gestores dos clubes entrevistados ainda possuem em relação às gestões de clubes no Brasil. Estas afirmações ainda vão ao encontro do que Mazzei e Bastos (2012, *apud* VIEIRA, 2013, p. 5) citam, os quais defendem que os clubes associativos possuem seus gestores escolhidos com base em critérios políticos e, normalmente, não possuem seus diretores exclusivos ao clube. Esse objetivo apresentou certa

dificuldade, visto que os entrevistados deram sua opinião de maneira geral sobre o assunto. Contudo, foi de grande relevância para o pesquisador pois possibilitou a visualização da opinião de pessoas envolvidas diretamente com gestão de esporte sobre o modo como os clubes são geridos no Brasil.

O segundo objetivo específico refere-se às principais diferenças encontradas com base na pesquisa entre a gestão de clubes associativos e empresa. Esse objetivo específico da pesquisa foi alcançado, visto que após as entrevistas é possível identificar uma série de diferenças e algumas semelhanças. As principais diferenças identificadas na pesquisa entre os clubes associativos e clube-empresa foram:

a) Profissionalização dos gestores contratados para cada área, sem haver influências políticas nos clubes-empresa;

b) Nos clubes-empresa, os diretores dos clubes, em sua maioria, eram exclusivos e remunerados pelo clube. Esta prática não é corriqueira aos clubes associativos entrevistados.

Já o terceiro objetivo específico do trabalho propõe-se identificar elementos presentes na gestão de um clube-empresa e compará-los aos modelos associativos. Os clubes-empresa e associativos disputam os mesmos campeonatos, sendo, desportivamente, concorrentes diretos. No âmbito financeiro, os clubes-empresa se propõe à obtenção de lucro com base nas suas atividades, enquanto os associativos não. É visto que os elementos citados por autores que deveriam estar presentes na gestão de clubes-empresa não foram identificados de forma unânime nos clubes entrevistados, como por exemplo: a isenção de decisões tomadas na base da paixão; uma construção maior do futuro em relação as preocupações do presente; e a presença de um planejamento detalhado dos passos futuros do clube.

Com base nessa variação de respostas obtidas dentre os clubes-empresa, a comparação não encontrou achados significativamente diferentes. Isso se deve ao fato do pequeno histórico de clubes-empresa no atual modelo em território brasileiro. Porém, no Brasil já se teve experiências de clubes-empresa nos anos 2000, mesmo que em um modelo diferente do atual, que foram previamente citadas no trabalho e que não foram bem sucedidas.

Infere-se então, alicerçado nas respostas obtidas na pesquisa, que os clubes associativos brasileiros ainda não sofreram com impactos diretos das gestões de

clubes-empresa brasileiros, levando em consideração as experiências vivenciadas nos anos passados no país e as presentes. Desta forma, pode-se afirmar que toda e qualquer influência para melhora de sua gestão ainda não pode ser considerada como impacto direto e potencial da concorrência de clubes-empresa presentes no cenário brasileiro.

No que diz respeito as sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a retomada do tema através de estudos longitudinais, de modo que os possíveis impactos evidenciados nas gestões de clubes associativos se tornem mais visíveis. Cabe analisar também modelos de gestão de clubes-empresa em países da Europa de maneira mais aprofundada e realizar comparações com os impactos nos clubes associativos estrangeiros em relação aos brasileiros.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K. A. **Transformação do Modelo de Gestão no Futebol**. 2000. 121f. Relatório de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas - FGV. 2000.
- BOENTE, D. R.; DANTAS, M. G. S. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de contabilidade e Organizações**, v. 5, p. 75–90, 2011.
- BORBA, J. A.; OLIVEIRA, M. C.; ROVER, S. Desempenho Esportivo versus Desempenho Financeiro: O que nos diz o EBITDA de Clubes de Futebol Brasileiros? **International Conference in Accounting**, São Paulo, 2017.
- BRAGAGNOLLO, R. Modelo clube-empresa pode ser solução no Brasil? [Entrevista concedida a Ansa Brasil]. **ANSA Brasil**, São Paulo, 13/02/2020. Disponível em: <http://ansabrasil.com.br/brasil/noticias/esporte/futebol/2020/02/13/modelo-clube-empresa-pode-ser-solucao-no-brasil_0ed8aef6-26d4-4ae7-a745-25e96da89355.html>. Acesso em: 18 mai. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.1615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.html>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.html>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- BRESSAN, P. E. R.; LUCENTE, A. D. R. Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 226-239, 2018.
- CORRAR, L. J.; LIMA, E. M.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. **IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, USP, 2004.
- CUNHA, P. R.; SANTOS, C. A.; SILVA, T. B. J. Relação entre o desempenho econômico-financeiro e o relatório de auditoria dos clubes de futebol brasileiros. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, Salvador, UNEB, p. 177-200, 2017.
- CUNHA, M. N.; OLIVEIRA, Á. M. Marketing desportivo: o caso do desporto profissional. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 07, n. 15, p. 60-68, 2019.
- CUSTÓDIO, R. D. S.; REZENDE, A. J. Uma Análise Da Evidenciação Dos Direitos

Federativos Nas Demonstrações Contábeis Dos Clubes De Futebol Brasileiros. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 3, p. 229–245, 2012.

DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência - o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 2, n. 3, p. 95–123, 2010.

DALMÁCIO, F. Z.; REZENDE, A. J.; SALGADO, A. L. Uma análise do nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 36-50, 2010.

FERNANDEZ, J. A. C. G. A caracterização da atividade empresária: identificação dos elementos de empresa sob a ótica sistêmica. **Revista da ESMESC**, v. 17, n. 23, p. 259–283, 2010.

FREITAS, H. V. **A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multi-caso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas**. 2013, 86f. Dissertação (Mestrado executivo em gestão empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas EBAPE- FGV, Rio de Janeiro, 2013.

GALVÃO, N. M. S.; DORNELAS, J. S. Análise de desempenho na geração de benefícios econômicos dos clubes de futebol brasileiros: o uso do atleta como recurso estratégico e ativo intangível. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 32, p. 21-47, 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2009. 198 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GRAFIETTI, C. O que é fair play financeiro: para começar a conversa no bar. **InfoMoney**, 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/o-que-e-fair-play-financeiro-para-comecar-a-conversa-no-bar/>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Práticas de esporte e atividade física 2015**. Rio de Janeiro, 2017. 85 p.

ITAUBBA, B. **Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros 2018**. Dados financeiros de 2017. 2018. 252 p. Disponível em: <<https://www.itaubba.com.br/itaubba-pt/noticias/noticias-e-conteudo/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2018>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 177 p. Dissertação (Doutorado em engenharia de produção) - Escola politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2001.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11–23, 2005.

LIMA, M. C.; PONTE, V. M. R.; SILVA, R. B.; UMBELINO, W. L. Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do PROFUT. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 7, n. 1, p. 112-132, 2019.

MAGALHÃES, L. G. **Histórias do futebol**. 1. ed. São Paulo: Arquivo público do estado de São Paulo, 1994. 192 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2 ed, rev. E atual. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do esporte no Brasil**: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone, 2012.

MEGALE, A. O conceito de clube-empresa pelo mundo. **Universidade do futebol**. 2009. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/o-conceito-de-clube-empresa-pelo-mundo/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

NAKAMURA, W. T. Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation São Paulo**, v.1, n. 1, p. 40-52, 2015.

OHANA, V. Times Brasileiros têm mais a ganhar ou a perder virando clube-empresa? **Carta Capital**, 2 de fev de 2020. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/sociedade/times-brasileiros-tem-mais-a-ganhar-ou-a-perder-virando-clube-empresa/>>. Acesso em: 26 set. 2020.

OLIVEIRA, R. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, sem v., sem n. p. 1-15, 2011.

PATUSSI, N. O risco Profut. **Lei em campo**. 06 de fev de 2019. Disponível em: <<https://leiemcampo.com.br/o-risco-profut/>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PEREIRA, C. A. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica**, 2000. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) - Universidade de São Paulo - USP,

São Paulo, 2000.

PIOVESAN, E.; SIQUEIRA, C. Câmara aprova permissão para clube de futebol se transformar em empresa. **Agência Câmara de Notícias**. Brasília. 2019.

Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/619112-camara-aprova-permissao-para-clube-de-futebol-se-transformar-em-empresa/>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SILVA, L. D. M.; SILVA, L. D. M. Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro. **Revista Direito e Política**, v. 11, n. 2, p. 509-533, 2016.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso**. 1. ed. São Paulo: Larousse, 2010.

SOUZA, F. **Dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do Figueirense Futebol Clube**. 2019. 46 p. Dissertação (Bacharelado em educação física) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008, p.141. Dissertação (mestrado em educação física) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

VIEIRA, A. B. **Clube-empresa e associação esportiva no futebol: considerações sobre suas diferenças e semelhanças**. 2013, 15 p. Artigo (graduação em bacharel em educação física) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.

WERLANG, G. **A relação entre a saúde financeira e o desempenho esportivo dos clubes de futebol profissional brasileiros**. 2019, 19 p. Trabalho de conclusão de curso, Graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2019.

WIKLICKY, M. **Análise do planejamento estratégico como modelo de gestão do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. p. 76, 2011. Tese (MBA em gestão empresarial) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

APÊNDICE A – Entrevista

ENTREVISTA

- 1 - Como você vê o modo que os clubes são geridos no Brasil?
- 2 - A dedicação dos diretores do clube é exclusiva ao clube ou é dividida entre outras atividades exercidas pelo diretor? O diretor é remunerado pelo clube?
- 3 - A gestão do clube é realizada por profissionais? Pessoas contratadas para realizar a gestão?
- 4 - Quais métricas são utilizadas para medir o sucesso da gestão? Conquista de títulos? Ganho financeiro? Vagas para competições continentais?
- 5 - Os objetivos traçados no início de cada ciclo são quais? São alcançados em sua maioria pelo clube? Qual a periodicidade que se revisa os objetivos do clube?
- 6 - Quais principais elementos estratégicos na gestão do clube? São feitas análises de mercado? Pontos fortes e fracos da organização?
- 7 - O clube no qual trabalha possui um planejamento detalhado do que almeja nos próximos anos?
- 8 - Quais são as principais fontes de receita do clube?
- 9 - Autores afirmam que os jogadores são um grande ativo de um clube de futebol. Já Maximiano fala que o desenvolvimento das equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho. Quais são as práticas adotadas para a montagem do grupo de trabalho?
- 10 - Pesquisa do ITAUBBA de 2018 chega à conclusão que há relação direta da falta de equilíbrio financeiro com o mal desempenho econômico. Como você observa essa colocação? Vê relação do desempenho financeiro com o desempenho esportivo?
- 11 - Melo Neto em 1998 cita que se necessitam de dois ingredientes para a transformação de um clube associativo em clube-empresa. Eles são: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Você compactua com a opinião do autor? Na organização que você trabalha pode ser percebido o que foi citado pelo autor?
- 12 - Você acredita que os clubes-empresa já são realidade no Brasil?

13 - Acredita na popularização do modelo de gestão a ponto de se ter maioria em cenário nacional?

14 - Na sua opinião, quais os principais impactos que a gestão de clubes como empresas trouxe ao futebol brasileiro? Financeiro? Esportivo?