

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**JOSÉ AURELIO PEREIRA SAMPAIO FILHO**

**LUCAS PEREIRA COURY**

**FUTEBOL - “GRAN” NEGÓCIO**

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**FUTEBOL - “GRAN” NEGÓCIO**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunos:

JOSÉ AURELIO PEREIRA SAMPAIO FILHO

LUCAS PEREIRA COURY

Orientador:

Professor Lizandro Augusto Leite Zerbone

**VOLTA REDONDA**

**2020**

## AGRADECIMENTOS

Eu, José Aurelio Pereira Sampaio Filho,  
agradeço primeiramente à Deus  
por absolutamente tudo.

Em seguida, ao meu pai, que descanse em paz,  
e à minha mãe, minhas maiores inspirações,  
pela educação e amor incondicional.

Agradeço à Ana Vitória  
por fazer parte da minha vida,  
e por todo o companheirismo e apoio.

Eu, Lucas Pereira Coury,  
agradeço à Deus e ao universo  
por proporcionarem  
todas as melhores experiências em minha vida.

Gostaria também de agradecer à minha mãe,  
meu pai e minha irmã, por sempre darem o suporte necessário para minha  
educação.

Agradeço à Luísa,  
minha namorada, por todo amor, carinho e companheirismo,  
fazendo com que esse caminho até aqui tenha sido mais leve.

Por fim, agradecemos ao nosso  
orientador Lizandro Augusto Leite Zerbone  
pela cooperação,  
assim como à todos aqueles que fizeram parte dessa trajetória.

## RESUMO

É de conhecimento geral que o esporte mais popular do mundo, o futebol, influencia pessoas, culturas e países. No Brasil, entretanto, seu impacto se encontra significativamente aquém de seu verdadeiro potencial, principalmente pela falta de profissionalismo na forma como é gerido. Para se obter esse resultado, correspondente, dentre outros, ao altíssimo nível de endividamento da grande maioria dos clubes brasileiros, deve-se também levar em consideração a presença do governo, dos consumidores (mídia, torcedores e patrocinadores) e das Federações nessa equação. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo confirmar a efetividade da profissionalização da gestão na potencialização de todo o cenário do futebol nacional. Para isso, a pesquisa foi fundamentada na leitura de livros e artigos que possibilitassem analisar a relação interdependente entre a boa gestão esportiva e o bom futebol. Não somente isso, o senso comum de que o esporte é amadoramente administrado no Brasil foi investigado, com o propósito de encontrar suas possíveis causas e soluções. Foi identificado, portanto, que a origem e estrutura dos clubes, o papel secundário desempenhado pelas Federações e pelo poder público, o comportamento ameno dos consumidores e até mesmo questões culturais limitam o futebol brasileiro. Logo, mostrou-se necessária a atuação conjunta desses agentes para que uma mudança estrutural contundente possa, de fato, ocorrer no esporte praticado dentro do país do futebol.

Palavras-chave: futebol, gestão, profissionalização.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Divisão de Comunicações da FIFA (2007), devido aos cerca de 270 milhões de participantes em suas várias competições, o futebol é considerado o esporte mais popular do mundo. Sua versão moderna, criada na Inglaterra com a formação da The Football Association tem berço nas Ilhas Britânicas e é regida pela Federação Internacional de Futebol (FIFA).

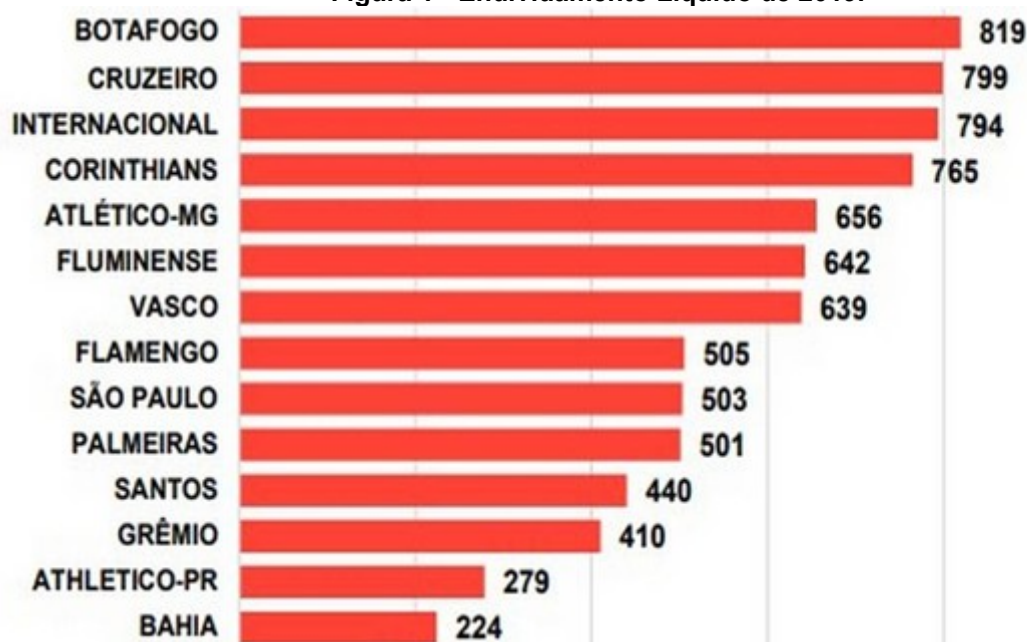
Na Europa, os clubes são local e internacionalmente, integrados à economia. A Inglaterra, por exemplo, possui a maior liga do mundo em finanças, importância e audiência. De acordo com a consultoria Ernst & Young, a Premier League (liga profissional de futebol da Inglaterra) contribuiu ao Produto Interno Bruto de seu país com 7,6 bilhões de libras entre 2016 e 2017, pagou 3,3 bilhões em impostos e gerou 100 mil empregos. Já no Brasil, em 2018, o futebol movimentou direta e indiretamente um total de R\$52,9 bilhões na economia (0,72% do Produto Interno Bruto), através da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), Federações Estaduais, clubes, patrocinadores, mídia e torcedores, e gerou mais de 156 mil empregos.

Todavia, devido ao modelo associativo, apenas R\$761 milhões foram arrecadados em impostos (1,4% do total), lembrando que clubes e federações possuem isenções de tributações. Em relação à empregabilidade, o futebol brasileiro se mostrou aquém de suas capacidades, gerando menos do que poderia. Outrossim, a renda gerada através de partidas também está abaixo de seu potencial, sendo inferior à das cinco principais ligas: Premier League, Bundesliga (liga profissional de futebol da Alemanha), Serie A (liga profissional de futebol da Itália), La Liga (liga profissional de futebol da Espanha), e Ligue 1 (liga profissional de futebol da França).

Tudo isso aponta para a mesma direção: a carência de profissionalismo na gestão esportiva.

Ao analisar o futebol brasileiro, torna-se evidente que há algo errado, assim como é possível identificar através da figura 1, que expressa os déficits de determinados clubes em milhões de reais (a maior parte das dívidas corresponde à impostos atrasados e não recolhidos):

Figura 1 - Endividamento Líquido de 2019.



Fonte: EY (2019).

Para Mattar (2014, p. 8), “O que se viu foi um quadro de endividamento sistêmico em que quase a totalidade dos clubes de futebol do Brasil revelou-se com dívidas acumuladas - com o poder público e o setor privado - em volume muito superior à sua capacidade de geração de receitas, tornando-as praticamente impagáveis”.

Por conta disso, apesar do seu potencial de mobilizar grandes quantidades de dinheiro e pessoas, o futebol não é uma parte mais forte da economia brasileira. Falta, a fim de explorá-lo em sua totalidade, a mais que necessária integração com os agentes públicos e privados. É preciso pensar na expansão de suas fronteiras, profissionalizando sua gestão e, conseqüentemente, tornando todo o espetáculo mais comercial.

Sendo assim, nossas hipóteses compreendem que se os clubes buscarem melhores práticas administrativas e realizarem ajustes internos, o governo passar a atuar de maneira menos permissiva e mais contundente sobre os times, os clientes (mídia, torcedores e patrocinadores) exigirem uma entrega de qualidade correspondente às suas expectativas e as Federações exercerem papel de líder junto aos clubes, como reguladoras, o esporte será elevado à uma nova potência, principalmente no que tange à qualidade e atratividade das equipes e competições, à geração de receita e empregos e à arrecadação tributária.

Afinal, “Somente uma atuação conjunta e integrada destes agentes poderá produzir um efeito que resulte numa mudança definitiva na maneira como os dirigentes administram o futebol no Brasil” Mattar (2014, p. 119).

Logo, a importância do trabalho se encontra justamente no seu objetivo geral, que é confirmar a efetividade da profissionalização da gestão na potencialização do futebol nacional como um todo, tendo como objetivos específicos a leitura de livros e artigos, de modo a obter informações que possibilitem comparar e determinar os possíveis impactos resultantes da aplicação de nossas ideias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Os motivos por trás da falta de profissionalização**

De acordo com um estudo do Itaú BBA realizado pelo economista Cesar Grafiatti, os times de futebol do Brasil finalizaram o ano de 2019 com R\$8,093 bilhões em dívidas, apresentando um acréscimo de 18% em relação a 2018. Grafiatti classifica a alta como um reflexo de “gestões desastrosas, que gastam além do que podem”. Nesse sentido, levando em consideração que o esporte em questão é um verdadeiro business (marcas poderosas, contratos milionários, grande exposição midiática e fortes patrocinadores), por que práticas e mecanismos modernos de gestão não são adotados por seus dirigentes para maximizar seus resultados?

Segundo Mattar (2014, p. 6), “A origem e a estrutura de nossos clubes explicam algumas das principais características que se apresentam como limitadoras para que eles exerçam, de fato, uma administração eficiente e profissional como o apelo popular tanto deseja”.

Para Silva (2010), “Clube é a formalização de espaços privados, sem fins lucrativos, com finalidade de oferecer a públicos restritos, oportunidades de lazer, constituindo um modelo muito peculiar de empresa do terceiro setor”.

Igualmente, Pinasa (2004, p. 74) afirma que “Os clubes Sócioesportivos têm características técnicas e operacionais diferentes do terceiro setor para um setor empresarial que complica a sua direção e gestão: a melhoria continua é dificultada devido à falta de sistemas de controle adequados (sem indicadores comparáveis que estabeleçam resultados econômicos como as empresas com fins lucrativos), e também dirigir a partir da missão, ou seja, os gestores devem garantir o

desenvolvimento dos melhores serviços possíveis com base nos recursos disponíveis e não apenas obter o máximo benefício”.

Conforme documento produzido pela EY, dos 1.430 clubes ativos registrados na CBF, apenas 83 são geridos por empresas, enquanto todo o restante (1.347) é correspondido às associações, ou seja, união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (BRASIL, 2002).

Assim, “Clubes de futebol apresentam um complexo paradoxo gerencial: uma única estrutura organizacional baseada no voluntariado que deve gerir tanto as atividades sociais e esportes amadores quanto o futebol profissional” Mattar (2014, p. 6).

Não somente isso, “Clubes apresentam também um complexo paradoxo de orientação: a gestão deve simultaneamente satisfazer os públicos interno (sócios, conselheiros, funcionários, colaboradores etc.) e externo (mercado, torcedores, patrocinadores, parceiros, consumidores etc.)” Mattar (2014, p. 6).

Dessa forma, o clube Sócioesportivo divide-se entre a tradicionalidade de sua gestão e o funcionamento e as exigências atuais de diversificação e profissionalização, caracterizando seu presente momento como de crise, em especial diante do modelo de esporte federado (GALATTI, 2010).

## **2.2 Administração de clubes**

Administrar um clube requer conhecimento e a aplicação de diversas áreas da administração, como planejamento, estratégia, negociação, marketing, finanças, pessoas, contabilidade, economia e direito (MATTAR, 2014).

Para Sobral e Peci (2008), as principais funções da administração são: planejamento (definir os objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los), organização (determinar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer, dirigir (liderar e motivar os membros da organização) e controlar (monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados).

Apesar disso, devido ao voluntariado, não há, obrigatoriamente, compatibilidade entre as responsabilidades determinadas estatutariamente e a capacidade, histórico e instrução daqueles designados para tal. Há, portanto, como resultado desta inadequação profissional, constante ineficiência administrativa (MATTAR, 2014).

Ademais, por receio de perder relevância ao compartilharem espaço com bons profissionais de mercado, os times não costumam contratar executivos que contribuam na gestão em cargos estratégicos, corroborando com o que disse José Carlos Brunoro, executivo do meio do futebol, à revista *Gestão no Esporte* (2012: 8-13): “Nas entidades esportivas há muita dificuldade em mudar a cabeça dos dirigentes para uma mentalidade mais profissional. Eles pensam que, com isso, vão perder espaço, mas se tiverem uma gestão mais profissional, vão ter mais tempo de fazer política.”

### **2.3 Politização interna**

Clubes de futebol brasileiros são instituições altamente politizadas, com forte disputa por poder, conforme na política (o grupo vencedor das eleições se vê pressionado a recompensar com posições e atribuições aqueles que o apoiaram, priorizando ainda mais os aspectos políticos em relação aos técnicos) (MATTAR, 2014).

“Como resultado tem-se, sob o ponto de vista da administração, um ambiente contraproducente, em que a disputa desses grupos pelo poder impede que o clube atue de maneira integrada, eficaz e em direção única” Mattar (2014, p. 32).

Outro efeito dessa disputa é a alta rotatividade de comando, que corresponde à entrada e saída de colaboradores em uma organização (SILVEIRA, 2011) e influencia significativamente os processos e resultados das empresas, sendo um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Isso ocorre pois a maioria das posições de comando é assumida por outros quando um grupo é substituído, ou seja, profissionais competentes são constantemente trocados por outros não necessariamente melhores (MATTAR, 2014).

Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA e FREIRE, 2001, p. 178).

Nesse viés, Mattar (2014, p. 32) afirma:

“Assim como no poder público, uma vez alçado ao poder, o grupo político vitorioso nas eleições internas se vê “obrigado” a distribuir, como “recompensa pela fidelidade e apoio”, cargos, funções e posições de comando aos que o apoiaram, reforçando o modelo que privilegia

essencialmente critérios políticos em lugar de técnicos no seu preenchimento”.

Grellet (2002, p. 139), por sua vez, aponta:

“Se esta forma democrática é encontrada na maioria dos países desenvolvidos com razoável grau de sucesso, quando utilizada nos clubes de futebol brasileiros leva a disfunções administrativas que podem ser consideradas o paradoxo da administração. Na maioria das vezes, as alas políticas dos clubes que não saíram vencedoras das eleições atuais se preparam para as eleições seguintes, nas quais o fator insucesso da administração corrente passa a ser vital para se retomar o poder”.

Empresas que buscam vantagem competitiva definem objetivos estratégicos, metas e são focadas em 6 resultados. Ao se posicionarem estrategicamente, as empresas adotam uma gestão profissional, com um dinamismo diferenciado e orientação aos resultados e às pessoas (SERRA, 2004).

Segundo Aidar e Leoncini (2002, p. 109), “Em um mercado de estreita relação entre receitas e performance e entre gasto com salários e performance, mas com frágil ligação entre lucros e performance, a diferença está na eficácia da administração”.

Não somente isso, a complexidade envolvida na administração de clubes é outro fator que justifica a necessidade de uma administração profissionalizada. A ausência de objetivos de eficiência, como o lucro e a maximização do valor do clube, não induz à profissionalização das práticas gerenciais. A visão segmentada do todo e a informalidade na administração prejudicam a continuidade de planos de gestão e fazem com que inexistam planos a longo prazo. Ainda que gestões sucessivas sejam oriundas de um mesmo segmento político do clube, não há uma linha homogênea de ação (BATTAGLIA, 2003).

A fim de enfrentar esses desafios os administradores devem desenvolver uma nova visão para suas organizações, investir na flexibilidade e rapidez de resposta, se atentar à diversidade cultural, considerar ética e responsabilidade social em suas decisões, focalizar a estratégia na satisfação dos clientes e, acima de tudo, apostar no treinamento e desenvolvimento contínuo do seu principal ativo: o capital humano de suas organizações. (SOBRAL e PECI, 2008).

## **2.4 A paixão relacionada ao consumo**

Do ponto de vista econômico, diferentemente de setores mais tradicionais em que o relacionamento entre comprador e vendedor é racional, o futebol apresenta uma particularidade: o fator emocional relacionado ao consumo, o qual contribui para que serviços complementares sejam periféricos frente à qualidade e às conquistas da equipe (MATTAR, 2014).

Assim, a partir dos conceitos de Geertz, Reis aponta:

“O que parece é que o torcedor vai ao jogo buscando, muitas vezes, a realização ou o sucesso que não conseguiu ter naquele dia ou nos últimos tempos de sua vida. O seu time, assim, pode representar uma parte de sua vida que dá certo [...] ‘meu clube é rico’, ‘meu clube é vencedor’, ‘os dirigentes do meu clube são poderosos e eu, torcedor, participo disso’, ‘participo disso porque me identifico, sou membro, sou parte, presença [...]’.

Logo, problemas como atendimento insatisfatório nos estádios, falta de respeito aos códigos previstos no Estatuto de defesa do Torcedor (Lei nº 10.671/2003) e inadimplência não são criticados com a veemência necessária por parte dos torcedores, da mídia etc. Como consequência, a orientação administrativa dos clubes é diretamente influenciada, uma vez que a postura assumida passa a ser a de priorizar o resultado esportivo a qualquer custo (MATTAR, 2014).

## **2.5 Clubes brasileiros: patrimônio cultural**

Já do ponto de vista social, os times de futebol, apesar de sua natureza privada, são vistos pelo brasileiro como “patrimônio cultural”, sendo até mesmo dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, direito de cada um (BRASIL, 1988).

Para Daolio (1997, p. 102):

“A maior parte da sociedade brasileira - não é exagero dizer - está impregnada do futebol e o maior exemplo disso pode ser visto no nascimento de uma criança - homem, de preferência - quando ela recebe um nome, uma religião e um time de futebol”

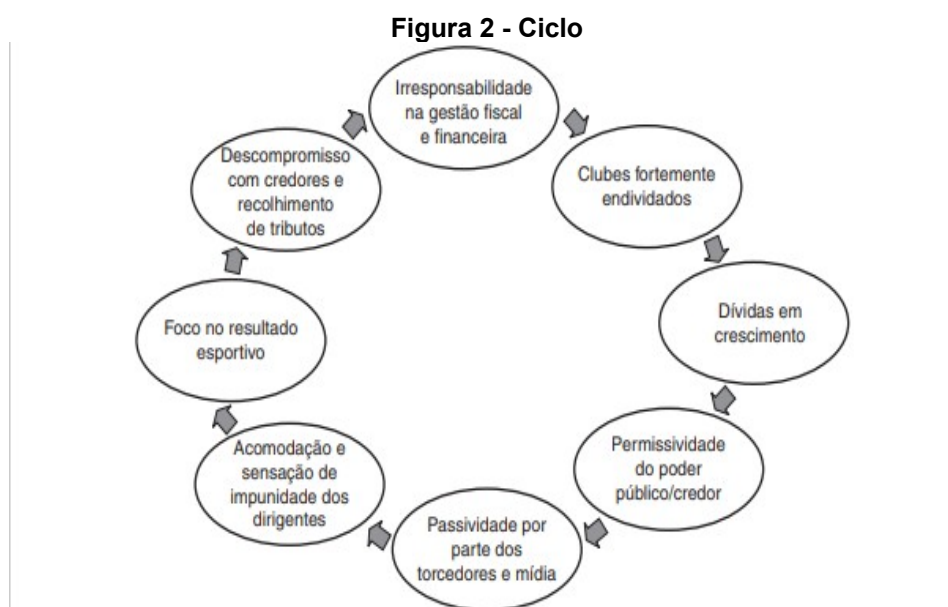
Nesse sentido, devido à impopularidade que ações mais rígidas contra clubes tem, seus dirigentes possuem grande poder político. Um time como o Flamengo, que

possui aproximadamente 35 milhões de torcedores, é capaz de, individualmente, decidir uma eleição. Isso colabora para que um espírito de acomodação circunde os diretores esportivos, que passam a se sentir inatingíveis (MATTAR, 2014).

Cria-se então uma relação complacente entre o governo e os clubes mais populares, que pode ser definida como risco moral, ou seja, qualquer situação em que uma parte decide quanto risco correr, enquanto outra arca com o custo se as coisas vão mal (PAUL KRUGMAN, 2009).

Assim, o governo acaba por incentivar a não profissionalização da gestão dos clubes, favorecendo lhes em impostos, tributos e pagamentos, diferentemente do que ocorre em outras empresas (MATTAR, 2014).

Como resultado, tem-se o ciclo ilustrado na figura 2:



Fonte: Mattar, 2014.

## 2.6 A solução clube-empresa

Surge, portanto, em 6 de julho de 1993, a Lei Zico nº 8.672, que apresentava em seu texto a opção dos clubes se transformarem em empresas (BRASIL, 1993). Posteriormente, em 25 de março de 1998, foi promulgada a Lei Pelé nº 9.615, que pretendia originalmente tornar obrigatória a conversão de clubes associativos em clubes-empresa (BRASIL, 1998).

Segundo o atual diretor de governança e conformidade da CBF André Megale (2009), “O clube-empresa é uma forma de organização das entidades de prática

desportiva (clubes) na forma de sociedades empresárias com finalidade lucrativa”. Assim, foi gerada uma expectativa de que os times, ao se tornarem sociedades empresariais com finalidades econômicas, se direcionariam à uma gestão mais efetiva, dada a necessidade de garantir sua própria viabilização econômico-financeira (MATTAR, 2014).

Para Melo Neto (1998, p. 51):

“A consequência deste processo de autonomização é a privatização, ou seja, a criação do clube-empresa, que consiste num processo de empresarização cujo objetivo principal é a separação do futebol dos demais setores do clube. No clube-empresa o futebol será um negócio à parte. Distinto e separado das atividades sociais do clube. Os resultados financeiros obtidos no negócio do futebol serão revertidos em benefícios de seus acionistas. Estes, reunidos em assembleia, vão aprovar as contas do clube e legitimar ou não o desempenho da diretoria”.

Apesar de, teoricamente, tudo parecer fácil, na prática, houve controvérsias. Por quê? À época, os clubes se opuseram a essa exigência da lei. Por conta da acomodação ao tratamento tolerante que recebiam no modelo associativo, os times se sentiram ameaçados por uma mudança que demandaria mais clareza e seriedade. Outrossim, a questão tributária também foi vista com maus olhos, pois a agremiação de privilégios fiscais recebidos seria colocada em risco caso a alteração do modelo vigente se concretizasse (MATTAR, 2014).

## **2.7 Uma comparação com o modelo norte-americano**

Sendo assim, é impossível não se questionar: se o futebol prospera tão bem lá fora, por que não aqui? A principal diferença entre modelos esportivos vigentes no Brasil e nos Estados Unidos se encontra na configuração, nas atribuições e na soberania das ligas (MATTAR, 2014).

Nesse viés, as ligas norte-americanas nada mais são do que grandes franqueadoras que têm como função primordial criar e garantir que sejam cumpridas regras e normas que aumentem o interesse dos fãs em relação as equipes, partidas e demais interessados. Em seu conjunto de funções, destacam-se o poder decisório exercido sobre a localização e realocação de franquias, o número de locais que podem sediar franquias, quem pode ter uma franquia, a distribuição das receitas da competição, a negociação coletiva de limites salariais com os atletas (atuando na

resolução de possíveis impasses entre empregados e empregadores) etc (MATTAR, 2014).

Por conta disso, as ligas esportivas profissionais norte-americanas se destacam em níveis competitivos e esportivos, ao ponto de que suas médias de espectadores são significativamente maiores do que em boa parte dos eventos semelhantes que ocorrem em outros países ao redor do mundo (MASTERALEXIS, 2015; SMOLIANOV & ZAKUS, 2008).

No período de 2014 a 2017, pode-se afirmar que houve uma média de público maior na MLS do que no Campeonato Brasileiro, através da figura 3:

**Figura 3 - Média de Público nos Estádios por ano.**



Fonte: Transfermarkt GmbH & Co. KG, 2017.

Dentre as possíveis explicações para isso, muito se deve ao profissionalismo da gestão esportiva norte-americana (MATTAR, 2014). Além disso, há também a forma como é gerido o futebol brasileiro, insatisfatório na estrutura, na visão e principalmente na gestão praticada dentro dos clubes (BARTHOLO, SOARES, SALVADOR, & DI BLASI, 2010; CHAVES, MAZZEI, & CESAR, 2016; PRONI & LIBANIO, 2016).

Para efeito de comparação, não somente o principal campeonato de futebol dos Estados Unidos (Major League Soccer), como também as principais ligas de basquete (National Basketball Association), futebol americano (National Football Association), hóquei (National Hockey Association) e beisebol (Major League

Baseball) têm marcas mais fortes do que qualquer uma de suas franquias (MATTAR, 2014).

À exceção da MLS e outras, as ligas esportivas norte-americanas são conhecidas como “Big-Four” (MLB, NBA, NFL, NHL), pois possuem as maiores receitas financeiras do planeta em termos de eventos/ligas esportivas (MATTAR, 2014).

“Isso é importante, pois lhes dá autonomia para criar regras e tomar decisões que beneficiem não somente parte, mas sim todas as equipes envolvidas, o que, como consequência, torna a competição também mais valorizada, por meio de maior equilíbrio entre todos os participantes” Mattar (2014, p. 90).

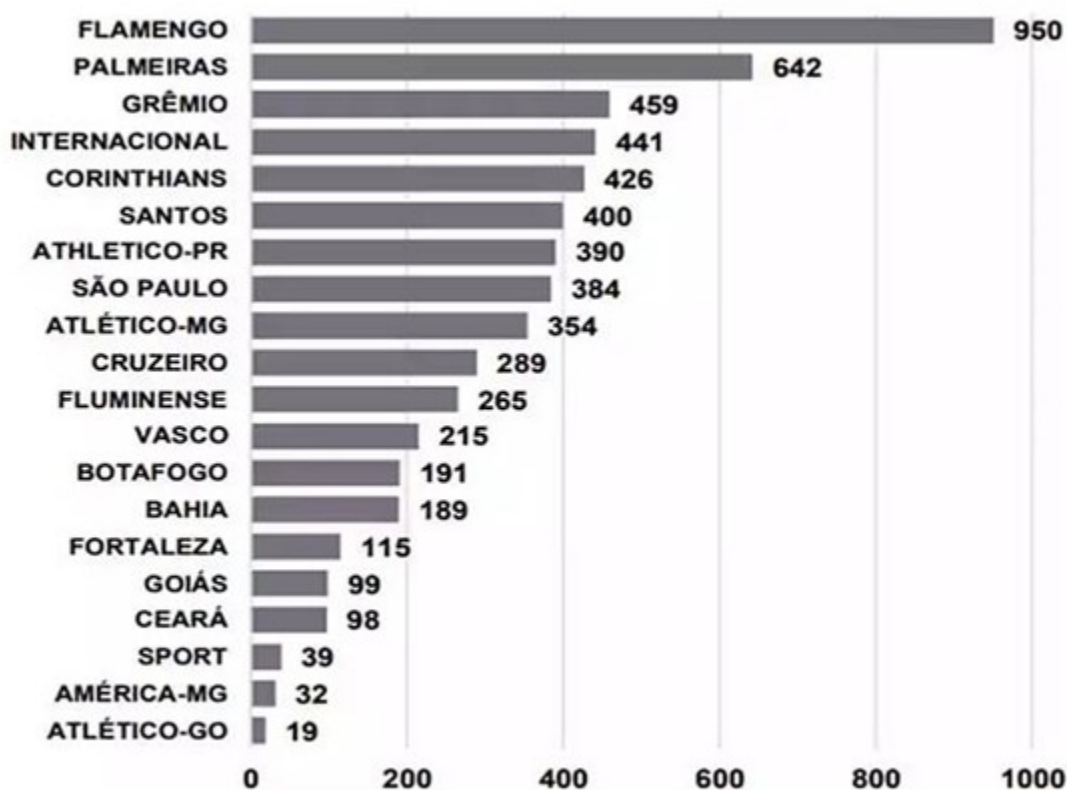
“No Brasil, ao contrário dos Estados Unidos, os principais clubes têm, normalmente, mais poder que a federação, por serem marcas mais fortes e em função de um modelo histórico que sempre privilegiou cada clube individualmente em detrimento da coletividade” Mattar (2014, p. 90). Aqui, se mantém de forma majoritária a figura do cartola na gestão dos grandes clubes, Federações e Confederações (AZEVEDO & SPESSOTO, 2009).

“Assim, as federações que deveriam regular e normatizar o equilíbrio competitivo entre os clubes – o que resultaria naturalmente em um campeonato mais atraente – encontram pouco ou nenhum ambiente para fazê-lo” Mattar (2014, p. 90).

“Como resultado, os maiores clubes passam a atuar isolada e exclusivamente em benefício próprio. Aniquilar a concorrência pode parecer lógico em um setor tradicional da indústria, mas, no setor esportivo - em que depende-se do outro para que a competição possa existir e, quanto mais equilibrada e imprevisível a competição melhor o produto –, essa lógica parece não fazer sentido” Mattar (2014, p. 91).

Não é preciso ir muito longe para identificar, na prática, os efeitos disso. Ao analisar o gráfico abaixo, é possível verificar o enorme abismo financeiro entre os 20 clubes que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro:

Figura 4 - Receita total de 2019.



Fonte: EY, 2019.

Entra-se, então, numa situação de difícil equilíbrio. Para maximizar sua receita e desempenho, o clube deve sempre vencer seus campeonatos. Por outro lado, uma competição balanceada torna o espetáculo mais atrativo para o público. Surge, portanto, uma divergência de interesses entre aqueles que administram as agremiações e aqueles que administram o campeonato propriamente dito. (SZYMANSKI e KUYPERS, 1999).

Em consequência, no longo prazo, campeonatos menos atraentes para torcedores, mídia e patrocinadores tendem a ocorrer, assim como já ocorre nas cada vez mais previsíveis e menos relevantes competições estaduais (MATTAR, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2001, pág.43) “a pesquisa pode ser considerada um processo formal em que a compreensão é um reflexo em que requer um método científico e se constitui na direção para descobrir a realidade ou verdades parciais”.

Assim, fica clara a importância da pesquisa para contestar ou comprovar um pressuposto sobre determinado assunto.

Para confirmar nossas hipóteses e atingir nossos objetivos, o trabalho será embasado em livros e artigos, com o objetivo de analisar, teórica e praticamente, a relação de sucesso existente entre a boa gestão e o bom futebol (dentro e fora de campo), e o efeito que mudanças administrativas, governamentais e sociais teriam na gestão dos clubes e até mesmo das ligas.

Para Lakatos e Marconi (2003, pág. 76):

“O conhecimento vulgar ou popular, às vezes denominado senso comum, não se distingue do conhecimento científico nem pela veracidade nem pela natureza do objeto conhecido: o que os diferencia é a forma, o modo ou o método e os instrumentos do "conhecer””.

Sendo assim, o status quo de que as gestões de clubes tradicionalmente feitas no Brasil são insatisfatórias será investigado, de forma a ser encontrada a causa e possível solução para isso.

Esperamos não só confirmar o motivo por trás da falta de profissionalização na gestão no futebol brasileiro, mas também demonstrar formas de implementação dessa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES**

Dentre as mais variadas explicações para o status quo da gestão majoritariamente praticada no futebol brasileiro, a principal aparenta se encontrar, de fato, em suas origens e estruturas. Vindas de um contexto e condições muito distantes do atual, essas impactam até os dias de hoje suas filosofias, políticas e conduta, visto que uma única organização deve gerenciar as práticas sociais e esportes amadores e o futebol profissional, atendendo simultaneamente ao mercado interno (sócios, funcionários, colaboradores etc.) e externo (patrocinadores, parceiros, consumidores etc.).

Por conta disso, surge na mente dos dirigentes esportivos um impasse no que diz respeito à orientação de suas gestões: deve priorizar o atendimento das expectativas do público interno (associados e conselheiros) e o respeito ao legado do time ou explorar as oportunidades de mercado? Esse paradoxo, oriundo da divergência entre a natureza associativa dos clubes e o poder mercadológico que

adquiriram, ocorre porque há dois “mercados” a serem atendidos: o mercado interno, constituído pelos sócios, aqueles com poder institucional, que votam e determinam quem vai estar no poder, e o mercado externo, que compreende, dentre outros, torcedores, mídia, patrocinadores e investidores, que interagem comercialmente com os times.

No Brasil, o esporte é estruturalmente fundamentado em instituições associativas, sem finalidade econômica, administradas de maneira voluntária. A grande maioria das equipes esportivas norte-americanas, por sua vez, compreende sociedades empresariais, com proprietários, fins lucrativos e gestão profissionalizada da base ao topo da organização. Nos Estados Unidos, tornar-se empresa não é facultativo, mas sim um requisito da liga, que entende esse modelo de negócio como fundamental para o sucesso.

As ligas norte-americanas citadas, diferentemente das brasileiras, baseadas no pressuposto de que grandes discrepâncias financeiras entre as equipes devem ser evitadas, se dispõem de diversas práticas para garantir que a competição seja minimamente balanceada, como o Fair Play Financeiro (mecanismo que objetiva obrigar os clubes a gastar dentro de suas capacidades econômicas), faixa salarial, limite máximo de pagamento e partilha igualitária.

Lá, de modo geral, os ganhos “nacionais” (oriundos de direitos de transmissão, patrocínios do campeonato, produtos oficiais e licenciados etc.) são distribuídos uniformemente entre todos os participantes do campeonato. As arrecadações “locais” (ingressos, estacionamento, alimentação), por sua vez, não são divididas ou são divididas de forma bem menos homogênea.

A probabilidade de haver diferenças econômicas significativas entre as equipes é reduzida, à medida que o grau de competição e imprevisibilidade é ampliado.

Apesar de seus benefícios serem notórios, essa lógica não é adotada no Brasil. Aqui, os clubes com maior força mercadológica e esportiva, e que já possuem arrecadação local elevada frente às suas condições, também embolsam uma porcentagem maior das receitas “nacionais”. Soma-se isso à insatisfatória atuação do poder público no futebol brasileiro e é então criado o quadro ideal para a existência de “abismos” financeiros entre os times, tornando os campeonatos menos disputados, mais presumíveis e, em consequência, menos atrativos.

Além das particularidades já citadas, o modelo norte-americano de administração esportiva ainda goza de um conjunto de condições estruturais, ambientais e culturais do país que colaboram para seu sucesso. Por se tratar de algo já enraizado e socialmente aceito, o estadunidense lida de forma natural com o fato de as equipes terem proprietários e serem geridas como negócios.

Por possuir forte relação com a cultura esportiva dos Estados Unidos, o entretenimento (experiência de um evento esportivo) é quase tão importante quanto vencer. Nesse viés, os gestores se veem “obrigados” a focar em questões mercadológicas com a mesma veemência com que focam em aspectos esportivos e técnicos.

Tendo em vista que aqui, para a grande maioria dos torcedores, o mais importante são os resultados esportivos, os dirigentes são espontaneamente desestimulados a dar atenção para aspectos extracampo. No exterior, arenas esportivas são verdadeiros espaços de lazer e consumação de qualidade, enquanto aqui essa oportunidade foi sequer aproveitada, seja pela ausência de hábito de consumo por parte do torcedor, pela passividade dos clubes nesse sentido ou pela própria falta de estrutura dos estádios.

Não somente isso, sua formação esportiva, fundamentada em um sistema excepcionalmente funcional, também contribui significativamente para o sucesso do futebol. Os atletas norte-americanos, diferentemente dos brasileiros (formados em clubes ou instituições esportivas), são inseridos em um modelo totalmente integrado à escolas e universidades, ou seja, ao sistema educacional do país. Sendo assim, por não precisarem destinar tempo e esforço à formação de atletas, as franquias quase que exclusivamente se dedicam ao atendimento das demandas esportivas e gerais de seus negócios.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O cenário do futebol brasileiro é, portanto, composto por:

- Times altamente endividados;
- Torcedores que, por se relacionarem emocional e não logicamente, são tratados por seus times de coração como se não houvesse chance de migrarem para a “concorrência”;

- Imprensa sempre atuante na crítica aos dirigentes e suas posturas gerenciais, porém sem nunca ir muito além disso, devido à dependência comercial que tem com o futebol (nível de audiência e anunciantes);
- Patrocinadores que, mesmo com toda a relevância de suas marcas e aportes no orçamento dos clubes, podem liderar um movimento que exija uma nova postura por parte dos dirigentes mas não o fazem, pois seus executivos, uma vez insatisfeitos, apenas substituem a mídia patrocinada;
- Atuação governamental, capaz de produzir impacto moralizador em todos os times, amena, permissiva, provedora e não educadora, fiscalizadora e cumpridora de regras, como em todo o restante da sociedade;
- Federações que, apesar do potencial de protagonizarem um processo contundente de mudança, não somente são menos fortes, como também dependem dos clubes para existir e, por conta disso, atuam de forma secundária.

O que se vê aqui é que todos esses agentes necessitam, urgentemente, de se darem conta de que somente atuando de forma conjunta e integrada produzirão uma mudança definitiva na forma como o esporte é administrado.

É notório, no impacto negativo gerado pela estrutura obsoleta dos times e pela falta de mecanismos que impulsionem o equilíbrio competitivo, a quantidade de características estruturais dos clubes e federações que limitam o avanço do futebol brasileiro.

Sendo assim, torna-se utópico afirmar que somente pela conversão em clube-empresa os dirigentes apresentem mudanças significativas de comportamento. Evidentemente, a necessidade de se autossustentar provocaria mudanças na gestão feita pelos clubes. Todavia, esse incentivo não é exclusivo dos moldes empresariais, dado que, individualmente, não aparenta ser capaz de tornar a gestão mais eficaz. Vale ressaltar que clubes como Real Madrid e Barcelona (ambas instituições associativas) desempenham com maestria suas atividades esportivas e econômicas, através de uma gestão moderna e efetiva.

Isso nos leva a crer que o sucesso independe do modelo de sociedade empresarial, estando ligado, de fato, à qualidade da gestão praticada. Afinal, contratemplos administrativos acontecem em qualquer tipo de organização. Logo, o tópico em debate não deveria ser o efeito dessa conversão na gestão, mas sim nas opções de negócio e parcerias que seriam viabilizadas a partir disso, dado que o modelo de clube-empresa não somente beneficia, mas também facilita o contato

entre clubes e investidores, que ingressam como acionistas, adquirindo cotas de capital social.

É imprescindível que no processo de “endireitar” os tortuosos caminhos que a gestão esportiva praticada no Brasil percorre, os clubes busquem melhorias no que tange à prática da sustentabilidade, responsabilidade social, ambiental, fiscal etc. Não somente isso, os agentes de mudança também devem exigir progresso na transparência e governança das gestões, sob o risco de sancionar ou até mesmo encerrar a relação comercial. Mesmo levando em conta que esse comportamento é improvável por parte do torcedor, espera-se que em relacionamentos profissionais haja um maior nível de exigência.

As entidades responsáveis por gerir o esporte (Confederações, Federações e Ligas) precisam, veementemente, liderar seus filiados para que, assim, possam também regular, controlar e conciliar as relações dos times e parceiros comerciais de suas competições.

Cabe a essas entidades estabelecerem práticas que desencorajem a inadimplência geral que vem ocorrendo nos dias de hoje, aliado a uma mudança de postura governamental. Faz-se necessário também punir gestões irresponsáveis, e não somente as fraudulentas.

Deve, além disso, haver uma distribuição mais equilibrada das receitas. Da forma como é feita atualmente, os clubes mais afortunados se distanciam cada vez mais daqueles com níveis inferiores de renda. Critérios que permitam reduzir essa diferença são essenciais para proporcionar melhores condições à gestões de clubes mais balanceadas e, conseqüentemente, campeonatos mais disputados. Atualmente, pequenos clubes são impossibilitados pelo próprio sistema de, individualmente, elevar seu patamar. Por outro lado, equipes mais relevantes são beneficiadas sem necessariamente serem mais efetivas do ponto de vista administrativo.

Outrossim, a ausência de uma faixa salarial e de um limite máximo de pagamento aos atletas permite que cada clube pague salários correspondentes às suas próprias capacidades financeiras. Devido ao abismo existente entre as receitas das equipes, os melhores atletas se dirigem, quase que todos, aos clubes naturalmente mais fortes, ao mesmo tempo em que os mais fracos se endividam para tentar competir com o preço inflado de mercado.

Levando em consideração que é praticamente impossível que um único clube consiga atuar contra o sistema, mais que necessária seria a definição de um valor máximo para a folha salarial das equipes, por parte das Federações, no sentido de diminuir esse impacto.

Além das medidas apresentadas acima, é preciso falar dos ajustes internos que precisam ocorrer nos times para que as oportunidades oriundas dessas mudanças possam ser, de fato, aproveitadas.

Primeiramente, a orientação da gestão deve se voltar para fora, com foco nos negócios e oportunidades comerciais e mercadológicas. Para que isso ocorra, áreas comerciais e de marketing focadas na obtenção concreta de receita através de diferentes fontes devem ser desenvolvidas.

A área de futebol profissional também carece de independência, devendo ser desvinculada, principalmente da perspectiva administrativa, do clube social, para que questões meramente políticas se tornem irrelevantes aos dirigentes. Caso contrário, torna-se difícil voltar a gestão ao mercado externo, visto que as decisões tomadas dentro do clube ainda se mantêm sob interesses políticos.

Nota-se, portanto, que se o governo ignorar o ônus político e atuar menos permissivamente sobre os clubes, se os agentes de mudança (torcedores, patrocinadores e mídia) se portarem como verdadeiros clientes, demandando qualidade condizente às suas expectativas e se importando com a forma pela qual seus times são dirigidos, e as Federações se portarem como líderes, regulando a indústria, uma mudança estrutural contundente será gerada no futebol brasileiro, confirmando não somente a efetividade da gestão profissionalizada na sua potencialização, mas também as hipóteses, objetivos e importância do presente trabalho para o meio administrativo.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de. **A nova gestão do futebol** - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

AZEVÊDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. **Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre**

**os anos 2003 e 2007** - Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. Porto, v. 9, n. 2, p. 103-112, 2009.

BARTHOLO, T. L.; SOARES, A. J. G.; SALVADOR, M. A. S.; DI BLASI, F. **A pátria de chuteiras está desaparecendo?** - Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 32, n. 1, p. 9-23, 2010.

BATTAGLIA, A. F. A.; **Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional** - São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

CHAVES, R. A.; MAZZEI, L. C.; & CESAR, F. S.; **Muito além das 4 linhas: os principais fatores que inibem a presença de torcedores paulistanos nas arenas da cidade** - Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 6, p. 55-68, 2016.

CHIAVENATO, I.; **Gestão de Pessoas** - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAOLI, J.; **Cultura, Educação Física e futebol** - Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

Dívidas de clubes de futebol do Brasil superaram R\$8 bilhões em 2019. **Superesportes**, Minas Gerais, 28 de jul. de 2020. Disponível em: [https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2020/07/28/noticia\\_futebol\\_nacional,3856489/dividas-de-clubes-superaram-r-8-bilhoes-em-2019-veja-o-ranking.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2020/07/28/noticia_futebol_nacional,3856489/dividas-de-clubes-superaram-r-8-bilhoes-em-2019-veja-o-ranking.shtml). Acesso em: 26 mar 2020.

Premier League - Economic and social impact. **Ernst & Young**, Londres, 22 de jul. de 2020. Disponível em: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/ey-economic-advisory-/ey-premier-league-economic-and-social-impact-january-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/ey-economic-advisory-/ey-premier-league-economic-and-social-impact-january-2019.pdf). Acesso em: 26 mar 2020.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N.; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista** - RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago, 2001.

FIFA, **FIFA big count 2006: 270 million people active in football**, 2007. Disponível em: [https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.p](https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.p)

df?

fbclid=IwAR2y2FRwRzyQpybi2oiClxgzWyi7yRpe48X1\_KkempKDVWmXmugVGYZwAEE. Acesso em: 26 mar 2020.

GALATTI, L. R; **Esporte e clube socioesportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol** - Tese (Doutoramento) Doutorado em Educação Física, Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Campinas, 2010.

GEERTZ, C.; **A interpretação das culturas** - Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1989.

GRELLET, C.; **O marketing do futebol**. In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J. de; LEONCINI, M. P.; A nova gestão do futebol - 2. ed. - Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GRIEBELER, M. de C.; BALDUSCO, D. **Economia do Futebol: Uma Abordagem Através do Modelo Agente-Principal** - Revista de Economia, v. 41, n. 3 (ano 39), p. 79-102, set./dez. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed.

São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.; **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LOVISOLO, H. R.; **Economia do Futebol do Brasil: A Favor de Melhores Evidências** - Revista Legado, n. 18, p. 5-12, 2010.

KRUGMAN, P.; **The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008** - WW Norton Company Limited, 2009.

MASTERALEXIS, L. P.; **A Indústria de Esporte Profissional nos EUA**. In VANCE, P. de S.; NASSIF V. M. J.; MASTERALEXIS, L. P.; Gestão do Esporte: casos brasileiros e internacionais - p. 267–289 - Rio de Janeiro: LTC - Grupo Gen.

MATTAR, M.F.; **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional** - 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MELO NETO, F. P. de.; **Administração e marketing de clubes esportivos** - Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MEGALE, A.; **O conceito de clube-empresa pelo mundo**. 23 de out. de 2019. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/o-conceito-de-clube-empresa-pelo-mundo/#:~:text=O%20clube%2Dempresa%20%C3%A9%20uma,sociedades%20empres%C3%A1rias%20com%20finalidade%20lucrativa.&text=O%20modelo%20tamb%C3%A9m%20favorece%20clubes,consegue%20comprar%20participa%C3%A7%C3%A3o%20em%20associa%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em 26 mar 2020.

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

PINASA, V.; **Estudios sobre la gestión de los clubes desportivos em Galicia**. In: *Investigación y Marketing* - n° 83, p. 71–78, 2004.

PRONI, M. W.; LIBANIO, J. P. M.; **O futebol brasileiro na bolsa de valores?** - *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, v. 1, p. 178–200, 2016.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T.; **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos** - Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, M. R. **Temas para a Administração de Clubes Sociorecretivos** - Curitiba: Factash Editora, 2010.

SILVEIRA, C. C. da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda** - Porto Alegre, 2011.

SMOLIANOV, P.; ZAKUS, D. H.; **Exploring high performance management in Olympic Sport with reference to practices in former USSR and Russia** - *International Journal of Sport Management*, v. 9, p. 206-232, 2008.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T.; **Winners and losers - the business strategy of football** - London: Viking, 1999.

Transfermarkt GmbH & Co. KG. **Transfermarkt football**, 2017. Disponível em: <http://www.transfermarkt.com.br/>. Acesso em: 26 mar 2020.