

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Caio Rodrigues do Vale

**GESTÃO ESPORTIVA PROFISSIONAL DO FUTEBOL
UM ESTUDO COM GESTORES EM BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte
2020

Caio Rodrigues do Vale

**GESTÃO ESPORTIVA PROFISSIONAL DO FUTEBOL: Um estudo
com gestores em Belo Horizonte.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade.

Belo Horizonte
2020

VALE, Caio Rodrigues do.

V149g

Gestão esportiva profissional do futebol: um estudo com gestores de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2020.
101p.

Orientador: Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Centro Universitário Unihorizontes.

1. Gestão esportiva – Futebol – Clube desportivo I. Caio Rodrigues do Vale II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.0016

FOLHA DE APROVAÇÃO




Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **CAIO RODRIGUES DO VALE**, REGISTRO Nº. 679. No dia 22 de junho de 2020, às 09:30 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado “**GESTÃO ESPORTIVA PROFISSIONAL DO FUTEBOL: Um estudo com Gestores em Belo Horizonte**”, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 22 de maio de 2020



Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Centro Universitário Unihorizontes



Profª. Drª. Caissa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
PUC Minas

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada **"GESTÃO ESPORTIVA PROFISSIONAL DO FUTEBOL: um estudo com gestores em Belo Horizonte"**, apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de Caio Rodrigues do Vale, sob a orientação do Professor Doutor Gustavo Rodrigues Cunha, contendo 101 páginas, assim distribuídas:

Capa: p. 1

Elementos pré-textuais: 2-8

Elementos textuais:

- Introdução: 9-18
- Ambiência da pesquisa: 19-21
- Referencial Teórico: 22-43
- Metodologia: 44-48
- Apresentação e Análise dos Resultados: p. 49-81
- Considerações Finais: 82-86
- Elementos pós-textuais: p. 87-101

ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 17 de junho de 2020.


Monso Celso Gomes

Registro LP9602853/DEMEC/MG

AGRADECIMENTOS

Hora de agradecer e se perceber tentando criar uma linha de raciocínio tal capaz de tentar expressar os agradecimentos, em palavras, a cada um daqueles que se envolveram nesse projeto comigo. Meus caros, não foram poucas as pessoas que nesse caminho me estenderam a mão e acreditaram em cada passo que eu dava, bastando que eu quisesse dar os passos.

Filho de professores, pude experimentar os exemplos de dedicação e empenho com que cada um deles se dedicava, e ainda dedica, ao ofício e à família. A minha admiração a eles reside na certeza de que superaram e aprenderam também com a gente, retroalimentando todo o processo ensino-aprendizagem. Aos meus pais, toda minha gratidão.

Não por acaso, esses valores e aprendizados me aproximaram da mulher da minha vida. Com muitas similaridades e algumas diferenças, eu e Juliana nos completamos nas nossas diferenças. Não fosse o bastante, nos aventuramos na alegria de aprender as potencialidades que possuímos, fazendo do nosso conjunto uma terceira pessoa: nosso filho Bento.

Que alegria foi vê-lo em meus braços! Uma maneira nova de aprender a amar tinha nascido em mim. Isso permitiu-me visitar a infância e viver os prazeres da inocência e da brincadeira, chamando a atenção de que a vida sempre pode ser encarada de forma mais leve. De outro lado, me vi o tempo todo sendo confrontando o meu passado, buscando respostas para a situação presente.

Que prazer foi ter tido amigos ao longo dessa caminhada! Tive o privilégio de contar com todos eles, que se multiplicaram, e ainda se multiplicam, à medida que outros laços são criados. Especialmente nessa caminhada: Carla Agostini, Fábio, Jaqueline, Jordana, Lucas Kanna, Márcio Lobosque e Mariana.

Muito especial foi o suporte de outros amigos, assim como as amizades que se foram construindo nessa caminhada: Heron, Cecília e Marina, grandes amigos que a vida me reservou; Patrícia, Sidinei e filhos, que a vida me apresentou e tão bem me acolheu.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha, pelas indagações, ensinamentos e orientações que me concedeu na realização deste trabalho. Seu

apoio foi também fundamental quando, por algumas vezes, desacreditei que iria conseguir.

Aos professores do programa de Mestrado, por buscarem ampliar nossa possibilidade de enxergar a ciência e o processo de construção delas.

Aos meus colegas de turma, pela especial dedicação em aprender e a ensinar, compartilhando conhecimentos e vivências, mais os trabalhos e as angústias naturais desse processo que é empreender uma pesquisa.

Ao UNIPTAN, que nesta caminhada sempre acreditou em meu potencial, proporcionando todas as condições necessárias para que eu buscasse mais uma qualificação profissional. Este agradecimento se estende a todas as minhas amigas na instituição.

Ao programa de mestrado da UNIHORIZONTES, na pessoa da professora e coordenadora do curso, Caíssa, que nos acolheu durante o ingresso no curso e esteve o tempo todo por perto, auxiliando cada um dos pesquisadores.

A cada um dos funcionários/amigos da instituição, que me recebiam nos finais de semana com bastante alegria e uma prosa para relaxar.

Finalmente, àqueles que, direta ou indiretamente, se fizeram presentes, contribuindo com mais esta etapa de minha vida.

RESUMO

Este estudo descreve e analisa a percepção de gestores executivos à frente do processo decisório em um ambiente de gestão esportiva quanto ao processo de planejamento, controle e avaliação decisória. Adicionalmente, avalia a influência dos aspectos emocionais no ambiente decisório. Busca, também, identificar os elementos que caracterizam a gestão profissional em clubes desportivos, descrever os contornos de planejamento, controle e avaliação, na percepção dos gestores executivos do desporto mineiro, e analisar a percepção deles quanto à influência dos aspectos emocionais e o processo de decisão em cada departamento da estrutura do clube. Metodologicamente, optou-se por um trabalho descritivo, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, compreendendo uma entrevista estruturada com cinco gestores executivos de um clube desportivo. As categorias de análises, em um primeiro momento, tiveram como referência os objetivos propostos neste trabalho. Buscou-se descrever as percepções dos gestores desportivos quanto à determinação dos objetivos da agremiação esportiva e o reflexo deles nas ponderações realizadas entre os gestores, de modo a contribuir para que o clube alcance seu objetivo planejado. Adicionalmente, o trabalho procura evidenciar como os gestores percebem os mecanismos de controle percebidos no processo decisório. Tais mecanismos devem ser capazes de orientar as decisões mais assertivas, nem sempre presentes nas agremiações esportivas. Os aspectos emocionais e o modo como eles influenciam o processo de gestão desportiva são focalizados nesta pesquisa, para demonstrar como os gestores percebem essas influências no âmbito de suas decisões perante o clube de desporto, buscando compreender como se configura o processo de gestão desportiva em uma agremiação de futebol profissional. Apurou-se que o clube precisa conviver com a influência dos aspectos emocionais no processo decisório, buscando identificá-la, para minimizar os efeitos que possam decorrer de decisões tomadas nesse contexto. Adicionalmente, essas influências são percebidas de formas diferentes nos departamentos existentes no clube desportivo. No fim, todas elas têm impacto direto nos recursos financeiros disponíveis para a consecução da temporada desportiva em um clube. A contribuição deste trabalho manifesta-se na identificação de elementos balizadores do processo decisório, envolvendo os gestores executivos, o clube e seus atletas no processo de gestão esportiva.

Palavras-chave: Avaliação. Controle. Gestão esportiva. Planejamento.

PROFESSIONAL SPORT MANAGEMENT OF SOCCER: A study with managers from Belo Horizonte.

ABSTRACT

This study describes and analyzes the perception of executive managers ahead of the decision-making process in a sports management environment regarding the process of planning, control and decision-making evaluation. Additionally, it evaluates the influence of emotional aspects in the decision-making environment. It also seeks to identify the elements that characterize professional management in sports clubs, describe the contours of planning, control and evaluation, in the perception of executive managers of the sport of Minas Gerais, and analyze their perception of the influence of emotional aspects and the decision process in each department of the club structure. Methodologically, we opted for a descriptive work, with a qualitative approach, through a case study, comprising a structured interview with five executive managers of a sports club. The categories of analyses, at first, had as reference the objectives proposed in this work. We sought to describe the perceptions of sports managers regarding the determination of the objectives of the sports association and their reflection in the weightings made among managers, in order to contribute to the club's achievement of its planned objective. Additionally, the work seeks to show how managers perceive the control mechanisms perceived in the decision-making process. Such mechanisms should be able to guide decisions in the most assertive sense, not always present in sports associations. The emotional aspects and the way they influence the sports management process are focused on this research, to demonstrate how managers perceive these influences in the scope of their decisions before the sports club, seeking to understand how the sports management process is configured in a professional football association. It was found that the club needs to live with the influence of emotional aspects in the decision-making process, seeking to identify it, to minimize the effects that may arise from decisions made in this context. Additionally, these influences are perceived in different ways in the existing departments in the sports club. In the end, they all have a direct impact on the financial resources available to achieve the sporting season in a club. The contribution of this work is manifested in the identification of guiding elements of the decision-making process, involving executive managers, the club and its athletes in the sports management process.

Keywords: Evaluation. Control. Sports management. Planning

GESTIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL DEL FÚTBOL: Un estudio con gerentes de Belo Horizonte.

RESUMEN

Este estudio describe y analiza la percepción de los gerentes ejecutivos antes del proceso de toma de decisiones en un entorno de gestión deportiva con respecto al proceso de planificación, control y evaluación de la toma de decisiones. Además, evalúa la influencia de los aspectos emocionales en el entorno de toma de decisiones. También busca identificar los elementos que caracterizan a la gestión profesional en los clubes deportivos, describir los contornos de la planificación, control y evaluación, en la percepción de los directivos del deporte de Minas Gerais, y analizar su percepción de la influencia de los aspectos emocionales y el proceso de decisión en cada departamento de la estructura del club. Metodológicamente, optamos por un trabajo descriptivo, con un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso, que comprende una entrevista estructurada con cinco directivos de un club deportivo. Las categorías de análisis, en un primer momento, tenían como referencia los objetivos propuestos en este trabajo. Buscamos describir las percepciones de los gestores deportivos con respecto a la determinación de los objetivos de la asociación deportiva y su reflejo en las ponderaciones realizadas entre los directivos, con el fin de contribuir al logro del club de su objetivo previsto. Además, el trabajo busca mostrar cómo los gerentes perciben los mecanismos de control percibidos en el proceso de toma de decisiones. Estos mecanismos deben ser capaces de guiar las decisiones en el sentido más asertivo, no siempre presentes en las asociaciones deportivas. Los aspectos emocionales y la forma en que influyen en el proceso de gestión deportiva se centran en esta investigación, para demostrar cómo los gestores perciben estas influencias en el ámbito de sus decisiones ante el club deportivo, buscando entender cómo se configura el proceso de gestión deportiva en una asociación de fútbol profesional. Se encontró que el club necesita vivir con la influencia de los aspectos emocionales en el proceso de toma de decisiones, tratando de identificarlo, para minimizar los efectos que puedan surgir de las decisiones tomadas en este contexto. Además, estas influencias se perciben de diferentes maneras en los departamentos existentes en el club deportivo. Al final, todos ellos tienen un impacto directo en los recursos financieros disponibles para lograr la temporada deportiva en un club. La contribución de este trabajo se manifiesta en la identificación de elementos rectores del proceso de toma de decisiones, involucrando a directivos ejecutivos, el club y sus deportistas en el proceso de gestión deportiva.

Palabras-clave: Evaluación. Control. Gestión deportiva. Planificación

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1.	Objetivo geral.....	17
1.2.	Objetivos específicos.....	17
1.3.	Justificativa.....	17
1.4.	Estrutura da dissertação.....	20
2	AMBIÊNCIA DE PESQUISA	21
2.1	O ambiente de gestão dos clubes desportivos.....	21
2.2	Um recorte dos clubes desportivos mineiros.....	21
2.2.1	América Futebol Clube.....	21
2.2.2	Clube Atlético Mineiro.....	22
2.2.3	Cruzeiro Esporte Clube.....	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1	A inserção do futebol na sociedade.....	24
3.2	A profissionalização do futebol e seu processo de gestão.....	28
3.3	A bola fora do campo e as discussões sobre o emprego de ferramentas administrativas na gestão do esporte.....	39
4	METODOLOGIA	46
4.1	Tipo, abordagem e método.....	46
4.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	48
4.3	Coleta de Dados.....	49
4.4	Análise dos dados.....	50
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5.1	Descrição e análise de conteúdo: categorias e subcategorias.....	52
5.2	Reflexões sobre o planejamento das atividades desportivas no futebol..	54
5.3	Aspectos relevantes do controle no processo de gestão de um clube desportivo.....	65
5.4	A percepção dos gestores sobre o processo de gestão.....	74
5.5	A percepção dos gestores quanto aos aspectos emocionais presentes no processo decisório.....	80
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86

1 INTRODUÇÃO

O futebol, esporte mais praticado no mundo, surgiu em terras britânicas e de lá se difundiu pelo mundo tornando-se um grande negócio. Além das competições, regras e treinos, o esporte passou a relacionar-se com outros agentes do esporte como: fornecedores, legislações e torcedores. Esse conjunto de fatores contribuiu para o desenvolvimento de um complexo processo de gestão das agremiações esportivas.

Segundo Santos (2017), o surgimento desse esporte se deu no seio da aristocracia inglesa. Posteriormente, estendeu-se à classe operária. O êxodo de operários ingleses ocorrido pós 1880, fez com que o futebol se tornasse conhecido no restante do mundo, em função das trocas comerciais e intercâmbio proporcionado pelas grandes navegações.

A condição do futebol enquanto prática esportiva foi se elevando de um grau de amadorismo para um de profissionalismo na Europa (ELIAS, DUNNING, 1992; LIOPOS-GOIG; 2005; SANTOS, 2017). Algumas vezes era utilizado por regimes políticos totalitários para reforçar um sentido de identidade nacional, conforme estudos de Wynn (2007) sobre o desenvolvimento do futebol na Alemanha e na Itália.

A rápida assimilação das regras desse esporte por diferentes culturas parece ir ao encontro do pensamento de Ostermann (1999), ao situá-lo como uma invenção em que prevalece em seu aficionado a alegria de seguir a bola e de se reconhecer como membro de um time.

A popularidade do futebol, segundo Wynn (2007), alcançou os mais variados segmentos sociais, políticos e econômicos, afetando não só a construção de um time em si, mas também toda a organização político-social de uma nação, valendo-se, por exemplo, do aspecto disciplinar do esporte, para naturalizar regimes políticos totalitários.

Certo é que essa prática esportiva continua a acontecer no mundo, tendo passado por muitas transformações desde o seu surgimento na Inglaterra. Dantas e Boente (2012) e Capasso e Rossi (2013) argumentam que esta atividade é hoje responsável por sustentar uma significativa indústria do entretenimento, envolvendo direitos de transmissão, relações trabalhistas, marketing, logística, gerando inúmeras outras atividades econômicas. Segundo um relatório da Deloitte (2019), a receita combinada dos clubes europeus na última temporada, remontam valores de €8.3 bilhões, enquanto nas Américas, a receita soma US\$ 2,9 Bilhões (PLURI; 2019).

Ao longo do tempo, a sistematização da prática do futebol se iniciou com a definição das regras do jogo e das entidades responsáveis por administrá-lo. Paralelamente, começaram a surgir as definições táticas, seja no aspecto geográfico, social ou político, atingindo especialmente o aspecto lúdico da prática, a partir de uma práxis métrica, técnica, mecânica (COSTA, MARINNO; 2005) e artística.

De certo modo, a evolução desse esporte acompanhou a própria evolução da sociedade e das relações de trabalho, envolvendo atletas e entidades desportivas, como se observa em Araújo e Silva (2017), Silva e Filho (2006) e Souza e Ângelo (2005). Tais elementos contribuíram para a profissionalização do esporte e da atividade esportiva.

As relações entre os atletas, os torcedores e a agremiação irão, mais tarde, impactar a própria forma de organização dessas entidades esportivas, que passarão a ser equiparadas a outros setores organizacionais, exigindo mais profissionalismo em seu processo de gerenciamento e gestão (COSTA; SILVA, 2006; RODRIGUES; SILVA, 2009; ALBINO et al., 2009).

Esse movimento foi impulsionado, naturalmente, pelo aumento das atividades às quais essas entidades se sujeitam, envolvendo relações com fornecedores,

funcionários e clientes e toda uma estrutura de mercado capaz de exigir maior nível de gerenciamento e planejamento das atividades desportivas, conforme Brown (2000) e Oliveira et al. (2017).

O surgimento de legislações e regulamentações desportivas também marcou o desenvolvimento do futebol, alterando as formas como os clubes se relacionam com seus atletas, governo e sociedade, citando-se o Decreto-lei 3.199/41, ainda no governo Getúlio Vargas, a Lei Zico, de julho de 1993; e a Lei Pelé, de março de 1998, impactando também as agremiações de forma administrativa (JÚNIOR, OLIVEIRA. 2018).

Azevedo e Barros (2004) consideram a Lei Zico¹ e a Lei Pelé², de modo geral, um grande avanço na legislação esportiva brasileira, pois buscam atribuir aos gestores maior responsabilidade no processo de administração dos clubes de futebol brasileiros.

Para Cordeiro (2013), a má gestão financeira dos clubes, é que desencadeou o surgimento da Lei Pelé, que pressionava as agremiações desportivas brasileiras por melhores práticas de gestão. A esse respeito, Perruci (2006) argumenta que as entidades que incorporavam sistemas de gestão baseados em princípios da administração faziam com que o clube apresentasse melhores resultados financeiros e desportivos, alcançando, por exemplo, certa hegemonia no cenário esportivo.

O fato de uma entidade desportiva assumir rigoroso controle administrativo de suas ações, por si só, não garante sucesso nas competições, na medida em que existem

¹ Buscou alterar a forma jurídica de organização dos clubes, tornando-os entidades com fins lucrativos, instituindo normas gerais sobre desportos e sua organização (UMBELINO, et al; 2019; AZEVEDO; BARROS; 2003.)

² Constitui o passe livre, passando a exigir que os clubes publiquem suas informações contábil financeiras dentro das normas de Contabilidade, observando os aspectos da Lei 6.404/76 e suas alterações, procurando maior transparência e responsabilidade financeiras dos clubes desportivos (JUNIOR; OLIVEIRA; 2018).

outros fatores, como, políticas de gestão profissional, desempenho em partidas e tamanho da torcida, a condecorar um time campeão (PERRUCCI, 2006).

Costa e Marinho (2005) afirmam que a realidade administrativa observável no continente europeu é diferente daquela praticada no cenário brasileiro. Isso talvez explique o êxodo de grandes promessas do futebol nacional. Não são raros os casos de atletas que são vendidos e transferidos quando atingem a maioridade, retornando ao futebol nacional apenas anos mais tarde, quando já estão na idade de encerrar sua carreira.

O distanciamento administrativo entre os clubes brasileiros e os europeus revela-se, por exemplo, no fato de que os primeiros se organizam, majoritariamente, por meio de associações sem fins lucrativos (FARIA, DANTAS, AZEVEDO; 2019), enquanto os últimos, de empresas listadas na Bolsa de Valores, segundo Capasso e Rossi (2013).

A gestão esportiva, segundo Rocha e Bastos (2011), envolve a compreensão dos aspectos inerentes à administração esportiva, muitas vezes, confundida com marketing esportivo. Para esses autores, o tema em questão envolve a aplicação dos conceitos e das atividades de gestão implicados nas organizações em geral e nas entidades de desporto, incluindo a concepção do produto e o gerenciamento e planejamento da agremiação esportiva, considerando, entre outras áreas, a de Marketing.

Marques e Costa (2009) já haviam apontado a necessidade de considerar uma ampla gama de conhecimentos necessários à gestão esportiva. Além do aspecto legalista, que envolve o Estado, as federações e os campeonatos, há que se levar em conta a relação com seu público, a logística e outras variáveis que tornam complexo o exercício de gestão.

Adicionalmente, o tema “Gestão esportiva e sua profissionalização” é relevante, na medida em que, conforme Nakamura (2015), os gestores de entidades desportivas brasileiras atuam predominantemente de forma voluntária e sem dedicação exclusiva a essa complexa atividade. Costa e Marinho (2005) reforçam que isso ocorre sem o conhecimento desejável dos princípios de gestão e planejamento.

Segundo Perruci (2006), os sistemas de gestão baseados nos princípios da administração, quando aplicados a entidades desportivas, tendem a elevar seus resultados financeiros.

Para Melo Neto (1998) os clubes desportivos precisam assumir uma perspectiva mais estratégica em suas ações, de forma a assegurar uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, aliando o controle de custos à obtenção de receitas.

Não só os aspectos relacionados a gestão esportiva, como nos estudos de Pires e Sarmiento (2011), Rocha Bastos (2011) e Marques e Costa (2009), são objetos de pesquisa neste campo do conhecimento. A eficiência das organizações desportivas vem chamando a atenção de vários estudos (BARROS, ASSAF; SÁ-EARP, 2010; BARROS, GARCIA-DEL-BARRIO; LEACH, 2009; BARROS; LEACH, 2007; ESPITIA-ESCUER; GARCÍA-CEBRIÁN, 2010; GUZMÁN, 2006; GUZMÁN; MORROW, 2007; HAAS, 2003; RIBEIRO; LIMA, 2012).

Diante de um contexto de mudanças constantes no mercado da bola e, principalmente, da preocupação com uma gestão mais transparente, profissional e responsável das entidades de desporto que eleve os principais clubes de futebol do estado de Minas Gerais ao patamar de entidades desportivas europeias, suscita-se neste trabalho a seguinte pergunta: Como se configura a gestão esportiva em um clube de futebol profissional mineiro?

Para responder à pergunta proposta, delinear-se os objetivos desta pesquisa, apresentados a seguir.

1.1. Objetivo geral

Descrever e analisar a gestão de uma agremiação esportiva profissional de futebol, na visão de seus gestores, quanto a planejamento, controle e avaliação das ações e decisões.

1.2. Objetivos específicos

- a) Identificar os elementos que caracterizem a gestão esportiva profissional de um clube de futebol de Minas Gerais;
- b) Descrever os contornos de planejamento, controle e avaliação, na percepção dos gestores executivos de um clube de futebol de Minas Gerais;
- c) Analisar, na percepção dos gestores de um clube de futebol de Minas Gerais, a influência dos aspectos emocionais e o processo de decisão em cada departamento do clube.

1.3. Justificativa

A gestão do esporte revela-se enquanto área de investigação acadêmica a partir da década de 1960, nos Estados Unidos (ROCHA, BASTOS, 2011). Ainda segundo os autores, isso se deu em função da preocupação com a formação profissional para esta área do conhecimento.

Buscando contribuir com os estudos na área de gestão esportiva, focalizam-se neste tópico, justificar essa pesquisa em duas vertentes: acadêmica e organizacional.

a) Acadêmica

A relevância acadêmica reside em um levantamento realizado nas seguintes bases de dados acadêmicos: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Científica Eletronic Library Online (SciELO) e Científica Periódicas Eletronic Library (Spell). Buscou-se compreender o contexto das pesquisas sobre futebol no Brasil, inserindo-se os seguintes termos: gestão esportiva, sports management, administração esportiva, gestão profissional do futebol e futebol.

A procura por trabalhos sobre a temática “Gestão esportiva” iniciou-se na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Os termos selecionados para busca, quando inseridos no campo de buscas desta base de dados, totalizaram 417 publicações sobre a área, entre 1992 e 2019. O tema “Esportivo” é investigado por diversas áreas de conhecimento, como: Administração, Ciências Contábeis, Educação Física, Engenharias, História, Sociologia e Psicologia. Deste total, apenas 14,39% estão vinculados a programas de pós-graduação stricto sensu em Administração. Entre as temáticas abordadas nos estudos, citam-se: “Gestão de conflitos” (CAMPOS, 2017), “Valor de mercado” (OLIVEIRA; 2017; TAVARES; 2016), “Reputação das entidades” (LORDELLO; 2017), “Consumo” (CORAT; 2016; GUIMARÃES FILHO; 2016; PLAZZI JUNIOR; 2017; SANTOS 2016) “Patrocínio” (VALLE; 2016; VAROTTI; 2016; YAMAMOTO; 2016), “Teoria institucional” (BRAGAGNOLLO; 2016) e “Comprometimento organizacional” (GENOINO; 2016).

A segunda base de dados utilizada para o levantamento de estudos na área foi a Scientific Periodics Eletronic Library (Spell). Os mesmos termos inseridos no campo de busca isoladamente apresentaram em conjunto 132 resultados de publicações. Quando a área do conhecimento dos trabalhos se volta para a Administração, os resultados caem para 77 trabalhos. Entre os trabalhos analisados, foi possível identificar que 40% estão ligados às temáticas “Marketing” e “Finanças”. Os demais estão pulverizados entre as temáticas “Estratégia”, “Gestão” e “Governança”.

Especificamente quanto à temática “Gestão”, salienta-se o trabalho de Valente e Serafim (2006) intitulado “Gestão Esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro”.

Entre os trabalhos mais recentes sobre futebol, citam-se: o de Shikida, Araújo, Neves (2019), em que o desempenho é a tônica; o de Correia, Carrieri (2019), que se dedica aos estudos organizacionais; o de Levrini, Nique, Poeta (2019); e o de Quintão, Pereira, Baêta (2019), que focaliza o comportamento do consumidor.

Após o levantamento realizado nas bases de dados anteriores, procedeu-se a uma nova busca pelos termos isoladamente na Scientific Electronic Library Online (Scielo). Os termos utilizados no campo de busca, tomados em conjunto, elencaram 629 trabalhos que, de alguma forma, abordam a temática “Esportiva”, observando os termos de busca considerados para esta pesquisa. Na sequência, abriu-se o resumo de todos esses trabalhos listados na plataforma Scielo, para identificar a área temática à qual eles se relacionam. Encontraram-se 19 estudos que tratam da temática “Gestão esportiva” em alguma perspectiva, destacando-se: Costa, Costa, Angelo, Moraes (2018), que trabalha os clubes em uma perspectiva estratégica; Marquette, Pinto, Grohmann, Battistella (2017), que aborda o comportamento de torcedores; Borges (2017), que analisa o desempenho tático; e Bortoluzzo (2017), que trabalha a questão da previsão de consumo.

Mesmo com a expansão dos estudos científicos voltados para o futebol, percebe-se pelos estudos ainda haver lacunas quanto à discussão da gestão do esporte sob o aspecto organizacional. Nesse sentido, o presente trabalho busca contribuir com a percepção sobre a discussão da gestão esportiva, segundo a percepção dos gestores executivos de clubes desportivos. Adicionalmente, propõe-se analisar essa percepção em cada área de gestão de forma compreensiva.

b) Organizacional

Em termos organizacionais, este estudo pode fornecer elementos para serem implementados na organização, no planejamento e na execução das atividades envolvendo o futebol dos clubes brasileiros. Em que pese a alguns clubes já aderirem a uma gestão profissional, essa realidade não parece ocorrer na maioria (COSTA; MARINHO; 2005); (CORDEIRO; 2013); (FARIA; DANTAS; AZEVEDO; 2019). Nesse caso, este estudo pode contribuir para ações mais afirmativas no sentido do direcionamento dessas gestões a uma perspectiva mais profissional.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema da pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo, realiza-se um breve resgate histórico da inserção do futebol na sociedade, considerando os aspectos pertinentes à profissionalização da gestão esportiva, especialmente a gestão do futebol, e algumas discussões acadêmicas sobre o tema. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia. No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais, seguindo-se das referências consultadas e o anexo.

2 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

2.1 O ambiente de gestão dos clubes desportivos

O status de esporte mais popular do País atribui ao futebol estreita relação com o sucesso de clubes brasileiros em competições internacionais, além das vitórias da Seleção brasileira (GALINDO, 2016). Trata-se, ainda, de uma relevante atração cultural, com significativo impacto financeiro, por envolver expressiva arrecadação por parte dos clubes com o licenciamento de produtos e a comercialização de ingressos (HOLANDA *et al.*, 2012).

A popularidade dessa modalidade esportiva no mundo provoca sua consolidação enquanto negócio (MATOS *et al.*, 2015). Segundo Júnior (2016), o processo de globalização dos mercados atingiu as agremiações esportivas, dado o crescimento significativo do volume financeiro movimentado pelos clubes desportivos.

Bastos, Pereira e Tostes (2006) salientam a necessidade de maior exigência organizacional para as agremiações esportivas em termos de organização, suporte jurídico e contábil e, principalmente, administração profissional (BASTOS; PEREIRA; TOSTES; 2006).

A natural comparação das agremiações esportivas com os demais tipos de organização tem como pano de fundo a busca por melhores práticas administrativas que orientem a modernização do processo de gestão, de modo a provocar o crescimento e o desenvolvimento dessas instituições (JUNIOR, 2016).

2.2 Um recorte dos clubes desportivos mineiros

2.2.1 América Futebol Clube

Fundado em 30 de abril de 1912, o América Futebol Clube tem sua sede em Belo Horizonte/MG. O “Coelho”, como é popularmente denominado, apresenta um histórico de glórias e de revelações de grandes jogadores, como Tostão, Éder Aleixo, Euler (“O filho do vento”), Gilberto Silva e Fred (AMÉRICA MINEIRO, 2020).

Atualmente, o clube realiza os jogos em que é mandante no Estádio Independência. No passado, teve duas outras casas: no Centro da cidade, onde hoje se situa o Mercado Central; e no bairro Santa Efigênia, o antigo Estádio Otacílio Negrão de Lima (Alameda), que hoje abriga um supermercado (AMÉRICA MINEIRO; 2020).

De acordo com o site OGol (2020), o Coelho soma 22 títulos em sua história: 3 em campeonatos nacionais, 1 da Série C, em 2009, e 2 da Série B, em 1997 e 2017; e 19 campeonatos regionais, sendo 16 do Campeonato Mineiro, o primeiro em 1916, dois anos após a fundação do clube, e o último em 2016.

De acordo com o Ranking Mundial de Torcidas, criado pelo professor Marcelo Leme Arruda, desde a década de 1990 o América Mineiro conta hoje 242.281 torcedores, com base em dados por ele compilados de diversas pesquisas até novembro/2018. (CHANCEDEGOL; 2020)

2.2.2 Clube Atlético Mineiro

O surgimento do Clube Atlético Mineiro foi motivado a partir de interesse comum de estudantes reunidos no coreto do Parque Municipal, em 25 de março de 1908. Ainda na década de 1930, o clube lançou o galo como sua mascote oficial (ATLÉTICO, 2020). Esta referência é uma forma carinhosa com que seus torcedores se referem ao clube.

O clube também atua em outros esportes, como: futebol americano, futsal, atletismo e futebol feminino (ATLÉTICO 2020).

O Galo soma 4 títulos internacionais, sendo o mais recente a Copa Libertadores da América, em 2013, sob o comando de Levir Culpi; 4 nacionais, incluindo o mais recente, a Copa do Brasil, em 2014; e 48 regionais, sendo o último o campeonato mineiro de 2017 (OGOL; 2020).

Segundo levantamento do professor Marcelo Leme Arruda, a torcida do Galo conta 4.407.669 torcedores (CHANCEDEGOL; 2020).

2.2.3 Cruzeiro Esporte Clube

Fundado em 2 de janeiro de 1921, sob o nome de Societá Sportiva Palestra Itália, o clube passa a chamar-se Cruzeiro Esporte Clube em 1942. No ano seguinte, estreia o uniforme azul e branco, cores que mantém até hoje (CRUZEIRO; 2020). Em 1945, passou a adotar a raposa como mascote e em 1965 criou seu hino. Além de sua sede administrativa, o clube mantém os centros de treinamento Toca da Raposa I, Toca da Raposa II, um clube no bairro Barro Preto e outro na região da Pampulha (CRUZEIRO; 2020).

Em toda sua história, o time azul e branco soma 7 títulos internacionais, 10 nacionais e 47 regionais. Entre os títulos internacionais mais recentes, citam-se a Recopa Sul-Americana de 1998 e a Copa Libertadores de 1997. Entre os títulos nacionais, o clube soma 3 brasileiros (2003, 2013 e 2014) e 6 da Copa do Brasil sendo o primeiro em 1928 e o último em 2019 (OGOL; 2020).

Segundo dados levantados pelo professor Marcelo Leme Arruda, o cruzeiro conta 5.037.336 torcedores (CHANCEDEGOL, 2020)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo dedica-se a aprofundar as discussões que subsidiam este estudo. Busca-se destacar o futebol em uma perspectiva social, a partir de um breve estudo de seu surgimento, e de sua propagação enquanto atividade esportiva no restante do mundo, até se tornar uma atividade economicamente relevante.

Em seguida, busca-se fazer um resgate teórico a partir das mudanças que desencadearam na profissionalização do futebol, com apoio em diferentes aspectos que resultaram em uma mudança no processo de gestão desportiva.

3.1 A inserção do futebol na sociedade

O futebol surgiu nas escolas públicas inglesas, entre 1845 e 1862, as quais foram as responsáveis pela sistematização deste esporte, que viria ser praticado em todo o mundo anos mais tarde. Em 1863, aconteceu a fundação da Associação de Futebol Inglesa (*Football Association*). O primeiro clube surgiu em 1857, momento em que o status de esporte ainda não era atribuído à prática deste jogo (ELIAS; DUNNING; 1992).

O desenvolvimento do futebol, bem como sua difusão para o restante do globo, deu-se inicialmente por intermédio dos trabalhadores ingleses. A interação com pessoas de outras nacionalidades permitiu a propagação dessa novidade esportiva. A expansão do futebol pelo mundo se deu em função de uma maior ou menor exposição da sociedade a esses cidadãos ingleses (SANTOS, 2017).

O êxodo de trabalhadores ingleses levou consigo o futebol a várias partes do mundo, como a Espanha, entre 1881 e 1901. Llopis-Goig (2005) considera que o esporte foi introduzido por eles em Huelva, onde se explorava a mineração. Foi na última década do século XIX que o esporte começou a ser praticado em Bilbao e São Sebastian, daí eclodindo na formação de clubes como Barcelona, Real Madri, e Atlético de Madri, cujas respectivamente em 1899, 1902 e 1903.

Os comerciantes ingleses foram os responsáveis pela inserção da cultura futebolística em terras alemãs, por volta de 1880. Ainda que o esporte não tenha sido bem aceito pela aristocracia local, uma liga foi criada, em 1900, por clubes que pertenciam à classe média, a qual foi propulsora para que também a classe trabalhadora se rendesse aos encantos do futebol (SANTOS, 2017).

Inicialmente, o esporte era praticado de forma amadora, a considerar a ausência de regulação, ainda que admitisse formas de remuneração para os jogadores e “dirigentes”. Mesmo as entidades desportivas não tendo objetivos capitalistas, a regulamentação deste esporte emergiu da necessidade de controlar o fluxo de jogadores entre os clubes, bem como a forma de remunerá-los pela atividade que exerciam, fixando-se um teto de ganhos (SANTOS, 2017).

No Brasil, atribui-se a Charles Miller, em 1895, na cidade de São Paulo, e a Oscar Cox, em 1901, na cidade do Rio de Janeiro, ambos descendentes ingleses, a introdução da prática do esporte no Brasil, inicialmente praticada pela alta sociedade, em função do custo do material importado. Apesar da dificuldade de precisar sua popularização, tem-se na ligação entre o esporte e as indústrias brasileiras a contribuição para a democratização deste esporte (COSTA; MARINNO; 2005). Isso não descaracteriza nem elimina o fato de ser praticado de forma amadora em outras regiões, como alerta o autor. Aliás, colabora no sentido de que, mesmo havendo tal prática esportiva em outras regiões, ainda era pouco conhecida pela sociedade brasileira (COSTA; MARINNO; 2005).

Uma singularidade sobre o desenvolvimento do futebol na Inglaterra em contraponto ao Brasil prende-se ao fato de que naquele país a prática do esporte era realizada às escondidas até se popularizar, enquanto aqui era abertamente estimulada nas escolas (ROSENFELD, 1993). O autor ainda aponta a Igreja Católica como um dos apoiadores de tal prática esportiva no Brasil. Entre 1880 e 1890 os jesuítas já haviam introduzido o esporte no Brasil, sob o rótulo de “prática desportiva”, em colégios laicos e confessionais em alguns estados (FRANCO JÚNIOR; 2007).

Sobre a forma como esse esporte se desenvolveu no mundo, destaca-se a reflexão de Ostermann (1999, p.152):

O futebol nasce de muitas formas, mas, talvez, nasça mais como futebol de colégio, de pátio, ou campinho atrás das árvores [...] Mesmo que não se ensine nada a respeito desta arte de jogar futebol. Por isso ele guarda um gesto de espontaneidade, parece ser obra liberada pela alegria de seguir a bola e se reconhecer entre companheiros que chutam na mesma direção (OSTERMANN, 1999, p.152).

Atribui-se também ao futebol a expectativa de sua contribuição para a socialização das pessoas, a partir da transmissão de valores, segundo Costa e Marinno (2005). Constitui-se, também, em instrumento educativo e saudável, desempenhando importante papel na construção da vida em sociedade.

Nicolau (2011) afirma que o futebol é o esporte mais popular do mundo. Vianna (2011) considera que as instituições governamentais e as entidades privadas incentivam a prática desportiva, como meio de minimizar a exposição de seus adeptos ao ambiente hostil das ruas. Isso situa o esporte futebolístico como um meio de inclusão social.

Wynn (2007) considera que o futebol é o jogo mais popular do mundo, cuja influência se desdobra sobre os mais variados segmentos sociais, políticos e econômicos. Para ele, a globalização e a transmissão televisiva alteraram profundamente essas relações, fazendo com que todas as modalidades de esportes, em particular o futebol, tivessem sua estruturação voltada para os aspectos industriais na sociedade moderna.

Dantas e Boente (2012) consideram o futebol uma grande indústria do ramo de entretenimento, capaz de gerar um volume financeiro significativo em torno dos negócios gerados por seu intermédio, como: bilheterias, negociação de jogadores e patrocínios.

A indústria do futebol vem sofrendo mudanças significativas ao longo dos anos. Além da competição natural entre as equipes, as cifras financeiras tornaram-se um fator de competitividade, desdobrando-se em métricas, como, custos operacionais, fãs-consumidores e divulgação midiática (CAPASSO; ROSSI; 2013).

Para se ter uma ideia da importância financeira que os clubes esportivos de futebol atingiram em nível mundial, cita-se que, anualmente, a *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* publica o relatório *Football Money League*, hoje em sua vigésima segunda edição.

Nas Américas, a Pluri Consultoria divulgou, em 2019, sua versão sobre as equipes ocidentais (Américas), “Gigantes das Américas 2018”. Na edição que trata da avaliação e movimentação financeira dos clubes europeus, mostra-se que os vinte maiores clubes geraram uma receita combinada na última temporada de €8.3 bilhões (DELOITTE, 2019). Nas Américas, a receita gerada pelos 50 maiores clubes do continente soma US\$ 2,9 Bilhões (PLURI, 2019).

Na Europa, dos 10 times listados como os mais ricos, os espanhóis Real Madrid e Barcelona situam-se em primeiro e em segundo lugar, respectivamente. Em terceiro lugar aparece o Bayer de Munique. Na sequência, aparecem seis times ingleses. Completa a lista o francês Paris Saint German (DELOITTE, 2019).

Nas américas, o Flamengo encabeça a lista como o clube que obteve maior receita em 2017 (US\$ 203,2 milhões), seguido pelo Palmeiras (US\$ 157,8) e São Paulo (US\$ 151,2 milhões). O clube não brasileiro mais bem classificado é o River Plate, da Argentina, com receita de US\$ 126,7 milhões. O clube não sul-americano mais bem colocado é o Seattle Sounders, dos Estados Unidos, com receitas de US\$ 52 milhões (PLURI, 2019).

A título de comparação, os times europeus que mais faturaram na última temporada foram: Real Madrid, Barcelona e Bayer de Munique, respectivamente, €750.9 milhões, €690.4 e €666 milhões. Isso demonstra o poder financeiro do mercado futebolístico europeu, traduzindo, entre outros fatores, o maior interesse dos atletas profissionais em atuarem no Velho Continente.

A partir dessa síntese, que procurou demonstrar como o futebol entranhou-se nas diferentes sociedades, desenvolvendo-se enquanto prática esportiva, para, mais tarde, assumir contornos industriais, movimentando altas cifras financeiras.

A compreensão do que se tem discutido sobre a gestão esportiva desperta no meio acadêmico uma série de questionamentos que procuram ser respondidos entre um estudo e outro, buscando aplicar e/ou adaptar ferramentas gerenciais já aplicadas em grandes organizações no mundo todo. Um pouco sobre esses estudos será visto na seção seguinte, em que se busca evidenciar alguns aspectos que contribuíram para a profissionalização do futebol e, por conseguinte, do próprio processo de gestão das entidades envolvidas.

3.2 A profissionalização do futebol e seu processo de gestão

O esporte, que, muitas vezes, toma formas artísticas, quando o atleta tem liberdade para atuar em campo, vai dando lugar a uma atividade cada vez mais sistematizada, na medida em que a técnica e a mecânica sobrepõem-se ao aspecto lúdico dos esportes, em especial do futebol. Costa e Marinno (2005, p. 45) consideram ser essa “a imposição da lógica do futebol europeu sobre o resto do mundo”.

As imposições legais foram dando contornos profissionalizantes à gestão do desporto. Cita-se o caso dos clubes espanhóis, que tinham à época da alteração legal do marco desportivo no país um patrimônio positivo, o que lhes permitiu manter a estrutura jurídica da agremiação profissionalizando apenas o futebol, como no caso do Atlético de Bilbao, Barcelona, Real Madrid e Osasuna (SILVA; FILHO; 2006). Desses clubes, apenas dois permanecem em destaque no cenário desportivo: Barcelona e Real Madrid.

O jogador belga Jean-Marc Bosman, como retratado nos estudos de Souza e Ângelo (2005), significou um importante marco legal no futebol europeu, chegando a impactar a legislação brasileira e a de outras partes do mundo no que se refere à forma como as agremiações esportivas de futebol passaram a gerenciar seus contratos com os jogadores. Segundo os autores, a troca envolvendo um jogador que atuava em um time belga por outro que atuava em um clube francês teria sido impedida pelo primeiro em função de o segundo não dispor de montante financeiro para compensar financeiramente o clube originário, detentor do passe do jogador. Porém, no entendimento legal proferido posteriormente, baseado no art. 48 do *Tratado de Roma*,

concedeu ao jogador a liberdade de atuar profissionalmente em outro clube, em razão de ser ele cidadão da União Europeia e, portanto, possuidor da liberdade de transitar dentro dos países membros (SOUZA; ÂNGELO, 2005).

A Lei Bosman, como ficou conhecida, promulgada em 1995, afetou o modo de disciplinar, a partir dali, as negociações envolvendo jogadores de futebol. Isso provocou grande desequilíbrio competitivo, pois os clubes mais ricos e as ligas mais fortes passaram a atrair economicamente os melhores jogadores, afetando, de maneira geral, o futebol de outras regiões, inclusive o Brasil (SOUZA; ANGELO; 2005).

Do outro lado do Atlântico, marcante para o processo de profissionalização do futebol no Brasil foi a década de 1990. A urgência para orientar o processo de profissionalização das agremiações esportivas suscitou o enrijecimento da legislação esportiva, pois a situação econômico-financeira dos clubes de futebol e a queda geral no mercado esportivo brasileiro configuravam um cenário propenso a essas mudanças (BRUNORO; AFIF; 1997), delineando um novo cenário para a gestão esportiva.

Cordeiro (2013, p. 22) afirma que os avanços legais para a profissionalização da administração desportiva brasileira motivaram-se pelos subseqüentes escândalos de má gestão financeira denunciados pela mídia. De acordo com Siqueira Junior e Oliveira (2018), diversas leis foram editadas com o propósito de subsidiar a profissionalização da gestão esportiva no Brasil.

Depois de o Decreto-lei 3.199/41 estabelecer as bases da organização do desporto brasileiro, ainda no governo de Getúlio Vargas (SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA, 2018), somente nos anos 1990 é que o Brasil começou a dar sinais legislativos para profissionalizar o futebol nacional, buscando fazer com que os clubes tivessem organizações administrativas equiparadas, por exemplo, às empresas.

Em 1993, a Lei 8.672, conhecida como “Lei Zico”, buscou avançar na modernização do futebol nacional, tornando facultativo aos clubes sair de sua condição de entidade

sem fins lucrativos para se transformarem em sociedades comerciais de natureza desportiva com fins lucrativos (UMBELINO *et al.*, 2019). Azevedo e Barros (2003) apontam que esta teria sido a primeira legislação brasileira que buscou equiparar a gestão esportiva com a de organizações de outros setores econômicos.

Promulgada à luz da Constituição Federal de 1988, a Lei Zico instituiu normas gerais sobre desportos, estabelecendo a autonomia administrativa e funcional das entidades de futebol. Definiu, ainda, os trâmites processuais e a organização e estrutura dos tribunais desportivos (AIDAR; 2003).

Siqueira Junior e Oliveira (2018) expressam que esse marco legal, embora tenha trazido luz às melhores práticas administrativas por parte das agremiações esportivas, deixou que essa decisão ficasse a cargo dos dirigentes dos clubes.

Silva e Carvalho (2009) consideram que as vantagens fiscais que os clubes deveriam abrir mão quando passassem a se configurar como entidades comerciais com fins lucrativos foi um dos motivos que levaram os dirigentes desportivos a se distanciarem do marco regulatório referido. Isso, associado ao caráter sugestivo e não mandatário (SIQUEIRA JUNIOR, OLIVEIRA; 2018), acabou não surtindo o efeito desejado na gestão dos clubes brasileiros, obrigando à edição de uma nova lei.

Em 1998, foi promulgada a “Lei Pelé” (Lei 9.615/98). A manutenção de elementos da antiga lei desagradou grande parte dos dirigentes. Rezende e Dalmácio (2015) relatam que, por pressão dos dirigentes, outras duas alterações foram realizadas na normativa legal. A primeira em 1999 e a segunda em 2000, facultando a transformação dos clubes em empresas.

A Lei Pelé também ficou conhecida como a “Lei do Passe Livre” (PEREIRA, 2017), instituindo, também, normas gerais do desporto brasileiro. Adicionalmente, por meio de uma modificação realizada em 2003, as gestões desportivas de futebol passaram a elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei 6.404/76, ou “Lei das Sociedades por Ações”, e suas alterações trazidas pela Lei

11.638/07. As entidades beneficiárias de recursos públicos deveriam anexar os relatórios de auditoria pertinentes às demonstrações financeiras.

Todavia, os esforços no sentido de profissionalizar a gestão dos clubes de futebol a partir do advento da Lei Pelé (1998), procurando estabelecer na forma jurídica a denominação “clube empresa” às entidades desportivas, objetivando tornar sua gestão mais transparente, acabou não seguindo adiante, permanecendo os clubes enquadrados como entidades sem fins lucrativos (SIQUEIRA JUNIOR, OLIVEIRA; 2018).

Silva e Carvalho (2009) esclarecem que não só dos benefícios fiscais se valiam os interesses na manutenção do *status quo*, pois fins eleitorais também eram considerados pelos dirigentes que não se demonstravam dispostos a efetivar as mudanças que as leis traziam no âmbito administrativo.

Proni e Libanio (2016) explicam que quando a Lei Pelé entrou em vigor muitos clubes ainda não se adequavam às expectativas legais. O foco no curto prazo e a prática de uma gestão semiprofissional assentada no curto prazo se demonstraram ineficientes do ponto de vista gerencial, afetando o resultado da agremiação esportiva.

Siqueira Junior e Oliveira (2018) salientam que, para além da força legal dos marcos regulatórios que buscaram imprimir maior profissionalização à gestão desportiva, a ausência de órgãos fiscalizadores capazes de imputar penalidades às entidades e seus gestores por gestão temerária produziu, mais tarde, o contexto de criação da Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT). Segundo os autores, a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (Lei 13.155/15) definiu responsabilidades e punições a entidades e dirigentes que praticassem atos considerados como gestão temerária. De forma geral, aqueles gestores que praticassem atos estranhos ao estatuto social do clube poderiam ser responsabilizados e punidos, respondendo com extensão aos seus bens particulares (SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA; 2011). A Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte deu origem ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT).

Explicam Umbelino *et al.* (2019):

O PROFUT possibilita que os clubes que aderirem ao programa parcelem débitos na Secretaria da Receita Federal, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Banco Central e Ministério do Trabalho. Em contrapartida, os clubes devem cumprir uma série de exigências para que possam se manter no programa (UMBELINO *et al.*, 2019).

Ao contrário do que era esperado com a adesão dos clubes ao PROFUT, para Umbelino *et al.* (2019) os clubes não corresponderam àquilo que se esperava deles em termos de adesão ao programa. Tampouco perceberam melhoria na situação econômico-financeira dos clubes nem em seu desempenho esportivo.

A transformação do futebol brasileiro a partir dos anos 1990 apontava a necessidade de promover modificações estruturais que implicassem maior profissionalização do processo de gestão dos clubes (Oliveira *et al.*, 2017). Este cenário, em que marcos legais tendem a contribuir para mudanças na gestão dos clubes desportivos, compõe um ambiente profícuo para as preocupações relativas à gestão eficiente de clubes de desporto (Brown, 2000) no Brasil.

Quando se fala em gestão esportiva, deve-se recorrer às discussões propostas por Rocha e Bastos (2011), que se propuseram a definir o termo e a enquadrar os estudos sobre Gestão Esportiva no Brasil. Estes autores se valem da argumentação inicial de que os termos *gestão* e *administração* podem ser aplicados com o mesmo significado, ainda que alguns autores não concordem.

A primeira diferença, segundo os autores, reside na imputação à administração uma função determinativa, enquanto a gestão estaria ligada a uma concepção mais executiva. É apresentada também uma distinção entre os termos em função de serem aplicados às entidades públicas (administração) e privadas (gestão) (ROCHA, BASTOS; 2011).

Com amparo nos estudos de Robbins e Stuart-Kotze (1990), não faz sentido admitir essas distinções, quando o que se está em jogo é o processo de tomada de decisão, planejamento e organização, bem como a forma como aqueles à frente do processo administrativo, ou de gestão, precisam liderar e controlar as atividades em uma organização.

Segundo Mazzei e Roco Júnior (2017), a gestão pode ser entendida da seguinte forma:

Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e a aplicação de diferentes conhecimentos oriundos, principalmente, das Ciências do Esporte e da Administração no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Em termos práticos, a Gestão do Esporte tem como objetivo o gerenciamento efetivo, eficaz e eficiente das atividades e organizações esportivas (MAZZEI; ROCO JÚNIOR; 2017).

Rocha e Bastos (2011; p. 95) defendem que “a gestão do esporte se preocupa essencialmente com a coordenação de serviços esportivos”. Dessa forma, esses serviços atendem a uma demanda de atores e/ou espectadores dessa atividade. Os clubes profissionais de futebol, por exemplo, “oferecem serviços às pessoas interessadas em assistir jogos de futebol” (ROCHA; BASTOS; 2011; p. 95), assim como organizam as entidades desportivas na promoção dessas atividades.

Ampliando a compreensão sobre a gestão do esporte, recorre-se aos estudos de Chelladurai (2013, p. 49), para quem “um campo relativo à coordenação de recursos humanos e materiais limitados, tecnologias relevantes e contingenciais situacionais para a produção e oferecimento de serviços esportivos”.

Tanto Rocha e Bastos (2011) quando Chelladurai (2013) procuraram, cada um a seu modo, diferenciar as entidades promotoras do esporte daquelas compreendidas em seus estudos como indústrias do esporte. No entanto, Bastos (2016) esclarece que as poucas definições acerca do tema refletem uma recente área de pesquisa multidisciplinar, com um quadro teórico ainda em desenvolvimento.

O processo de gestão de um clube desportivo, de acordo com Marques e Costa (2009), carrega consigo um *rol* de conhecimentos que perpassam as legislações nas quais eles estão implicados. Além das atividades inerentes dos clubes e da relação com seu público, suas formas de organização estrutural e legislações de competições que disputam tornam complexo o exercício de gestão. Isso não afasta o aspecto da profissionalização do esporte, pois a difusão do esporte como um grande negócio no mundo todo provocou a transformação de agremiações associativas esportivas em alguns casos em empresas, mas em outros a adoção apenas de mecanismos

mercadológicos, provocando uma “empresarização” na gestão de times (COSTA; SILVA, 2006; RODRIGUES; SILVA, 2009; ALBINO *et al.*, 2009).

Sobre o primeiro aspecto, é possível mensurar casos como o de Real Madrid e o do Barcelona, ambos na Espanha, que se mantiveram como entidades associativas, profissionalizando seu futebol (CALLEJO; FORCADELL, 2006; ASCARI; GAGNEPAIN, 2006). Já o processo de incorporação do futebol profissional por empresas ou grupos de investidores traduz a experiência britânica de gerir as agremiações esportivas (BROWN; WALSH, 2007).

Os clubes de futebol podem ser equiparados a grandes empresas, quer seja com relação a sua estrutura patrimonial, conforme Yang e Sonmez (2005), ou ao processo decisório e de gestão, como apontam Capasso e Rossi (2013). O contexto motivou o debate sobre a governança dessas entidades, a considerar os diversos grupos de interesse que influenciam ou podem influenciar a atuação de gestores, proprietários (MARQUES; COSTA; 2016) e dirigentes.

A complexidade atual com a qual essas organizações devem lidar ao organizarem a promoção de suas atividades a todos os *stakeholders* envolve, ainda, uma série de elementos a serem considerados no processo de gestão dos clubes.

Esclarecem Costa e Marinho (2016):

A gama de profissionais envolvidos no esporte é hoje muita diversificada. Além dos jogadores, técnicos e preparadores físicos, fisioterapeutas, árbitros e assistentes, o futebol passou a exigir os serviços, até então inusitados, de advogados, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários (COSTA; MARINHO; 2005; p. 6).

Os clubes desportivos devem manter relações de negócios com empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (direitos de transmissão), agentes (empresários) de jogadores, torcedores, associados, consumidores, fundos de investimentos, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores, parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários e Poder Público, entre outros. Assim, é relevante considerar esses diversos fatores no processo de gestão dos clubes desportivos (WALTERS; TACON, 2010).

Marques e Costa (2009) pontuam:

Um conhecimento sobre esses grupos, seus interesses, a natureza de seus relacionamentos com o clube e entre eles, as obrigações da organização para com eles, os modos de comunicação e acesso a informações, as estratégias que usam para influenciar a tomada de decisão e as formas de se conciliar esses interesses são pontos cuja compreensão é crucial para gestores do esporte (MARQUES; COSTA; 2009).

A compreensão dessa cadeia de negócios é, portanto, imprescindível na avaliação de gestores esportivos quando das tomadas de decisão em relação às ações que devam ser tomadas pela agremiação esportiva. No intuito de garantir sua sobrevivência no longo prazo, todo clube esportivo deve, além de ser financeiramente sólido, buscar o desenvolvimento organizacional, a partir do planejamento eficiente de suas atividades (WICKER; BREUER; HENNIGS; 2011), considerando todas essas nuances.

A partir da métrica quantitativa empregada nas disputas desportivas, busca-se subsidiar o processo decisório, compatibilizando os desejos da agremiação com os dos diversos públicos em seu entorno. Nesse contexto, emerge a necessidade cada vez maior de especializar as atividades desportivas (COSTA, MARINHO; 2005), no sentido de que essas agremiações possam atingir seus objetivos com maior regularidade, sustentando, assim, seu mercado, especialmente seu público.

Tal cenário motivou este debate sobre governança nas entidades desportivas, determinado pela racionalidade organizacional diante de um cenário em que as entidades desportivas se veem crescendo com as discutidas mudanças sociais e econômicas (MARQUES; COSTA; 2016). Conhecer, portanto, as redes e relações que influenciam o processo decisório, buscando gerenciá-las de modo a compatibilizar interesses diversos, torna-se relevante para os gestores do esporte (WALTERS; TACON; 2010).

Como observa Mattar (2012), existe pouca aderência das agremiações desportivas brasileiras às melhores práticas de gestão. A realidade brasileira de gestão desportiva assenta-se na presença de dirigentes torcedores à frente do processo decisório, os quais se dedicam apenas parcialmente à gestão dessas agremiações, tendo em vista seu exercício pessoal em outras atividades laborais, não recebendo dos clubes contrapartida financeira para essa função (SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA; 2018).

A literatura mostra que, mesmo reconhecendo a importância de considerar o planejamento, o controle e a avaliação dos processos de gestão, as entidades ainda carecem de um conjunto de sistematizações que otimizem o processo decisório (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA; 2010). Uma das respostas a essa realidade pode estar associada à organização do clube enquanto entidade sem fins lucrativos, impactando a forma como seus gestores compreendem o processo de gestão (FARIA; DANTAS; AZEVEDO; 2019).

Nakamura (2015) aponta que esse cenário de descompasso entre as entidades desportivas e a capacidade de gestão de seus agentes reflete um processo decisório que envolve gestores não adequadamente preparados para exercer a função de forma desejável. Isso faz com que a gestão se distancie dos contornos de profissionalismo, endividando o clube constantemente e transferindo ônus administrativos para futuras gestões.

Costa e Marinho (2005) argumentam que o desconhecimento por parte da maioria dos atores esportivos dos princípios básicos em gestão e planejamento afeta todo o funcionamento do setor, produzindo efeitos nefários na organização e no funcionamento do setor, bem como na administração interna de clubes e federações. Adicionalmente, esse distanciamento dos contornos gerenciais necessários ao processo decisório, motivado pelo contexto de gestão apresentado, vai dando lugar aos aspectos psicológicos, conduzindo os clubes brasileiros a um processo decisório em que a emoção se sobrepõe à racionalidade administrativa (DANTAS, 2013).

A ponderação entre a emoção e a racionalidade administrativa não é tão recente. Em seus estudos, Melo Neto (1998, p. 66) já revelara uma preocupação em relação aos aspectos emocionais trazidos ao ambiente de gestão das agremiações esportivas:

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 doo que de emoções do presente. Há uma necessidade de introdução e a prática do conceito de visão estratégica (MELO NETO; 1998, p. 66).

A importância de se levar em conta esses aspectos revela-se quando os melhores resultados financeiros dos clubes são daqueles que apresentam sistemas de gestão

baseados nos princípios da administração. Tal realidade é bastante diferente daquela encontrada no Brasil, como apontam Costa e Marinho (2005).

É relevante considerar que, embora a busca por processos administrativos consistentes assuma contornos de melhores práticas de gestão, o sucesso de um clube desportivo dependerá também do desempenho de um time em campo (PEREIRA *et al.*, 2003). Somam-se a este contexto outras complexidades, que dão o tom peculiar das administrações esportivas. Segundo Marques e Costa (2016), “o desempenho colhido em torneios é uma preocupação constante e que influencia diretamente o resultado econômico da organização”. Assim, não basta planejar e executar estrategicamente aquilo que se define nos bastidores.

Esse também parece ser o entendimento de Aidar e Leoncini (2002) e Senaux (2008) quando reconhecem a existência de sazonalidades quando o assunto é planejamento financeiro das agremiações desportivas. Tem, ainda, a gestão esportiva a preocupação de maximizar esses recursos, essa tarefa não será bem cumprida se não houver vitórias no campo de jogo.

O processo de gestão deve, então, considerar a reflexão das crenças, dos valores e dos princípios dos gestores à frente de uma entidade capazes de nortear o processo decisório e a cultura em uma entidade, ponderando todos os aspectos e cenários relevantes capazes de influenciar a decisão e produzindo nas entidades melhores resultados organizacionais (SOUZA E BORINELLI; 2012).

Os contornos gerencialistas do processo decisório nas agremiações esportivas começaram a ser desenhadas por Brunoro e Afif (1997) ao apontarem que a gestão de um clube de futebol deveria contar com pelo menos cinco funções ou departamentos bem definidos, quais sejam: Técnico, Administrativo/Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Patrimônio.

Ao Departamento Técnico caberia a responsabilidade de conduzir operacionalmente o time de futebol, quer seja o profissional ou amador, que também englobaria as categorias de base de uma agremiação esportiva, definindo a composição do time,

bem como os treinamentos necessários em função das competições que o time disputa (BRUNORO; AFIF; 1997).

Ao Departamento Administrativo/Recursos Humanos caberia cumprir as funções burocráticas, que suportariam o departamento anterior, por exemplo: registro e regularização de atletas, assessoria jurídica, processos logísticos, fornecimento de material esportivo, elaboração de políticas e objetivos do clube de desporto (BRUNORO; AFIF; 1997).

Ao Departamento Financeiro caberia controlar o fluxo de caixa, gerindo o capital disponível pela agremiação esportiva, no atendimento das demandas dos demais departamentos.

Ao Departamento de Marketing caberia valorizar determinada marca esportiva e cuidar da relação da imagem do clube, maximizando o potencial de captação de receitas (BRUNORO; AFIF; 1997).

Ao Departamento de Patrimônio caberia o cuidado com a gestão do centro de treinamento e do estádio, elementos também cruciais para a captação de recursos, bem como a valorização do clube, já que a partir dele poderia ser oferecida uma ampla gama de serviços voltados aos atletas e ao público espectador da atividade futebolística (BRUNORO; AFIF; 1997).

Mesmo que os clubes adotem uma estrutura organizacional bem definida, como aquela proposta por Brunoro e Afif (1997), ainda se percebe que as relações informais se fazem presentes, prevalecendo na perspectiva de uma gestão profissional dos clubes desportivos (BRESSAN; LUCENTE; LOUZADA; 2010). Tal realidade revela, ainda, a prevalência dos aspectos amadoristas de gestão (SOUCI, 2002).

O objetivo da congruência desses departamentos está na busca da maximização na utilização de recursos, eliminando ineficiências e produzindo como resultado o fornecimento de um produto melhor, a partir da implementação de modernas formas administrativas. Segundo Porter (1997), é preciso que, além desses elementos, uma

competência exclusiva seja alcançada, de modo a contribuir com os fatores previamente elencados.

Perruci (2006) defende que a perspectiva administrativa tomada por completo, aqui entendida como uma gestão baseada nos princípios da administração, não basta para o sucesso da entidade futebolística. Afinal, um clube desportivo precisa traduzir o *know-how* administrativo em vitórias e conquistas capazes de contribuir para a gestão eficiente dessas organizações.

Comprovada a relevância de compreender a dimensão da Gestão do Esporte e o potencial que ela tem em criar um ambiente decisório mais assertivo para as agremiações esportivas em pauta, é relevante apontar que os efeitos pretendidos, do ponto de vista legal, no cenário brasileiro provocaram poucas mudanças na forma com essas entidades são encaradas do ponto de vista de gestão.

Esse cenário provoca também maior curiosidade na academia, fazendo com que vários pesquisadores busquem, a partir de um determinado olhar, medir a eficiência desportiva de uma agremiação, nos aspectos de gestão, financeiros e mercadológicos marketing, para aferir os desempenhos esportivos e de gestão de times de futebol, chamando a atenção da comunidade acadêmica e da sociedade para a urgência do assunto em pauta.

3.3 A bola fora do campo e as discussões sobre o emprego de ferramentas administrativas na gestão do esporte

No esporte, de forma geral, a qualidade e a eficiência da atividade em questão são mensuradas de várias maneiras. Os resultados permitem a consecução de rankings que se traduzem em troféus e medalhas, com base na colocação. Insurge dessa estrutura a necessidade de aferir com certo critério todos os aspectos que podem alimentar o aspecto competitivo, já característico da prática esportiva (ELIAS; DUNNING, 1992).

Ardoino e Brohm (1995) levantam em seus estudos a necessidade de quantificar a performance, possibilitada pelo emprego de tecnologias, pelo próprio regulamento das

competições e pela imposição mercadológica das atividades desportivas. Complementarmente, instituições são criadas para corroborar com essas novas demandas esportivas, por exemplo, o Comitê Olímpico Internacional e a própria Federação Internacional de Futebol, que regulamenta o funcionamento do futebol e suas competições (GIGLIO, RUBIO; 2013).

Segundo Barros, Assaf e Sá-Earp (2010), a pesquisa sobre eficiência técnica dos clubes de futebol é comum na Europa e geralmente incomum em outras ligas desportivas, sendo essa sua motivação para medir a relação entre o desempenho desportivo e a eficiência financeira dos clubes de futebol brasileiros. Mesmo incomum, adotando perspectiva de análise de eficiência de clubes, Cunha *et al.* (2018) procuraram medir a performance de equipes e a substituição de técnicos em oito principais campeonatos do futebol mundial. Em suas conclusões, demonstraram que existe uma associação negativa entre as variáveis.

Enquanto o mercado mais sólido nesta área concentra-se na América do Norte e na Europa, mesmo com o surgimento de diversos cursos de bacharelado e mestrado o Brasil ainda apresenta um cenário bastante modesto (ROCHA; BASTOS; 2011). A emergência da compreensão do esporte como um negócio que envolve consumidores, fornecedores e outros interessados vem despertando um cenário diferente para as agremiações esportivas brasileiras (R. BAZANINI; SANTOS, RIBEIRO e H. L. BAZANINI; 2014; RODRIGUES E SILVA; 2006).

É crescente a busca acadêmica pela compreensão dos estudos que vêm se desenvolvendo sobre gestão do esporte no Brasil, como forma de ampliar o conhecimento produzido na academia. Estudos bibliométricos, como os de Patón, Yamaki, Carvalho e Ogawa (2014), Andrade e Ramos (2015), Nazi e Drews (2017; 2018) e Santos, Freire e Miranda (2018), têm revelado a crescente publicação por parte de pesquisadores que se dedicam a estudar o futebol sob a lente de práticas administrativas.

O levantamento bibliométrico de Nazi e Drews (2017; 2018), que reuniu 77 e 79 artigos, nos anos de suas publicações, que abordam o futebol sob as mais diversas

óticas científicas, procurou, em primeira análise, levantar publicações entre A1 e B2 e, posteriormente, entre os extratos B3 e C, estratificados na plataforma Sucupira, Qualis-CAPES de 2015 nas áreas apontadas.

Santos, Freire e Miranda (2017) utilizaram quadro bases de dados eletrônicas diferentes: Scientific Electronic Library Online (Scielo), Sportdiscus, Science Direct e Scopus. Identificaram 40 artigos publicados segundo os critérios por eles estipulados, envolvendo estudos sobre as agremiações esportivas,

Essas temáticas emergiram a partir da percepção de que os clubes, os empresários e os dirigentes têm buscado investir na gestão esportiva, de modo a atender o público envolvido junto com as agremiações esportivas (PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M; 2004).

Especialmente após a realização da Copa do Mundo de 2014, a expectativa de que os grandes eventos esportivos deixariam um legado às agremiações esportivas do ponto de vista da gestão não se confirmou (MAZZEI; ROCCO JUNIOR; 2018). Os autores consideram que a gestão dos clubes ainda carrega traços de falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência em relação à gestão desportiva.

O contexto dos eventos desportivos e os esforços governamentais no sentido de estimular práticas de gestão diferentes do contexto acima, instituindo normativas legais que incentivassem os clubes a adotarem *práxis* que os aproximassem de outras entidades organizacionais e, portanto, mais eficientes, parecem não ter surtido o efeito esperado, a não ser pelos resultados financeiros (JUNIOR; OLIVEIRA; 2018).

Silva e Carvalho (2009) consideram que a evidenciação contábil das entidades desportivas enquanto direcionadora de melhores resultados desportivos e financeiros das equipes, potencialmente, contribuiria para a produção de novos estudos e a adoção de melhores práticas desportivas e de gestão. Após a exigência de que os clubes, por força legal (Lei Pelé), deveriam publicar relatórios financeiros padronizados, novos estudos foram produzidos.

Barros, Assaf e Sá-Erp (2010), após analisarem os resultados financeiros de 20 clubes de futebol brasileiros entre 2006 e 2007, consideraram que os eficientes no aspecto financeiro foram aqueles que apresentaram desempenho similar no campo. Assim, os índices econômico-financeiros também entram no rol de pesquisas envolvendo gestão e futebol.

Lucente e Bressan (2015) avaliaram os impactos do processo de gestão esportiva com base nos resultados financeiros do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013. Apuraram que o clube apresentou alto grau de endividamento e baixa solvência.

A relação entre eficiência, pontuação e receitas foi tema de pesquisa de Júnior, Moreira, Prado e Silveira (2015). Utilizando a Análise Envoltória de Dados (DEA), os autores identificaram o Grêmio como o clube mais eficiente e o Botafogo como menos eficiente no contexto do Campeonato Brasileiro de 2012.

Utilizando o modelo de Kanitz, Jahara, Melo e Afonso (2016) propuseram em seus estudos um índice padrão para analisar a performance financeira dos clubes de futebol do Brasil. Encontraram que, em geral, os clubes participantes da série A do Brasileiro de 2014 apresentaram desempenho abaixo do sugerido pela literatura.

Mais recentemente, Bonfim e Cole (2019), em discussão sobre desempenho econômico-financeiro em clubes de futebol, estudaram as agremiações da região Sudeste. Concluíram que, em geral, os clubes apresentaram baixa performance financeira em comparação com aquelas sugeridas pela literatura. Este estudo corrobora com outra pesquisa, que envolveu apenas agremiações cariocas. Mendes e Montibeler (2018) encontraram como resultado uma realidade em que os clubes devem preocupar-se com sua posição financeira, revelando baixa liquidez, endividamento alto e destruição de valor (MENDES; MONTIBELER; 2018).

As fontes de renda dos clubes podem ser segmentadas em três aspectos distintos,

segundo Soriano (2010) e Melo Filho (2011): estádios, direitos audiovisuais e marketing em geral. A receita proveniente do estádio estaria relacionada a atividades de bilheteria, estacionamento e venda de artigos esportivos e camarotes, por exemplo. Os direitos audiovisuais compreenderiam as receitas provenientes de direitos de transmissão dos jogos. Em marketing em geral, situariam os valores recebidos a título de patrocínio, licenciamento e franquias.

Os mesmos autores apontam que as maiores despesas se relacionam a salários dos atletas desportivos, variando entre 50% e 65% do faturamento de um clube bem gerido. Seguem-se as amortizações de contratações e empréstimos e os custos operacionais e de manutenção das instalações desportivas (SORIANO; 2010; MELO FILHO; 2011).

Em que pese a importância financeira no contexto da gestão dos clubes desportivos, bem como do controle de eventos econômicos provenientes das relações entre o clube e os agentes de interação econômica, Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) consideram que os clubes ainda não implementaram ferramentas para a análise e o suporte decisório, causando, segundo Mattar (2012), um descompasso entre a força da marca dessas agremiações e as práticas de gestão adotadas por seus dirigentes.

Não obstante, o contexto migratório dos clubes desportivos em busca de alternativas para a diversificação das receitas, diminuindo a dependência de arrecadação em bilheteria, tem dado protagonismo aos estudos em marketing esportivo (GASPAR, *et al.*, 2014). Estender (2013) considera que técnicas administrativas diversas podem ser empregadas para contribuir para o aumento da receita dos clubes e, especialmente, para o processo de fidelização dos torcedores.

A considerar a possibilidade oferecida pelo atual contexto tecnológico, Assis *et al.*, (2014) admitem que há muito a evoluir na comunicação digital dos clubes desportivos com seu público-alvo. Ponderam que, mesmo que elas tenham força em propagar notícias e outros assuntos, a captação de receitas por parte do clube por meio de sua utilização anda é incipiente.

Compreender essas relações entre as agremiações e seus *stakeholders* parece ser relevante desde os estudos de Faria e Lara (2007), na busca pelo estreitamento de laços entre os agentes do futebol. Apontam, por exemplo, que o prestígio de um clube é determinante no relacionamento com seu torcedor.

Junior & Kohl (2013) chamam a atenção para o fato de que os clubes desportivos devem valorizar e quantificar a gestão do futebol de base e desenvolver um modelo de gestão profissional que permita a integração do futebol de base com o profissional (DIAS *et al.*, 2012). Essa percepção em gestão desportiva tende a potencializar os resultados administrativos, contribuindo para a produção de atletas.

As características particulares que envolvem a gestão dos ativos intangíveis de alguns clubes do esporte nacional foram tema de trabalho de Araújo *et al.* (2013). Ao analisarem as demonstrações contábeis dos clubes selecionados e compará-las com as exigências legais emanadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), verificaram que as normativas não eram aplicadas na íntegra. Elementos como ativos mantidos para a venda, diferenças cambiais líquidas e teste de impairment não eram evidenciados pelos clubes conforme orienta a normativa técnica (ARAÚJO *et al.*, 2013). Não obstante, Marçal (2018) evidenciou a existência de relação positiva entre os investimentos em categorias de base e o valor das marcas dos clubes desportivos.

Marques e Costa (2016) enfatizaram a utilização de boas práticas de governança como elemento norteador do processo de gestão nos âmbitos legal, financeiro, estratégico e de gestão. Os resultados por eles encontrados sugerem a formalização de um modelo de gestão para um eventual marco regulatório para a governança dos clubes desportivos.

Oliveira (2011) ocupou-se em medir as práticas de governança dos clubes de futebol brasileiros. Em seus achados, concluiu que aqueles clubes que adotam melhores práticas apresentam melhor desempenho financeiro e esportivo.

Freitas e Filho (2011) colocaram em evidência um estudo de caso envolvendo Governança Corporativa e o Clube de Regatas do Flamengo. Apurou que o clube

teve seu estatuto posto em discussão na perspectiva de antigos gestores e tratados nacionais.

Tema de dissertação, o Flamengo foi alvo de trabalho que procurou identificar práticas administrativas de sucesso aplicadas no Barcelona e que se revelaram decisivas para o crescimento de um clube que se encontrava em declínio financeiro e desportivo até 2003 (CORDEIRO, 2013).

Ressalta desses estudos a busca pelo desenho metodológico apresentado na sessão seguinte. Em geral, os estudos buscam compreender as relações entre os torcedores e os clubes e/ou os aspectos financeiros que envolvem a avaliação das demonstrações contábeis publicadas por eles. Assim, propõe-se neste estudo buscar compreender como atuam os gestores executivos desportivos à frente de clubes de futebol.

4 METODOLOGIA

O processo metodológico de um trabalho consiste em organizar sistematicamente os procedimentos que auxiliarão o pesquisador a atingir seus objetivos. Medeiros (2010) aponta que a metodologia consiste em delinear os elementos necessários à consecução da pesquisa, suas limitações e a forma como os dados serão tratados pelo pesquisador.

A metodologia consiste, portanto, em um processo utilizado para se obter o conhecimento, a partir da descrição dos procedimentos adotados na realização de um trabalho científico (HAIR JUNIOR, 2006).

A partir do objetivo geral de descrever e analisar a gestão esportiva profissional em três clubes mineiros na percepção de seus gestores, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa no tratamento dos dados levantados, valendo-se da entrevista como técnica de coleta de dados.

4.1 Tipo, abordagem e método

O caráter descritivo desta pesquisa reside na busca pela descrição e análise da gestão esportiva profissional, na perspectiva de gestores executivos de clubes de futebol. Gil (2002) considera que o objetivo do processo descritivo é elencar as características de determinada população ou fenômeno. Vergara (2007) salienta a intencionalidade na identificação das características que se propõe a observar.

Como característica desse tipo de pesquisa, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) asseveram suas características na observação, no registro, análise e ordenamento dos dados coletados sem a interferência do pesquisador, com o objetivo de explicar ou interpretar os fenômenos descritos. A descrição é uma das principais características presentes em uma pesquisa qualitativa, podendo dedicar-se à compreensão de acontecimentos, situações ou pessoas (THEÓPHILO; MARTINS; 2009).

A abordagem de análise dos dados coletados tem caráter qualitativo. A escolha dessa abordagem perpassa o interesse da pesquisa em analisar a percepção dos gestores à frente da gestão de clubes de futebol profissionais. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos relacionados a crenças, valores, motivos e significados, não podendo esses ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Diante da possibilidade de aprofundar-se na subjetividade das variáveis, optou-se pela abordagem qualitativa, utilizando como recurso para a coleta de dados o uso da entrevista estruturada.

Tal escolha revela que esta pesquisa não tem a preocupação com generalizações nem quantificações, estando apenas focada em compreender e aprofundar determinado fenômeno presente em um grupo social ou organização (GERHARDT, SILVEIRA; 2009). Além disso, a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. O pesquisador faz uma pesquisa direta e participante na empresa, com o intuito de coletar dados que irão descrever o ambiente pesquisado. Ou seja, a observação qualitativa implica conhecer e aprofundar as situações sociais, mantendo uma reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações (LAKATOS, MARCCONI, 2011).

Quanto ao método, este estudo, na busca pela compreensão de como se configura a gestão desportiva profissional em um clube de futebol, preocupado em descrever e analisar as percepções dos gestores executivos, apresenta-se como um estudo de caso.

Por estudo de caso entende-se uma modalidade de estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Representa uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos (GIL, 2002). Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso caracteriza-se por uma intensiva análise de determinado fenômeno de interesse, objetivando ajuizar

com profundidade o contexto e as características de determinado evento, sendo o caso dessa pesquisa a gestão em um clube de futebol.

O estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa procura compreender a dinâmica presente em grupamentos reais, permitindo a combinação de diferentes métodos de coleta de dados, que poderão ser submetidos a tratamentos qualitativos ou quantitativos, a depender dos objetivos pretendidos pelo pesquisador (EISENHARDT, 1989). Yin (2001, p. 11) sugere que este tipo de método deve ser utilizado quanto o questionamento a ser respondido pela pesquisa procura elucidar “como” e “por que”, cujo foco do pesquisador encontra-se em “fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A definição da unidade de análise consiste no estabelecimento de limites à pesquisa, delimitando o interesse do pesquisador a um fenômeno observável (COLLIS E HUSSEI; 2005) que se pretende aprofundar. Esta pesquisa apresenta como unidade de análise a gestão de clubes profissionais de futebol.

Pretende-se desenvolver este estudo por meio dos dados a serem coletados dos sujeitos de pesquisa, entendidos por Collis e Hussei (2005) como as pessoas com as quais os contatos foram estabelecidos para o levantamento das informações pertinentes ao estudo.

O recorte para os sujeitos desta pesquisa considera quatro gestores executivos de futebol profissional com exercício pleno profissional na cidade de Belo Horizonte, selecionados por acessibilidade e intencionalidade. O número de participantes foi definido em função do próprio objeto de pesquisa, definido como sendo os gestores executivos de clubes profissionais e a quantidade de departamentos com o qual o clube se estrutura para gerir sua atividade.

4.3 Coleta de Dados

O levantamento dos dados a serem descritos a diante foi feito por meio de entrevista estruturada. A escolha desta técnica deu-se em função da flexibilidade que a técnica permite no processo de coleta, em face da heterogeneidade dos sujeitos deste trabalho. Entrevista consiste em uma conversa oral entre entrevistador e entrevistado onde o primeiro pode se permitir a intervenções que possam ser necessárias à compreensão de um questionamento (LAKATOS, MARCCONI; 1998).

Dada a heterogeneidade dos sujeitos e a de seus empreendimentos, optou-se neste estudo por utilizar uma entrevista estruturada, assentada nos objetivos deste trabalho. As informações obtidas a partir das respostas dos entrevistados foram posteriormente analisadas, de modo a possibilitar a compreensão do contexto em que foram colocados os relatos sobre os questionamentos. (RICHARDSON, 1999).

O roteiro de entrevista aplicado aos gestores de um clube desportivo mineiro que participaram desta pesquisa ficou estruturado com 43 questões, o qual se encontra no Apêndice A. Para isso, consideraram-se algumas particularidades, como, a área de gestão objeto de análise e os possíveis tipos de decisão relacionados a planejamento, controle e avaliação das decisões em cada uma das áreas administrativas de que o clube dispunha em sua estrutura organizacional.

Os contatos com os gestores desportivos foram possibilitados por meio de um jornalista da imprensa local, que contactou os gestores esportivos, aproximando os sujeitos da pesquisa com o pesquisador. Os dados foram coletados no mês de abril de 2020, época em que a maioria das pessoas envolvidas se encontrava em isolamento social em função da pandemia do covid-19.

Tal cenário social dificultou o acesso do pesquisador à fonte primária de dados, ficando dependente quase que exclusivamente da intermediação desse colega jornalista no trato com os gestores pesquisados para o levantamento de dados. Assim, as entrevistas foram submetidas aos entrevistados, acompanhadas da apresentação do pesquisador, na qual se solicitava a possibilidade de se conceder a entrevista via telefone, envio de áudios via *WhatsApp* ou por escrito. Neste último caso, o

entrevistado poderia explicar os questionamentos com uma abrangência maior na descrição dos fatos, para que o pesquisador pudesse ter elementos suficientes para posterior análise.

Aqueles conteúdos cujos áudios foram encaminhados ao pesquisador passaram pelo processo de transcrição, para posterior análise. Todos os depoimentos foram obtidos após a explicação e o acordo tácito entre o entrevistador e o entrevistado de que os nomes dos diretores entrevistados fossem mantidos em sigilo pelo pesquisador, em função do ambiente político a que uma agremiação está sujeita e da natureza de suas operações.

4.4 Análise dos dados

Em sequência à coleta de dados e à abordagem utilizada nesta pesquisa, procedeu-se, quando possível, à análise de conteúdo. Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três fases: pré-análise; exploração do material e o tratamento dos resultados; e inferência e interpretação. O processo de pré-análise consiste em organizar as ideias iniciais sobre o material coletado, de modo a possibilitar o planejamento da análise. Em seguida, vem a análise propriamente dita, a partir da exploração do material coletado, para, em seguida, proceder ao tratamento e à interpretação deles.

Mendes e Miskulin (2017) esclarecem que o processo de organização e tratamento de dados qualitativos, como orienta Laurence Bardin, requer muita atenção do pesquisador na coleta e consequente exploração do material coletado para análise. Assim, o pesquisador deve transcrever os registros orais dos encontros, para só então buscar categorizar os dados descritivos levantados, capazes de levar o pesquisador a suas inferências ou interpretações.

Em que pese a autonomia dos clubes desportivos para criar estruturas administrativas distintas e mais ou menos complexas, em função das atividades que os clubes desempenham, este estudo utiliza com base uma estrutura sugerida por Brunoro e Afif (1997) na definição de seus construtos.

As subcategorias foram então definidas com base nos princípios da Administração: planejamento, controle e avaliação das atividades desenvolvidas pelas grandes áreas administrativas em um clube desportivo.

Posteriormente, buscou-se agrupar os dados, a fim de construir uma síntese dos significados das informações transcritas, com enfoque nos objetivos propostos para este estudo. Segundo Minayo (2007), trata-se de um processo de redução textual, que possibilita o processo de interpretação e inter-relação com a teoria delineada.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Procede-se nesta seção à apresentação e análise dos resultados, à luz do objetivo geral deste trabalho: descrever e analisar a gestão esportiva em um clube profissional de futebol. Constituem seus objetivos específicos: identificar os elementos que caracterizam a gestão esportiva profissional em um clube mineiro; descrever os contornos de planejamento, controle e avaliação, na percepção dos gestores executivos; e analisar a percepção dos gestores em relação à influência dos aspectos emocionais e ao processo de decisão em cada área departamento da estrutura do clube.

5.1 Descrição e análise de conteúdo: categorias e subcategorias

O delineamento da pesquisa foi desenvolvido com base nos objetivos do trabalho, que busca identificar a configuração da gestão esportiva em um clube profissional mineiro. Em que pese a divisão mínima na estrutura organizacional de um clube desportivo (BRUNORO; AFIF; 1997), a partir da qual uma gestão profissional pudesse ser alcançada àquele tempo, esta pesquisa descreve as percepções dos gestores executivos de um clube mineiro que atua segundo a seguinte estrutura: Departamento Administrativo, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing e Departamento Técnico. Normalmente, tal estrutura ainda comporta o Departamento de Patrimônio, que no caso específico desta agremiação esportiva, é incorporado pelo gestor administrativo.

Tal estrutura organizacional orientou a definição das categorias. À luz do que preconiza a ciência da Administração, três subcategorias foram elencadas, de modo a possibilitar uma possível identificação dos elementos que caracterizam o processo de gestão – planejamento, controle e avaliação –, os quais foram analisados à luz da técnica de análise de conteúdo, de Bardin (1977).

De modo a possibilitar a técnica de análise de conteúdo, os dados coletados e transcritos foram agrupados, fazendo com que a partir da síntese das informações o

processo de busca dos significados das informações coletadas fosse possível, conforme descreve Minayo (2007).

O Quadro 1 elenca as categorias e subcategorias delineadas para a pesquisa.

Quadro 1 – Categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria
Departamento Administrativo	Planejamento Controle Avaliação
Departamento Financeiro	Planejamento Controle Avaliação
Departamento Marketing	Planejamento Controle Avaliação
Departamento Patrimonial	Planejamento Controle Avaliação
Departamento Técnico	Planejamento Controle Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em que pese a definição do planejamento de uma agremiação esportiva para a temporada no futebol, mecanismos de controle das ações que conduzam a entidade a lograr êxito naquilo que foi planejado são também importantes. Batemann e Snell (1998) entendem que o controle é um mecanismo que busca conduzir os indivíduos vinculados a uma entidade ao alcance das metas organizacionais, aqui compreendidas como aquelas de um time de futebol. Esse processo é que permite aos gestores executivos manterem a unidade de pensamento para o alcance dos

objetivos planejados, identificando as necessidades de mudanças, quando necessário.

O processo de gestão passa também pela avaliação de desempenho dos indivíduos envolvidos nas práticas organizacionais, possibilitando melhorar a performance dos atores envolvidos no processo. É por meio desta ferramenta que o processo de decisão pode ser melhorado, fornecendo uma visão mais estratégica, capaz de contribuir para o sucesso organizacional (BORTOLUZZI; 2013).

Apresentam-se a seguir os relatos obtidos dos sujeitos de pesquisa, com base nas subcategorias elencadas em cada uma das categorias estudadas, com o objetivo de analisar a percepção dos gestores executivos desportivos em cada um dos departamentos à frente de um clube profissional.

Com o objetivo de não identificar os sujeitos desta pesquisa, adotou-se a identificação da área de gestão a que pertence cada gestor executivo, precedida das letras GE. Assim, aos departamentos Administrativo, Financeiro, Marketing, Patrimônio e Técnico foram atribuídas as siglas GEA, GEF, GEM, GEP e GET.

5.2 Reflexões sobre o planejamento das atividades desportivas no futebol

Tendo em vista a natural complexidade do processo de gestão de uma agremiação esportiva, buscou-se compreender a percepção dos gestores executivos de um clube desportivo mineiro no processo de planejamento para uma temporada.

Planejar significa construir processos para a promoção de ações administrativas mais assertivas, capazes de reduzir incertezas no processo decisório, promovendo maior possibilidade de alcançar os objetivos traçados para a entidade. (REBOUÇAS; 2002). A partir dessa compreensão, buscou-se descrever e analisar os elementos que esses gestores precisam ponderar no processo decisório que antecede a execução das atividades para a temporada.

Na construção desse processo administrativo, é natural que as áreas de gestão dos clubes precisem lidar com diversos elementos distintos para planejar suas atividades.

Assim, os objetivos traçados para a agremiação esportiva no âmbito do planejamento podem configurar-se como elementos balanceadores das estratégias e ações dos departamentos de gestão.

Esses objetivos poderão ser traduzidos em um conjunto de crenças, valores e princípios dos gestores desportivos, tal como ocorre com proprietários de outras organizações (SOUZA; BORINELLI; 2012)

No bojo das decisões que competem ao Departamento Administrativo, foi possível perceber alguns desses objetivos a serem percorridos no processo de gestão. Segundo GEA, os objetivos de um clube podem ser assim entendidos:

O objetivo é sempre ganhar, é sempre vencer. Os que têm pouco dinheiro o objetivo é se manter em alguma competição para fazer jus a uma cota de tv. (GEA).

Percebe-se pelo raciocínio acima que, além de pensar em ganhar os jogos, é preciso compreender que a manutenção de uma equipe desportiva que compete em campeonatos televisionados pode ser um bom negócio, especialmente se isso significa uma contrapartida financeira em receitas relevantes para a equipe. No entanto, o reducionismo objetivado pelo gestor coaduna com a visão de Mattar (2012) quanto à existência de pouca aderência às melhores práticas de gestão, como já considerado por Costa e Marinho (2005).

Não por acaso o planejamento financeiro se fia nas metas desportivas traçadas no âmbito da gestão esportiva de uma agremiação. Manter uma receita constante pode assegurar maior confiança no processo decisório, conforme apontam Aidar e Leoncini (2002) e Senaux (2008). É neste contexto que GEF apresenta alguns objetivos norteadores na perspectiva financeira:

As metas desportivas para a temporada do exercício corrente orientam a alocação de recursos estimados em custos e/ou investimentos necessários para contribuir com o clube no alcance de seus objetivos, passando pela definição do custo total com o Departamento de Futebol: salários com atletas e comissão técnica, direitos de imagem, investimentos etc. (GEF).

Pode-se perceber que GEF precisa objetivamente alocar os recursos de que dispõe, estimados em um planejamento desportivo, sobre o qual também se devem fixar os gastos e/ou investimentos. Tal raciocínio busca convergir os interesses

administrativos tomados em conjunto, em uma base financeira projetada. A depender dos objetivos de uma agremiação esportiva para determinada temporada, os gastos com o departamento de futebol podem ser alterados na base orçamentária, expressando um desejo administrativo em equilibrar as oportunidades e as ameaças.

Apesar de descreverem os objetivos a serem buscados pelos departamentos de forma distinta, os gestores executivos quando tomados em conjunto expressam convergência na compreensão dos objetivos do clube, no trecho da entrevista concedida por GET.

Qual o objetivo do clube desportivo no ano? É título? É acesso? É não rebaixamento na série? É aumentar patrimônio? Tem que saber o objetivo do clube no ano (GET).

Um título pode significar aumento nas receitas. Assim também, a mudança na divisão do campeonato pode significar mais ou menos receita (MARQUES; COSTA; 2016; PEREIRA *et al.*, 2003). A busca pelo equilíbrio desses objetivos tende a garantir o sucesso de uma equipe no longo prazo (AIDAR E LEONCINI; 2000; SENAUX; 2008). Essa é a perspectiva abordada pela condução do pensamento de GEM ao considerar os seguintes elementos como objetivos a serem perseguidos na gestão esportiva:

Ter objetivos e metas muito bem definidos. É preciso considerar onde e quando o clube pretende atingir esses objetivos e metas no processo de planejamento da gestão desportiva (GEM).

Tais informações, associadas aos objetivos e metas bem definidos pelo clube desportivo, orientam, segundo GEM, os caminhos para o alcance dos objetivos desportivos no tocante ao posicionamento do clube no mercado, propiciando especialmente a compreensão de onde chegar e quando alcançá-los, como observam Costa e Marinho (2005).

Entre as metas e objetivos buscados pela administração do clube (SOUZA E BORINELLI; 2012), inclui-se o cuidado a ser empregado na gestão do patrimônio dessas entidades. Neste aspecto, GEP considera que a atenção da gestão do clube a esses elementos pode proporcionar melhores condições para perseguir objetivos competitivos, conforme visto em Araújo (2013), Junior e Koh (2013) e Dias *et al.* (2012):

O que é importante é você conseguir projetar um planejamento financeiro que lhe comporte todos os tipos de gastos necessários, inclusive investimento na

manutenção dos ativos, porque senão você vai depreciando, você vai ficando ultrapassado em relação ao que você oferece de estrutura pros seus atletas.

GEP destaca, ainda, a importância que esses ativos têm quando analisados com base na influência que exercem na atração, formação e manutenção dos atletas do clube. Essa estrutura de centro de treinamento e estádio, segundo ele, é que poderá proporcionar melhores rendimentos esportivos do atleta e conseqüentemente da agremiação esportiva:

É importante que esses ativos, tanto o centro de treinamento, e aí eu estou falando de profissional de base, e o estádio, eles sejam sempre atualizados e alinhados com o que há de mais moderno, porque o futebol ele está cada vez mais competitivo e é o detalhe que, muitas vezes, faz a diferença (GEP).

Em relação ao desejo de se consagrar vitorioso nos jogos e nas competições que disputa, um clube deve considerar uma série de outros objetivos ao planejar a temporada desportiva. As transcrições dos respondentes evidenciaram que objetivos a serem perseguidos pelo clube em questão, passam por uma compreensão bem mais ampla.

Em síntese, busca-se vencer jogos e competições, assim como manter a equipe na disputa de campeonatos relevantes do cenário desportivo. Adicionalmente, busca-se equilibrar as necessidades financeiras, para suprir as demandas de outros departamentos de forma equilibrada, proporcionando a convergência nas decisões na evolução do clube como um todo.

Adiante, busca-se sintetizar os pontos mais críticos, na perspectiva dos gestores esportivos, a serem considerados no planejamento de um clube profissional do futebol para a temporada (SOUZA; BORINELLI; 2012). O GEA apontou um dos elementos críticos nesse processo:

Os clubes profissionais no Brasil não adotam o regime clube-empresa. Todos eles são geridos por pessoas que não são profissionais. Eles acabam dedicando parte de seu tempo ao clube. Existe, sim, uma estrutura profissional, mas a cúpula que comanda não é (GEA).

O contexto do ambiente de gestão dos clubes envolve uma Diretoria Executiva, que presta conta e atende aos interesses de outros agentes do processo decisório. O viés técnico, ausente na alta cúpula de comando desportivo, pode sujeitar os gestores executivos do clube a se comprometerem com o planejamento para a temporada,

assumindo características de semiprofissionalismo, como mencionado por Proni e Libanio (2016) e Mattar (2012), favorecendo a troca de favores com fins eleitoreiros (SILVA; CARVALHO; 2009).

Percebe-se também o fator limitante dos recursos financeiros para o planejamento de uma temporada. O GEA afirma: “A grande dificuldade é dinheiro. Os clubes não têm dinheiro. A grande maioria é deficitária, e esse é o grande problema da gestão desses clubes”.

Os clubes têm alguma dificuldade em obter recursos em banco, não é? Até porque eles são sociedades sem fins lucrativos. Então, não tendo dinheiro ou não tendo algum torcedor ou dirigente com muito dinheiro para colocar no clube, ele vai ter essa dificuldade. Se ele tiver condição financeira, ele coloca. Isso vale para o patrimônio e para o futebol (GEA).

As dificuldades financeiras encontradas no processo de gestão da agremiação esportiva, já identificadas em estudos como o de Nakamura (2015) e o de Proni e Libanio (2016), podem levar os torcedores ou dirigentes a aportarem vultosos recursos financeiros. Talvez resida nesse ponto o indesejado atropelo de um planejamento construído a várias mãos.

No processo de planejamento orçamentário de um clube desportivo, em que o dinheiro é um elemento dificultador, o gestor financeiro precisa alocar os custos e os objetivos que a agremiação esportiva almeja ou pode vislumbrar para a temporada uma base estimada de valores. Como lembram Ribeiro e Lima (2012), os clubes, em alguns casos, gastam mais dinheiro do que necessitam. GEF aponta como os pontos mais delicados a serem considerados nesse processo:

Manter o equilíbrio entre receitas e gastos; receitas projetadas não realizadas devido a insucesso desportivo (premiação em competições); aumento no custo projetado com o Departamento de Futebol durante a temporada, a fim de alcançar o objetivo inicial traçado; ou, até mesmo, impedir um descenso não esperado, além de projetar um custo operacional e obrigações de curto prazo conforme receitas totais e recorrentes do exercício, buscando sempre ao mínimo um equilíbrio operacional (GEF).

A escassez de recursos financeiros, como apresentado por GEA, e projeção de receita para uma temporada mencionada por GEF exigem constantes revisões do fluxo de caixa do clube. A considerar a sazonalidade da disponibilidade de recursos financeiros e da dificuldade administrativa enfrentada por eventuais decisões da cúpula

desportiva, emerge nesse departamento possível dificuldade administrativa do ponto de vista financeiro, tal como evidenciado em estudos de Ribeiro e Lima (2012), dentre outros.

Prono e Libanio (2016) apontam dois ingredientes dificultadores da gestão esportiva no aspecto financeiro: fluxo de caixa bastante irregular; e custos fixos elevados. Tais preocupações também são mencionadas na literatura por Dantas (2013) e Pereira (2003).

Se o planejamento da temporada considerar que o clube desportivo vai ganhar todas as disputas ou, ainda, avançar significativamente nos campeonatos dos quais participa, caso este cenário se concretize, ocorrerão poucas revisões orçamentárias, alcançando o êxito administrativo e desportivo, situação não observada nos achados de Dantas (2013) e Pereira (2003). De outro lado, qualquer contratempo neste cenário tenderá a uma revisão sistemática das atividades de gestão ligadas ao Departamento Financeiro.

Na constelação de decisões que envolvem a gestão desportiva, outras áreas administrativas também relatam pontos críticos inerentes ao processo de gestão dos clubes. Nesse sentido, GEM considera que seu departamento no processo de planejamento deve concentrar-se no posicionamento da marca, na pesquisa e nos objetivos do clube, para que isso ecloda em um mapa de ações estratégicas de *marketing*. Sobre o posicionamento de marca, GEM expõe:

O primeiro é ter um posicionamento de marca muito bem definido, fazer um trabalho de *branding*, onde você coloca os atributos da marca, define como você quer ser visto, como você quer ser enxergado pelos vários públicos, quais são os atributos que você tem, bem como a melhor forma de se apresentar pro mercado (GEM).

Esse trabalho de posicionamento da marca requer que se considerem no planejamento das ações do departamento de *marketing* os diversos públicos com os quais o clube se relaciona. A análise das relações de um clube desportivo sugere a presença de inúmeros agentes. Conforme Walters e Tacon (2010), apresentam-se, dentre outros: empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (direitos de transmissão), agentes (empresários) de jogadores, torcedores,

associados, consumidores, fundos de investimentos, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores, parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários e Poder Público.

Sobre o tema, GEM expõe:

Uma pesquisa com informações bem completas, com o máximo possível de informações sobre os diversos públicos que você tem interesse: o torcedor, o simpatizante pelo futebol, o torcedor rival, imprensa, sócio, atleta, colaborador, patrocinador. O máximo de informação que você tiver através de pesquisas e estudos sobre esses públicos é importante, até para você ser mais efetivo nas estratégias. Sequenciando seu público, você consegue ser mais efetivo nas estratégias de marketing (GEM).

É a partir do levantamento desses elementos que este departamento pode contribuir no processo decisório, segundo Marques e Costa (2009) e Eicker; Breuer; Hennigs (2011), orientando as ações de *marketing* de forma mais efetiva, como indica o seguinte apontamento:

Um outro elemento importante é um mapa de ações estratégicas compreendendo como vai ser feito, em que tempo vai ser feito, para quem vai ser feito e por quem vai ser feito e como que a gente vai fazer o acompanhamento e a mensuração de resultado dessas ações (GEM).

Ações mais efetivas de *marketing* tendem a contribuir para a geração de receitas (LOIS, 2013) para o clube desportivo, complementando o caixa disponível para as execuções do planejamento administrativo e financeiro objetivado pelo clube desportivo. Este cenário pode amenizar as deficiências de caixa levantadas por GEA como um ponto crítico no processo de gestão dos clubes e ponderadas por GEF ao busca o equilíbrio operacional e financeiro do clube desportivo, o qual pode ser observado na literatura apresentada por Marques e Costa (2016).

Proni e Libanio (2016) destacam a complexidade que envolve a gestão patrimonial de um clube, especialmente do ponto de vista financeiro. Quanto aos elementos patrimoniais acumulados pelo clube no exercício de suas funções, o processo de planejamento e gestão da pasta dependerá muito do perfil patrimonial do clube desportivo, segundo seu GEP. O clube ao qual o gestor pesquisado atua apresenta um perfil patrimonialista significativo e considera ser mais crítico no processo de planejamento das atividades ligadas ao seu departamento:

O ponto mais crítico, para mim, nessa gestão é a necessidade que a gente tem que ter em dividir as atenções com o *core business* do clube, que é o futebol, com a gestão desse patrimônio que não está diretamente ligado ao futebol (GEP).

Dada a relevância dos valores monetários envolvidos nas imobilizações com terrenos pertencentes ao clube, além das cifras que normalmente envolvem a contratação ou não de atletas na composição do elenco do clube, GEP considera que ficar atento a esses nichos de atuação distintos constitui um elemento crítico no processo de gestão patrimonial da agremiação esportiva:

O ponto crítico que para mim é que os imóveis possuem valores vultuosos, exigindo uma capacidade técnica e de conhecimento muito elevado do mercado imobiliário especialmente. A gente busca dedicar um tempo para essa gestão, considerando toda a energia que a gente tem que empregar para o nosso *core business*. Não é uma gestão simples e nem é uma gestão focada no patrimônio que atende diretamente à atividade-fim do clube (GEP).

Mirando nos atletas e em sua relevância para a consecução dos objetivos desportivos de um clube de futebol profissional, os pontos críticos considerados por GET no contexto montagem do elenco em uma temporada foram assim descritos por ele: “Para montagem de elenco, você tem que ter primeiro um orçamento: Qual é o seu orçamento para isso? Qual é seu objetivo? Em qual momento que você está montando o elenco”.

Na percepção de GET, para além das questões orçamentárias e da busca pelo alcance dos objetivos do clube, percebe-se a relevância do momento em que o clube se encontra na temporada. Isso também exerce influência sobre o processo de planejamento de uma equipe desportiva.

As dificuldades disso tudo depende do cenário que você está lidando. Se você tem um time grande, a inflação é muito grande. Se é um time pequeno a dificuldade de você, num degrau abaixo no nível de escolhas de um atleta para ser convencido a jogar no seu clube. Se é um clube médio ou pequeno, você acaba sendo a 20ª ou 30ª opção dele. Passa muito por conhecer onde você está e qual o objetivo que você tem e quanto de recurso você tem para isso. Por exemplo, o objetivo do ano. Você tem uma competição. Então, você vai montar o elenco de acordo com essa competição. Se você tem quatro competições, você vai montar um elenco maior, com um aporte maior (GET).

Procurou-se até aqui discorrer sobre os pontos mais significativos na perspectiva dos gestores desportivos de clubes de futebol profissional a serem considerados no planejamento para a temporada, assim como para a perpetuidade das atividades desportivas que eles desenvolvem.

Os pontos críticos do processo de planejamento das entidades de desporto, conforme demonstrado, passam primeiro pela influência do ambiente administrativo, Proni e Libanio (2016), considerando personagens e pesos decisórios distintos: os dirigentes e os gestores (Mattar, 2012). Tal cenário, associado à escassez de disponibilidades financeira, influencia a alocação de recursos, no âmbito do Departamento Financeiro, aos outros departamentos.

Se, por algum motivo, os parâmetros críticos do processo de planejamento dos clubes desportivos se desequilibram, os resultados objetivados pela agremiação esportiva na temporada podem enfrentar grandes dificuldades quando do planejamento de uma equipe desportiva no longo prazo, especialmente no desempenho do futebol. Não obstante, o equilíbrio deve ser buscado pelos gestores, para que haja sucesso financeiro e desportivo (SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA; 2018).

Numa perspectiva de consecução dos objetivos dos clubes desportivos profissionais associada aos processos administrativos, que, equilibrados, podem ampliar a possibilidade de alcance dos objetivos do clube, parece ser o tempo um elemento dificultador do processo de gestão desportiva, como defende GET:

No cenário ideal, é tempo para trabalhar, tendo em mente que o objetivo maior do ano tem que ser perseguido a todo tempo, independentemente de você ter resultados ruins no caminho – no caso, você não mudar esse planejamento. Estabilidade, é a palavra-chave para poder trabalhar no cenário ideal (GET).

Para além da necessidade de tempo para se concretizar o trabalho planejado, o ambiente dos times desportivos apresenta alguns elementos dificultadores desse processo, como relata GET:

Com estrutura você vai estar estabilizado. Sem pressão de torcedor, sem pressão de conselheiro, sem pressão do presidente, sem pressão de quem tenha paixão, porque quem trabalha com o futebol não tem que ter paixão nenhuma pelo futebol; tem um trabalho, um negócio, tem um viés empresarial. Talvez, deixar a paixão um pouco de lado, deixá-la só para os dias de jogos, mas nos outros dias do ano se trabalha dentro do CT, trabalha em viagem, trabalha em concentração, ter estabilidade para trabalhar.

A competição natural da atividade desportiva pode acalorar o processo decisório, provocando influências diversas no planejamento e na execução das atividades

desportivas que têm efeitos sobre todos os outros departamentos administrativos do clube desportivo (MATAR; 2012). Se tal contexto acalorado de decisões inerente ao processo de gestão de financeira dos clubes desportivos for associado ao problema de caixa enfrentado pelos clubes, logo começam a perceber os efeitos em cadeia das decisões acaloradas, como expõe GEA:

A dificuldade de fornecimento de insumo aos outros departamentos é financeira. Se você precisar de alguma coisa de valor mais relevante, como em qualquer empresa, você precisa de recursos financeiros que suportem isso. Os clubes têm alguma dificuldade em obter recursos em bancos porque eles são sociedades sem fins lucrativos. Então, não tendo dinheiro ou não tendo algum torcedor ou dirigente com muito dinheiro para colocar no clube ele, a agremiação apresentará essa dificuldade em atender demandas de outros departamentos. Se um torcedor ou dirigente tiver condição financeira, ele coloca no clube. Isso vale para o patrimônio e para o futebol (GEA).

A possibilidade de um dirigente contribuir financeiramente com o clube, em um contexto de decisões acaloradas e influenciadas pela paixão, pode significar um problema para a gestão do clube e a consecução dos objetivos dele (SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA; 2018). A estabilidade para trabalhar a que se referiu GET parece ser o ponto alto de algumas das dificuldades quando as discussões permeiam o ambiente de planejamento e a execução das atividades administrativas. Explica GET:

Porque quem trabalha com o futebol não tem que ter paixão nenhuma pelo futebol. Tem um trabalho, um negócio, tem um viés empresarial. Talvez deixar a paixão um pouco de lado, deixá-la só para os dias de jogos, mas nos outros dias do ano se trabalha dentro do CT, trabalha em viagem, em concentração (GET).

O fator emocional enquanto dificultador da execução do planejamento das atividades desportivas também é apresentada por GEM:

Obviamente, o fator emocional está muito presente no futebol e a gente tem que, claro, observar tudo isso no momento de realizar as ações, a gente não deixa influenciar na gestão de marketing de uma forma geral, lidar com a paixão de torcedores, colaboradores e dirigentes. É um grande desafio, mas a gente precisa manter o foco no que foi planejado, independentemente do que estiver acontecendo, independente da opinião de torcedor, seja ele torcedor colaborador, torcedor dirigente ou torcedor (GEM).

GEF alerta para os possíveis impactos financeiros decorrentes dos aspectos emocionais trazidos à tona no processo de gestão desportiva:

Aumentos no custo projetado com o Departamento de Futebol durante a temporada, a fim de alcançar o objetivo inicial traçado ou, até mesmo, na busca por impedir um descenso não esperado (GEF).

Situações em que o clube se vê na iminência de um rebaixamento comprometem o objetivo traçado de ganhar ou avançar nas competições, passando a ser o de

sobreviver na elite do futebol nacional a custo de muitos sacrifícios, conforme observam Marques e Costa (2016).

Há casos em que se faz necessário promover uma execução financeira maior do que aquela já orçada pelo clube. As alternativas descritas por GEF como possíveis envolvem a “antecipação de recebíveis de direito de transmissão, cotas de patrocínio e direitos econômicos de venda de atletas”. No entanto, mesmo tal antecipação fica limitada “a 30% da receita futura destinada ao mandato subsequente à atual gestão, conforme diretriz da Lei 13.555 (Profut)” (GEF), comprometendo ainda mais o orçamento do clube.

Distanciando-se um pouco dos aspectos emocionais como dificultadores do processo de planejamento e gestão de um clube desportivo, as atenções exigidas de GEP no clube em estudo voltam-se, em parte, para os elementos patrimoniais diretamente ligados ao futebol, por exemplo, estádios e centros de treinamento, como em Araújo *et al.* (2013), Dias *et al.* (2013) e Junior e Kohl (2013).

De outro lado, o clube dispõe de outros imóveis não diretamente ligados à promoção do esporte, mas que incorporam seus ativos, além do centro de treinamento e do estádio, que são mais fáceis de gerir sob um aspecto, porque ele está cedido a um terceiro, exigindo um nível de conhecimento e de relacionamento que vai muito além do dia a dia do futebol (GEP).

Mesmo não sendo um item considerado relevante em termos percentuais, diante de outras necessidades de sacrifício financeiro do clube desportivo, existem elementos que se apresentam relevantes no processo de gestão de seu patrimônio, por exemplo, a manutenção dos ativos físicos (tangíveis) do clube, como descreve GEP:

Com relação às dificuldades associadas à manutenção dos ativos físicos do clube, na verdade, a grande dificuldade é que, em geral, os clubes são deficitários. Então, normalmente, você acaba não tendo recurso para dar a manutenção devida aos ativos, sejam eles operacionais... Enfim, isso é um problema (GEP).

Se, de um lado, a complexidade do mercado imobiliário e os altos valores envolvidos são considerados por GEP como complicadores no processo de gestão, a gestão dos

recursos tangíveis apresenta maior regulação e orientação, por aproximarem-se da gestão patrimonial de organizações não desportivas.

Importante entender que do ponto de vista contábil, né, tudo que não for ligado diretamente ao futebol você pode pensar como uma empresa tradicional. Então, tanto o ativo ou passivo, tangível ou intangível, vai depender do perfil imobiliário daquele clube, daquela empresa (GEP).

Depois de discorrer sobre os aspectos a serem considerados no planejamento da gestão desportiva, percebe-se que as ações dos gestores executivos do clube desportivo pesquisado buscam focar os objetivos e as metas perseguidos pelo clube para pautarem suas decisões.

Alguns elementos críticos nesse processo foram também percebidos nas exposições dos gestores executivos do clube, como: escassez financeira (DANTAS, 2013; Pereira 2003), ambiente decisório (PRONI e LIBANIO, 2016; MATTAR, 2012) e busca incessante pelo equilíbrio das decisões eventualmente afetadas pelos aspectos emocionais presentes no ambiente desportivo (Ribeiro e Lima, 2012).

Dois ingredientes dificultadores da gestão esportiva no aspecto financeiro citados foram: fluxo de caixa bastante irregular e custos fixos elevados.

Na seção subsequente, discutem-se os elementos de controle presentes na gestão esportiva, na percepção dos gestores executivos da agremiação desportiva em estudo.

5.3 Aspectos relevantes do controle no processo de gestão de um clube desportivo

Discorre-se aqui sobre as respostas obtidas a partir dos questionamentos sobre como ocorre o controle nas decisões dos gestores executivos de um clube desportivo profissional.

Marques e Costa (2009) argumentam que a gestão e o controle podem constituir-se em diferenciais competitivos aptos a possibilitar maior profissionalização do processo de gestão dos clubes desportivos.

O clube desportivo, quando equiparado a uma organização, pode ser compreendido como um ambiente em que as decisões nas diversas instâncias precisam ser planejadas, implementadas e controladas (LUSTOSA; 2001).

Entendido como um instrumento administrativo capaz de conduzir uma entidade à consecução de seus objetivos, (MOSIMANN; FISCH; 1999), o controle também se revela como um instrumento relevante para a gestão dos clubes desportivos, especialmente quando suas atividades envolvem a congruência de diversas ações orientadas para o êxito das entidades.

Um clube desportivo, em algum grau, precisa deslocar-se de suas cidades sedes para cumprir o calendário dos campeonatos que disputa. No entanto, isso não parece ser um ponto de conflito nos processos de gestão do clube estudado, conforme descreve DEA:

A logística das competições nacionais é bancada pela CBF, certo? A tabela é feita pela CBF, pela TV. Então, não acho dificuldade alguma. É simplesmente você preparar os jogadores, a comissão técnica e fazer as viagens necessárias. Isso vale para o campeonato mineiro também, onde a federação paga uma parte. A cota de TV é para isso. Então, eu não vejo dificuldade logística. Dificuldade é assim: "Ah! Eu vou jogar um jogo lá no Pará, depois vou para o sul do Brasil". Quando isso ocorre, as despesas são bancadas e quem determina essa ordem não é o clube, é a TV. Portanto, não vejo nenhum tipo de dificuldade a não ser cumprir com o que está escrito (GEA).

Se, de um lado, os aspectos logísticos que envolvem essa agremiação esportiva têm pouca relevância para seu processo de gestão, de outro, há estudos, como o de Leoncini e Silva (2005) e o Soares (2016), que indicam justamente o contrário, ao demonstrarem que decisões neste campo criam um ambiente estratégico capaz de possibilitar um cenário mais vitorioso para os clubes.

Em que pese a pouca atenção dispensada pelo clube em estudo à logística desportiva, o mesmo não se pode dizer dos aspectos legislativos aos quais o clube está sujeito, como observa GEA:

O futebol, obviamente, tem as suas especificidades. É um segmento bastante regulamentado. Mas, por outro lado, o sistema normativo ele é bastante claro, objetivo, e hoje nós temos material para a preparação, para estudo, workshop e suporte técnico bastante farto (GEA).

Apesar de definidos com clareza, os marcos normativos legais de competições, federações e normas trabalhistas, dentre outros, naturais a um time desportivo, estão sempre a despertar o processo de gestão, ao funcionarem continuamente (JUNIOR, OLIVEIRA; 2018; SOARES, 2011), em função das constantes mudanças legislativas.

O GEA considera que é necessário que os envolvidos

[...] tenham um conhecimento técnico razoável das normas em relação à competição, Lei Pelé... Enfim, quanto às normas trabalhistas também, especialmente a CLT. Nesse momento, agora, por exemplo, as medidas provisórias que vêm sendo promulgadas, alterando uma norma ou outra, produzem impactos administrativos. Então, a gente tem uma equipe técnico/jurídica bastante qualificada, inclusive com especialização na área trabalhista e desportiva, que nos assessora (GEA).

O aspecto legal também se apresenta na Diretoria Executiva de Patrimônio, especialmente quando é preciso reconhecer contabilmente atos administrativos que envolvem o contrato e o distrato dos atletas. A análise dos dados transcritos permite reconhecer diferenças relevantes no processo de mensuração e reconhecimento contábil de determinado item patrimonial, aspecto também evidenciado em Araújo *et al.* (2013). Ao discorrer sobre a avaliação dos ativos intangíveis que envolvem, por exemplo, os jogadores, o GEP aponta:

A avaliação dos ativos tangíveis de um clube desportivo não é muito diferente de outras empresas em relação à forma de apropriação. Em nosso caso, reflete, basicamente, as propriedades para investimento e imóveis. No nosso caso, o estádio, como ele está cedido, a gente não tem feito apropriação, mas é importante ter a noção do custo de depreciação que esse ativo gera anualmente, pois, com a necessidade de controlarmos o déficit, isso pode vir a ser um problema no futuro (GEP).

As respostas aos questionamentos sobre a função do Departamento Financeiro e, conseqüentemente, as decisões que competem ao gestor executivo de finanças (GEF) quanto ao controle financeiro em uma temporada apontam a busca pela priorização da manutenção das necessidades do time profissional em detrimento das necessidades financeiras que podem advir de outros departamentos.

Na busca constante pelo equacionamento entre a escassez de recursos financeiros – Aidar e Leoncini (2002) e Senaux (2008) – e as demandas de outros departamentos,

o planejamento que se faz para a agremiação esportiva na temporada, segundo o GEF, busca mais especificamente

[...] priorizar o que diretamente contribui para o aumento da qualidade da estrutura física do Departamento de Futebol e da performance de atletas.

Segundo o GEF, tais ações coadunam com a revisão e manutenção incessantes dos controles internos da agremiação esportiva, buscando alternativas para a captação de recursos financeiros e a criação de oportunidades para a exposição da marca. Isso contribui para o incremento do fluxo de caixa (MARQUES; COSTA; 2016; PEREIRA *et al.*, 2003), que tem o potencial “de contribuir para atender às demandas e solicitações secundárias” (GEF), ou seja, de outros departamentos do clube.

O acompanhamento da execução financeira do clube, como visto em Senaux (2008) e Aidar e Leoncini (2000) – ou seja, o confronto entre as realizações financeiras e aquilo que foi orçado para a execução durante a temporada – é revisado mensalmente pelo clube. Segundo seu GEF, em que pese a dificuldade, ou não, de executar exatamente o previsto, em função das diversas variáveis envolvidas no processo de gestão. Ele explica:

É razoável uma variação de 10% nas diferenças entre aquilo que fora previsto pelo clube no confronto com sua realização (GEF)

Nos casos em que se faz necessário promover uma execução financeira superior àquela prevista pelo clube, as alternativas descritas por GEF como possíveis envolvem

[...] a antecipação de recebíveis de direito de transmissão, cotas de patrocínio e direitos econômicos de venda de atletas. Essa antecipação de recebíveis é limitada a 30% da receita futura destinada ao mandato subsequente à atual gestão, conforme diretriz da Lei 13.555 - Profut (GEF).

Percebem-se aí os elementos de controle empregados

Na busca pela percepção dos elementos de controle presentes, buscou-se identificar os elementos de controle que um GEM deve considerar nas atividades do seu departamento em um clube desportivo de futebol profissional. Assim, passou-se a descrever o posicionamento desse departamento em relação às ações do clube

enquanto entidade em relação a seus aspectos mais gerais, bem como àquelas que envolvem os produtos comercializados e os atletas da agremiação.

O controle do planejamento das ações de *marketing* de um clube esportivo, segundo GEM, passa primeiro pela elaboração de um mapa de ações estratégicas, para

[...] entender como vai ser feito, em que tempo vai ser feito, para quem vai ser feito, por quem vai ser feito, né, e como que a gente vai fazer o acompanhamento e a mensuração de resultado dessas ações (GEM).

Em função da constante exposição dos atletas nos jogos e na mídia, considerando também como suas ações individuais podem refletir nas decisões estratégicas das agremiações esportivas, esses atores também recebem formação adicional de outros profissionais à parte do Departamento de *Marketing*, como revela GEM:

A gente faz algumas palestras com profissionais que são especialistas nesse assunto, profissionais de fora do clube. É importante ter uma voz externa falando com propriedade sobre aquele tema. Isso é legal também. Acaba gerando um envolvimento dos atletas e, né, dá uma importância para o assunto (GEM).

Nas ações de *marketing* que o clube promove para selecionar um ou mais atletas na exposição da marca ou de um produto específico que pretende desenvolver, além de buscar o perfil ideal de atleta(s) para aquela ação, ele levanta informações sobre os mesmos. Nesse aspecto, o GEM aponta:

Obviamente, a gente não conhece a fundo os detalhes da vida pessoal do atleta, né, nem né do perfil dele. Mas, com o que a gente sabe de cada um, já dá para a gente traçar um perfil e direcionar para determinada ação que a gente entende que encaixa com o perfil do atleta (GEM).

O acompanhamento das ações de *marketing* promovidas pelo clube em seus canais de comunicação é feito, basicamente, pelos indicadores proporcionados pelos próprios canais de comunicação: “A gente acompanha utilizando principalmente esses indicadores que os próprios canais já oferecem pra gente” (GEM).

O controle das atividades de *marketing* permite ao gestor acompanhar e mapear as ações implementadas pelo clube ao longo do tempo, as quais precisam, sistematicamente, ser avaliadas, para direcionar as demais ações que possam advir desse processo avaliativo (ELIAS, DUNNING; 1992; GASPAR *et al.*, ESTENDER; 2014).

Em outra ponta que compõe a gestão de clubes desportivos encontra-se o Departamento de Patrimônio, que precisa controlar alguns pontos críticos, em função do perfil patrimonialista que adota.

Descrevem-se, a seguir, os aspectos relativos ao controle dos bens intangíveis e tangíveis (ARAÚJO *et al.*, 2013) de um clube desportivo, na perspectiva de seu GEP. A especial atenção à contabilização dos ativos intangíveis provém dos contratos firmados com os atletas da categoria de base e do time profissional (JUNIOR; KOHL; 2013). O GEP cita que um contrato de formação pode ser realizado com atletas com idades entre 14 e 23 anos:

Até hoje não tem uma norma técnica muito clara sobre algumas contabilizações. Uma delas é o intangível, que envolve os direitos econômicos dos atletas. Outra é a apropriação como investimento dos sacrifícios despendidos nas categorias de base (GEP).

O processo de gestão do patrimônio de um clube desportivo exija que se compreendam tanto os aspectos contábeis, relacionados ao reconhecimento e à mensuração dos elementos patrimoniais (ARAÚJO *et al.*, 2013) quanto aqueles vinculados à legislação e aos mercados específicos, notadamente, no caso desse clube, o mercado imobiliário e desportivo. Sobre este último, o GEP anota:

Existe uma diferenciação no tratamento contábil dado pelo tipo de relação contratual que você mantém com esse atleta. Existe diferença entre o tratamento contábil adotado em contratos de formação e de contratos profissionais (GEP).

Você tem que juntar o conhecimento contábil e o entendimento legal do que rege a Lei Pelé, especialmente em relação aos aspectos de como contabilizar e como identificar esse ativo intangível (GEP).

O reconhecimento e a mensuração dos elementos intangíveis ainda são um ponto controverso no mundo futebolístico, produzindo dados inconsistentes nas agremiações desportivas (ARAÚJO *et al.*, 2013), como argumenta o GEP:

No caso específico do futebol, a gente até hoje não tem uma norma técnica muito clara sobre algumas contabilizações, como, por exemplo: o intangível que envolve os direitos econômicos dos atletas e a apropriação do investimento nas categorias de base. Já tivemos algumas normas técnicas emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, mas ainda tem muita divergência, e cada clube faz de uma forma (GEP).

Em que pese aos cuidados dispensados aos ativos tangíveis e intangíveis no tocante às normativas contábeis e aos aspectos contratuais a serem observados no controle desses atletas (MARÇAL, 2018), há, ainda, por parte da GEF a responsabilidade de

zelar pela manutenção das instalações físicas em que os atletas praticam suas atividades laborais. Sobre o tema, o sujeito pesquisado expõe:

Os gastos para manutenção das instalações físicas utilizadas pelos atletas têm uma relevância significativa, mas não tão grande. O principal item de gasto são, sem dúvida, as remunerações de atletas e comissão técnica. Depois vem a logística de viagens, e tudo mais. A manutenção das instalações é relevante do ponto de vista absoluto, mas, percentualmente falando, não está entre os maiores itens de gasto, não (GEP).

Isso tem consequências diretas para o rendimento desportivo do clube, afetando as potencialidades que poderiam ser desenvolvidas pelos jogadores, assim como a atratividade com a qual o clube desportivo pode se arrecadar na contratação do atleta.

GEP destaca sob esse aspecto:

O equipamento ultrapassado, o piso do gramado antigo, com buraco, duro, você vai provocar mais lesão. Consequentemente, menos vantagem você vai oferecer aos atletas em campo. Em geral, os estádios apresentam grama de boa qualidade, e quando o atleta entra em um num campo de má qualidade, ele não transfere a dificuldade como capacidade técnica, ao contrário. Quando ele olha para um campo bom, ele não consegue desenvolver algumas habilidades porque ele se inibiu no campo ruim (GEP).

Mesmo assim, o GEP pondera que há maior esforço geral para o investimento e a manutenção dos ativos intangíveis dos clubes desportivos em comparação com os tangíveis. Para ele, a manutenção das instalações físicas é tão necessária quanto a manutenção de um bom plantel e da comissão técnica, como revela neste trecho:

A grande dificuldade é você entender que a estrutura é tão necessária quanto os atletas. Então, muitas vezes, a gente gasta muito recurso. O principal item de gastos são os salários com atletas e comissão técnica, e a gente acaba se esquecendo que a estrutura que você oferece para ele treinar, enfim, se desenvolver, é também tão importante quanto, e ela fica sucateada.

Em que pese as possíveis inconsistências nos processos de reconhecimento e mensuração de elementos intangíveis na gestão patrimonial dos clubes desportivos (MARÇAL; 2018; ARAÚJO *et al.*, 2013; DIAS; 2012), os atletas são o ponto alto para o qual o processo de gestão deve se direcionar, especialmente quando suas ações podem impactar os processos decisórios no clube.

Procurou-se identificar nas descrições que se seguem os resultados coletados do GET que permitissem esclaecer os mecanismos de controle capazes de ajudar o clube a alcançar seus objetivos globais, mesmo em um ambiente de bastante pressão.

Em que pese a adequação dos objetivos da agremiação esportiva e das estratégias que serão perseguidas por ela durante uma temporada, o futebol envolve uma série de agentes que se relacionam, direta ou indiretamente, produzindo efeitos sobre o futebol. Assim, manter o grupo focado na perseguição aos objetivos institucionais também deve ser objeto de planejamento do GET, como mostrado abaixo:

O futebol é um ambiente de muita pressão. Quanto mais conseguirmos blindar o jogador e a comissão técnica dessa pressão, melhor trabalho. Então, você dá estrutura, você vai estar estabilizado (GET).

O ambiente de trabalho em que esses atores se encontram, especialmente o Departamento Técnico, apresenta-se bastante turbulento (DANTAS; 2013; MELO NETO; 1998). Isso acaba refletindo no desempenho da comissão técnica, do time profissional e, conseqüentemente, do planejamento dessa pasta. Segundo o GET, um cenário ideal de trabalho envolve a necessidade de tempo para a implementação das ideias desportivas em um clube:

No cenário ideal, em minha cabeça, o tempo para trabalhar com paciência esse elenco: tempo suficiente para que as novas peças se adaptem ao elenco atual; tempo para que esse elenco atual se adapte às novas peças que vieram; tempo para que a comissão técnica possa trabalhar, tendo em mente o objetivo maior no ano. Esse planejamento tem que ser perseguido a todo tempo, independentemente de você ter resultados ruins no caminho. No caso, você não mudar esse planejamento se você já escolheu no início da temporada. Eu acredito que tempo, paciência para trabalhar e tranquilidade para investir naquele trabalho.

Não obstante a dificuldade para conseguir um ambiente ideal de trabalho, já que o ambiente de pressão (DANTAS; 2013; MELO NETO; 1998) sobre o departamento e os agentes ali subordinados é uma constante no mundo desportivo do futebol, percebe-se que em um ambiente decisório deve prevalecer a compreensão da entidade na perspectiva da racionalidade.

Especialmente no processo de escalação do time que vai para o campo, o GET revela que não há nenhum tipo de interferência do seu departamento nessas atividades, contrapondo visão defendida por Dantas (2013) e Melo Neto (1998). Em sua visão, a delimitação das atribuições dos diretores executivos e das outras diretorias contribui para o bom funcionamento da gestão desportiva em um clube profissional de futebol:

A escalação de time é um trabalho do treinador, trabalho da comissão técnica. Então, eu acho que cada um tem que ter, dentro do futebol, sua função. Presidente não escala, diretor não escala, treinador também não aprova orçamento, treinador não vai buscar contratação. Cada um com a sua função (GET).

Existem casos em que o Departamento Técnico precisa notificar a comissão técnica sobre contratuais envolvendo atletas. Configura-se aí a única situação em que o GET percebe que pode haver, sim, um direcionamento na escalação por parte da comissão técnica.

Há atleta que tem contrato de três anos e outro de três meses. Então, o atleta de três meses, ele precisa ser oportunizado ou observado com mais afinco numa experiência de três meses, para se pensar uma renovação, e isso interfere em escalar. Isso com o objetivo de observar, para poder dar atenção para esse jogador. Por exemplo, em final de temporada, você tem um atleta de 35 anos, que o contrato dele vence em dezembro e não vai ser renovado. Adicionalmente, você tem integrado ao elenco aquele de 18 que tem cinco anos de contrato com o clube. Esse atleta tem que ser melhor aproveitado que o atleta que já não vai estar no clube. Isso é um direcionamento para a comissão técnica. Mas a comissão técnica tem que ter ciência de quem é quem dentro do elenco (GET).

Têm clubes que têm jogadores que são mirados para o mercado estrangeiro, até para “sanear” a dívida dos clubes. Isso precisa ser apontado com muita transparência para o treinador, que é um atleta que está sendo trabalhado para isso. Mas isso não é interferência. Acho que quanto mais claro e transparente for para o treinador o que tiver no elenco ele vai trabalhar melhor com o elenco. Mas a função dele é colocar para jogar. Tem os atletas relacionados, negociados. Não tem nem como, conhecendo o elenco, ele vai selecionar os melhores para atingir o objetivo dele. Treinador nenhum quer perder jogo (GET).

Esse relato revela que há momentos em que o GET se vê na função de compartilhar com o Departamento Técnico as ponderações pertinentes ao elenco, com o intuito de proteger os ativos da agremiação esportiva, o que repercutirá nas decisões orçamentárias para um próximo ano calendário.

Outro aspecto levantado pende-se ao fato de que as influências extracampo podem afetar o desempenho de determinado atleta do ponto de vista desportivo (DANTAS; 2013; MELO NETO; 1998), especialmente nas situações em que os objetivos do clube e os do atleta, em certa medida, apontam para um mesmo rumo. Sobre esse aspecto, o GET relata:

São várias questões que existem no dia a dia. O diretor executivo trabalha constantemente o processo de gestão de pessoas, gestão de, às vezes, 40, 50 pessoas no dia a dia. Então, é óbvio que é muito difícil que todos estejam na mesma sintonia, porque o atleta não é nenhuma máquina, não é robô. Ele pode mirar o mesmo objetivo, só que ele pode não estar pronto para isso. Ele pode estar sofrendo, por exemplo, alguns problemas pessoais, que o impedem de performar. O atleta tem a parte mental muito forte. Tem que estar muito bom. Ele tem que estar estável para poder trabalhar. Então, às vezes, quando você identifica que o atleta não esteja no objetivo do grupo, talvez, o ideal é você questionar o porquê. Se é uma questão de não ter o mesmo objetivo do grupo ou se ele não está conseguindo por outros motivos. Acho que isso também passa pela análise de elenco.

Discorridos os pontos extraídos da entrevista que se apresentam como função de controle exercida pelo Departamento Técnico de um clube desportivo profissional, busca-se na próxima subseção descrever avaliações pertinentes aos departamentos de gestão do clube pertinentes ao processo de implementação do planejamento e do controle administrativo para a entidade desportiva.

5.4 A percepção dos gestores sobre o processo de gestão

Procura-se aqui analisar as respostas obtidas dos questionamentos sobre as funções dos departamentos e o processo de avaliação de suas ações e decisões para o alcance dos objetivos desportivos da entidade.

No processo de avaliação dos departamentos que compõem a gestão executiva dos clubes, busca-se perceber o ambiente com base em indicadores de desempenho (Ardoino e Brohm, 1995) no clube desportivo em pauta. Tal observação foi observada no relato do GEA:

A avaliação dos departamentos dentro do clube, Marketing à parte, é muito de quem está comandando. A parte de rotina, ela é uma operação muito simples. Então, assim, não tem uma avaliação. Acho que a rotatividade dos funcionários nos departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Administrativo e Contábil é baixa (GEA).

À primeira vista, tal descrição pode não ser conclusiva. Apesar de os gestores executivos serem responsáveis por operacionalizar as decisões administrativas, estas são cunhadas nas votações e assembleias de dirigentes dos clubes. Como lembram Costa e Marinho (2005), a maior parte dos atores envolvidos no processo de gestão desconhece os princípios básicos de gestão e planejamento. Adicionalmente, os melhores resultados financeiros dos clubes são daqueles que apresentam sistemas de gestão baseados nos princípios da administração (Perruci, 2006).

O fato de a agremiação em estudo apresentar baixa rotatividade de funcionários deve refletir uma influência positiva no processo decisório, ao promover a previsibilidade. Com respaldo na linha de raciocínio desenhada, buscou-se perceber como os outros departamentos ligados ao processo de gestão reconhecem os indicadores do

processo avaliativo das decisões sob sua gestão em relação ao futebol (ELIAS; DUNNING, 1992).

As respostas à entrevista, denotam um posicionamento de distanciamento do GEF nas decisões que envolvem o futebol:

No clube não há uma participação do setor financeiro nas tomadas de decisão de montagem de elenco, investimentos em atletas e prazos de contratos. O futebol profissional tem a autonomia em tomar as decisões referentes a esses assuntos diretamente com a Superintendência do Clube e o CA, limitando-se ao valor do orçamento aprovado durante o exercício (GEF).

De outro lado, a equipe de marketing se vê intimamente ligada ao processo de avaliação das decisões que envolvem o futebol. Possivelmente, as ações do clube e aquelas de seus jogadores guardam relação direta com a imagem da entidade e com o potencial para contribuir para o alcance de seus objetivos, como nos lembram Mósca, Silva e Bastos (2009).

No rol dos instrumentos que viabilizam esse processo por parte do GEM em um clube desportivo, destaca-se o monitoramento das redes sociais dos atletas.

A gente faz o monitoramento também. A gente monitora principalmente as redes sociais dos atletas, as ações que eles têm fora do clube. A gente monitora e acompanha as entrevistas que eles dão pros canais, as aparições que eles têm na mídia, enfim (GEM).

As ações de marketing de uma agremiação esportiva também levam em conta indicadores que permitem o acompanhamento do engajamento do público-alvo com as ações promovidas pelo clube (ZUCCO *et al.*, 2015; ASSIS *et al.*, 2014). Segundo o GEM, eles se traduzem, basicamente, pelas

[...] taxas de abertura de e-mails, o tráfego na página de internet, quantos *page views* teve, qual foi, né, o caminho de navegação que o internauta utilizou. Enfim, dados de alcance, engajamento nas redes sociais, bem como a classificação nas interações das redes: se ela foi positiva, se foi negativa, se houve uma interação neutra (GEM).

O advento da Lei Pelé, ou Lei 9.615/98, e a extinção do passe livre, combinados com a Lei 10.627/03, que estabelece a elaboração dos relatórios financeiros anuais por parte dos clubes desportivos (ARAÚJO, *et al.*, 2013), provocaram inúmeras alterações na evidenciação patrimonial das entidades desportivas. Assim, a análise dos dados transcritos aponta diferenças relevantes no processo de mensuração e

reconhecimento contábil de determinado item patrimonial. O GEP discorre assim sobre a avaliação dos ativos corpóreos:

Elas envolvem, basicamente, as propriedades para investimento e imóveis. Nosso estádio, como ele está cedido a terceiros, a gente não tem feito apropriação, mas é importante ter a noção do custo de depreciação que esse ativo gera anualmente, pois, com a necessidade de controlarmos o déficit, isso pode vir a ser um problema no futur (GEP).

A entrevista revela uma atenção especial do GEP com o processo de gestão sobre a apropriação dos ativos intangíveis do clube. Segundo Risaliti e Verona (2013), tal dificuldade reside no fato de um clube desportivo “sustentar um controle absoluto e substancial sobre o ativo”. A ponderação entre as diversas variáveis que compõem o valor do ativo começa na relação contratual estabelecida com o atleta, como discorre o GEP:

Quando os direitos econômicos desse atleta são adquiridos, você vai apropriar no seu ativo intangível o valor que você investiu em determinado atleta. Esse valor é baixado quando você vende o atleta ou, então, quando o contrato é encerrado e não renovado.

No processo de formação de um atleta, você paga para o atleta bons auxílios e outros gastos, como: alojamento, alimentação, atendimento psicológico, escola... Você pode apropriar esses gastos como investimento, e isso vai pro ativo intangível (GEP).

A descrição dos dados fornecidos pelo GEP sobre o processo de reconhecimento dos atletas nas informações financeiras está coerente com as proposições normativas visto em Lemes e Carvalho (2010). Segundo os autores, o reconhecimento dos ativos intangíveis adquiridos separadamente é realizado com base no custo de aquisição, adicionando-se os custos atribuíveis aos ativos para a finalidade proposta – ou seja, jogar futebol.

Risaliti e Verona (2013) ressaltam que, além do aspecto formal das condições estabelecidas contratualmente entre o clube desportivo e o atleta, o primeiro pode se ver em uma situação de rompimento de contrato antecipadamente. Assim, além dos elementos considerados na avaliação de cada um dos diferentes contratos que podem ser firmados, apresenta-se o processo de mensuração das multas contratuais com esses jogadores. O GEP esclarece que “as multas contratuais existem apenas nos contratos profissionais” (GEP).

A mensuração dessas multas contratuais encontra-se normatizada no §1º do art. 28 da Lei Pelé. As orientações quanto aos limites de valor da cláusula indenizatória foram assim referidas pelo GEP:

Você pode estipular uma multa rescisória nacional de até duas mil vezes o valor do salário médio do atleta até o final do contrato. O valor da multa rescisória para venda para o exterior, ele é ilimitado, você pode colocar o valor que você quiser. As multas, normalmente, respeitam os indicadores negociais quando você vai negociar um contrato com um atleta. O atleta, ele pode querer ter uma possibilidade de ser renegociado no futuro, por exemplo (GEP).

Os contratos profissionais podem, segundo o GEP, ser firmados entre a agremiação esportiva e o atleta quando este completa 16 anos de idade. Nesse processo, em que se busca estipular um valor contratual para multa rescisória, muitas variáveis são colocadas em negociação entre as partes, como discorre o GEP:

Você pode colocar o valor que você quiser. As multas, normalmente, respeitam os indicadores negociais. Quando você vai negociar um contrato com um atleta, muitas vezes, o atleta quer ter uma possibilidade de ser renegociado no futuro. Então, quando possível, no caso do nosso clube, a gente sempre coloca a multa nacional no teto. Para a multa internacional, a gente estipula um valor equivalente ao valor no dinheiro nacional, mas em moeda estrangeira. Então, se a multa nacional for vinte milhões de reais, a gente estipula a multa internacional em vinte milhões de euros, por exemplo (GEP).

Adicionalmente, o GEP pondera:

Pode ser que determinado atleta só aceite assinar contrato com o clube se ele tiver uma multa para o exterior, por exemplo, de um milhão de dólares. Aí, você vai avaliar se o retorno técnico que aquele atleta vai te dar justifica você ter essa "fragilidade contratual". Pode ser que mesmo o valor de um milhão de reais pode ser interessante e, às vezes, até atrativo para que esse atleta e seu *staff*, que cuida da carreira do atleta, junto com o clube, ajudem a negociar aquele jogador. Então, depende muito da estratégia. E, apesar de a gente ter uma regra geral, isso é tratado de caso a caso (GEP).

Diante dos apontamentos levantados sobre a avaliação dos atletas das categorias de base, bem como do time profissional, surgem mais esclarecimentos quanto ao processo de avaliação de investimentos em atletas para a categoria de base do clube.

Sobre o tema, o GEP faz as seguintes ponderações:

Eu entendo que o processo de formação deve começar o mais cedo possível pelo clube. Isso é, quanto mais jovem é o atleta contratado, maiores chances você vai ter de desenvolver um perfil de jogador aderente ao perfil que o clube gostaria (GEP).

Investir valor alto na formação? Eu não sei o que você quer dizer com alto, se você está falando em valores absolutos ou percentuais dentro de um orçamento de um clube, mas eu considero muito arriscado. Quando a gente fala em formação, a gente está falando em projeção para o futuro, e isso tem

muitas variáveis, né, muitas das quais, você como clube não tem controle delas, como, por exemplo, o aspecto físico, mental, técnico. O atleta pode se lesionar, ele pode não desenvolver fisicamente dentro de uma curva que você esperou, ele pode ter problemas de adaptação. Então, eu entendo que é muito mais interessante você ter um processo de formação padronizado, desenhado. Claro que, realmente, tenha um início lá na iniciação esportiva e vá até o profissional. Investir valores altos de atletas em formação tem uma margem de erro muito grande (GEP).

Em que pese as considerações orçamentárias nos apontamentos do GEP quanto ao montante dos valores investidos em atletas, especialmente para as categorias de base, percebe-se a quantidade de fatores envolvidos na avaliação por parte deste departamento, reforçando os apontamentos de Risaliti e Verona (2013) sobre a dificuldade para garantir que o atleta enquanto ativo possa garantir a geração de benefícios econômicos futuros esperados quando da incorporação do ativo aos relatórios financeiros padronizados.

Outro aspecto avaliativo que envolve o plantel disponível para uma agremiação esportiva prende-se ao trabalho executado pela equipe técnica. Sobre o tema, Paoli *et al.* (2008) observam que, além do talento, da personalidade e dos aspectos emocionais, outros elementos se fazem necessários para que o time possa realizar em campo o esquema tático desenhado por seu líder, o técnico.

A transcrição dos dados levantados aponta a complexidade e a importância dada aos relatórios produzidos sobre os atletas profissionais, o que contribuirá para a melhoria do desempenho dos atletas e, por conseguinte, do Departamento Técnico em seus aspectos gerais:

Se há um atleta com percentual de gordura acima dos demais, se há um atleta que está se descuidando da parte física, se há um atleta que não participa de todos os treinamentos, se há um atleta que a análise de desempenho mostra que é um atleta vulnerável. A insistência do treinador, talvez injustificada, de escalar esse jogador interfere na análise do departamento de futebol. Tudo isso para você ter uma análise completa do técnico, você precisa conhecer os jogadores com quem ele está trabalhando (GET).

O processo de escalação de um time para a disputa de um jogo tem como pano de fundo uma série de estatísticas, que são apuradas, monitoradas e empregadas no processo avaliativo dos atletas e de toda a comissão técnica.

Apesar de não ser da parte técnica, acredito que um diretor tem que acompanhar todos os treinos, ver todos os jogos, ter a sua opinião também sobre o atleta e, evidentemente, receber os relatórios de todas essas áreas, desde a nutrição até a parte da fisiologia, preparação física, análise de

desempenho. É óbvio que isso interfere, inclusive, na análise do trabalho do treinador (GET).

Não é só o treinador que escala. Tem o preparador físico, o fisiologista, o auxiliar técnico, o analista de desempenho, uma gama de profissionais que auxiliam o treinador para tomar a melhor decisão. Não o diretor executivo, nem o presidente, nem o empresário dentro do clube. É, especificamente, a parte técnica (GET).

Essa percepção demarca bem os espaços decisórios limitantes das decisões de cada agente nesse processo. Segundo Costa *et al.* (2010), os elementos acima descritos, aliados às capacidades táticas e aos processos cognitivos de cada atleta, contribuem para o alcance de melhores resultados desportivos. De outro lado, evidenciam outros aspectos mais subjetivos empregados na avaliação do Departamento Técnico.

Quanto ao processo de avaliação sobre a escalação de um jogador em situação adversa por não estar bem fisicamente, o GET declara que esse trabalho se restringe ao Departamento Técnico, não tendo da parte de seu departamento nenhuma influência no processo decisório:

O Executivo do futebol? Zero. Nenhuma influência, nenhuma interferência nisso. A parte técnica, de treinador, acredito que seja só pesar com conhecimento. Tem que conhecer todos os atletas. Analisar prós e contras de utilizar aquele atleta, ainda que não esteja nas condições físicas perfeitas dele. Tem jogos que você precisa de um atleta mentalmente forte. Tem jogos que você precisa de um atleta fisicamente forte. Tem jogos que você precisa de atletas mais defensivos. Tem jogos que você precisa de atletas mais ofensivos. Tem jogos que você precisa de um atleta mais experiente e tem jogos que você precisa de um atleta mais jovem. Tudo isso vai depender da circunstância do jogo, do seu objetivo no jogo e, principalmente, do conhecimento de todo seu elenco, para você usar os melhores indicadores daqueles atletas. Isso, obviamente, é pesado durante a semana: se treinou, se não treinou, se é um jogo decisivo ou não é. É uma análise muito do dia a dia (GET).

Abre-se, portanto, espaço para uma discussão mais subjetiva do processo decisório percebido na gestão esportiva das agremiações esportivas. Costa *et al.* (2010) advertem que a avaliação de uma equipe desportiva perpassa elementos que vão além das variáveis qualitativas ou quantitativas, traduzindo-se em um processo coordenado das relações pessoais dos agentes, técnicos e atletas, e buscando uma melhor compreensão da eficácia da dinâmica de uma equipa em um jogo.

Na sequência, descrevem-se os aspectos emocionais ligados ao processo decisório nas gestões executivas, na opinião dos gestores executivos entrevistados.

5.5 A percepção dos gestores quanto aos aspectos emocionais presentes no processo decisório

A visão do esporte enquanto um meio em que se insurgem emoções e comportamentos espontâneos por parte de torcedores é mencionada por Elias e Dunning (1992). Se, de um lado, a presença de fatores emocionais pode potencializar a receita do clube por meio do consumo dos produtos esportivos, de outro, o clube deve saber lidar com emoções hostis quando as situações de campo são adversas (NETO, 2009).

O modo como cada gestor executivo enxerga as influências qualitativas do processo decisório contribui para uma compreensão geral de como ele percebe os fatores emocionais enquanto influenciador no processo decisório.

Como todo clube, ele é movido por paixão, né. São torcedores que vão a campo, que cobram, que vibram. Existe esse fator, infelizmente, e ele influencia dentro do clube. Então, assim, se o clube não estiver obtendo resultado dentro da expectativa da torcida, por menor que ela seja, haverá cobrança. Todos os torcedores cobram, e isso influencia no processo de gestão (GEA).

Revela-se nessa fala o quanto o processo de gestão é influenciado pelos aspectos emocionais (DANTAS; 2013; MELO NETO; 1998) e como estes estão ligados à estruturação demarcada pela presença de dirigentes e gestores. Assim, a paixão mencionada pelo GEA traduz uma força capaz de mudar o ambiente de gestão do clube, como descrito abaixo:

Quando a pressão do torcedor é muito grande, quem está tomando conta do dirigente troca tudo que tem que trocar. É assim que funciona. É uma coisa muito amadora por isso (GEA).

Tal cenário acaba favorecendo certas ingerências. Isso faz com que o clube se distancie de suas práticas organizacionais, conforme visto em Matar (2012), Silva e Carvalho (2009) e Costa e Marinho (2005). Soma-se a este cenário o surgimento das Torcidas Organizadas, cujo objetivo é fiscalizar e apontar erros de dirigentes desportivos (MARQUES; 2013).

Essa percepção sobre os fatores emocionais e suas influências decisórias é contrastada quando colocada na perspectiva do GEM. Em geral, ele percebe que

esses fatores existem e fazem parte do futebol, mas pondera que as decisões devem buscar a racionalidade, os objetivos e o planejamento do clube desportivos. Salienta que deve haver o máximo de distanciamento dessas pressões na gestão esportiva, apesar de avaliar que elas ocorrem em certos casos, como relata:

Eu tenho uma visão de que a pressão da torcida não pode passar da arquibancada. Então, eu entendo que um trabalho sério, profissional, estruturado, ele é independente do torcedor. Não é um fator que eu colocaria como relevante na escolha de A ou B ou na retirada de A ou B. Então, eu acho que quanto a isso tem que se blindar ao máximo, para que seja feito independente da paixão.

As pressões extracampo e o modo como elas influenciam as decisões na escalação do time desportivo são uma preocupação constante (MARQUES, COSTA; 2016; SENAUX; 2008; AIDAR, LEOCINI; 2002). Tal percepção também vale para outros agentes que atuam com a gestão esportiva, os dirigentes, e não só os torcedores do clube. A esse respeito, o GET pondera que sua fala se estabelece em um cenário que seria ideal para a prática da melhor gestão possível, o que nem sempre se confirma:

Da mesma forma, a paixão do torcedor, a paixão do conselheiro, a paixão do presidente não podem interferir na parte técnica. Não podem interferir na decisão de uma parte técnica. Evidentemente, a prática mostra que um atleta que a torcida de um clube grande não gosta ou que vai vaiar às vezes no primeiro minuto de jogo vai ser um atleta que terá um risco para a comissão técnica para não atrair negatividade que possa contaminar os outros do elenco num jogo decisivo. Isso é tão óbvio que não pode ser ignorado. Mas no mundo ideal a paixão deveria ficar bem longe da decisão técnica.

Apesar de o distanciamento total de um clube desportivo dos elementos emocionais que envolvem um jogo de futebol e das decisões que possam ser tomadas no âmbito administrativo não ser possível, o GET reconhece a presença desses elementos:

Talvez seja uma das maiores dificuldades que é inerente ao futebol e a outros esportes também, mas futebol mais ainda, que é lidar com paixão, que é lidar com vaidade, lidar com ego, lidar, às vezes, com política, que traz um pouco de amadorismo, porque, às vezes, ela é acompanhada do amador. "Amador" no sentido de amar mesmo. Talvez seja uma das maiores dificuldades, mas é um elemento presente no futebol.

Na visão do GET, podem existir gestões e grupos desportivos em que esse tipo de cobrança, que vem da arquibancada, é compreendido como elemento que pode melhorar o desempenho dos atletas em campo.

Conforme Dias, Corte-Real, Cruz & Fonseca (2013), esses fatores emocionais não são necessariamente prejudiciais ao desempenho da agremiação esportiva. Segundo o GET, existem pontos positivos e negativos nessas interferências, tornando-se

necessário saber ponderar quando ajudam e quando atrapalham o andamento do clube:

É preciso lidar com isso no dia a dia e tentar extrair o que tem de positivo nisso. Se tiver ruim e você tiver que blindar o elenco dessa paixão de fora, você tem que blindar. Se for bom, se for uma pressão externa que vai fazer bem para o perfil dos jogadores, você tem que deixar entrar. Tem clube que aceita torcedor invadir o CT para cobrar os jogadores, que entende que isso vai melhorar o desempenho dos seus jogadores. Existem clubes que têm essa visão em permitir essa proximidade do torcedor, que seja motivador. A cobrança é motivadora. Eu já sou mais da linha que não.

Um dos aspectos mais sensíveis do Departamento de Marketing no processo de avaliação das ações do clube, o qual se reflete no modo como ele irá trabalhar o planejamento da sequência do time, está nas adversidades, que são naturais a toda atividade desportiva.

Segundo Leoncini (2001), a relação emocional com o esporte é incomum, permitindo a exploração econômica inclusive, quando sobressai o sentimento de sofrimento.

Um resultado ruim ou um desempenho abaixo do esperado, tudo é visto pelo GEM da seguinte forma:

O efeito de um resultado ruim ou de uma fase ruim ele não é eterno. Os clubes vivem numa sazonalidade muito grande, né. Eu costumo falar que a gente vai do céu ao inferno em três jogos, ou do inferno ao céu em três jogos também. Então, é tudo é passageiro. O importante é ser criativo nos momentos de crise, ter o feeling de saber falar, né, o que pode ser dito num momento de crise, não se abster de falar qualquer coisa. O clube não pode simplesmente fingir que a fase ruim não está acontecendo e sumir do mapa (GEM).

Mesmo diante das adversidades, o planejamento traçado pelo departamento e, conseqüentemente, pelo clube precisa ser mantido. Esse cenário pode exigir que a modificação de uma ação ou outra em função das circunstâncias que podem favorecer ou dificultar uma ação de *marketing* (LEONCINI; 2001), como evidenciado pela seguinte fala:

Assim que o efeito de um resultado ruim passar, você tem que continuar na mesma, né, com o mesmo objetivo, focado no mesmo planejamento. Então, não adianta. "Ah! Porque está em uma má fase, vamos mudar o direcionamento do meu planejamento". Isso não pode acontecer. É óbvio que, né, você perdeu um jogo importante, perdeu um título importante, perdeu um acesso... Enfim, isso pode influenciar em uma ação ou outra. É por uma questão de momento. Você não vai lançar um produto numa pós-derrota. Você vai evitar de fazer grandes ações num final de temporada que não foi tão, né, que teve alguma decepção, por exemplo. Mas não se pode perder o foco no planejamento. As ações e os objetivos estratégicos têm que ser mantidos (GEM).

Fica evidente a necessidade de medir as influências ambientais para acelerar ou desacelerar determinadas ações contidas no planejamento de marketing de um clube desportivo. No entanto, é também verdade que um clube não pode, em função dessas adversidades, mudar todo o planejamento de marketing traçado para a temporada, sob pena de o alcance das metas globais traçadas para a temporada.

Quanto à avaliação de resultados negativos e sua influência no grupo para a sequência da temporada, o GET acredita que não há relevância nessa questão no clube em que atua, diferentemente das ponderações de Dias, Corte-Real, Cruz, & Fonseca (2013). Ele pondera que essas questões são tratadas de forma natural pelo clube e pelos atletas individualmente:

É uma experiência do dia a dia. É natural um clube perder jogo, fracassar. O segredo talvez seja lidar com isso da melhor forma, desde o pós-jogo até a véspera do jogo seguinte. Acredito que existam clubes que têm trabalho com psicóloga, departamento profissional, departamento de base obrigatória. Esse departamento profissional, há muitos clubes que têm, mas não são todos (GET).

O ato de lidar com essas experiências da melhor forma é descrito por Dias, Corte-Real, Cruz & Fonseca (2013) em experiências positivas e negativas, assim como o modo como elas são tratadas pelos gestores na ponderação perante o elenco.

No processo diário de trabalho dos atores de uma agremiação esportiva, o GET revela a necessidade constante de esse departamento se fazer presente no dia a dia, especialmente dos treinamentos:

A gestão de pessoas é uma gestão de crise coletiva e individual. Identificado algum problema no elenco, é a conversa diária, é o contato diário, é o treinamento diário. O executivo tem que estar próximo do elenco. Ele não deixa escapar esse tipo de situação, ele não deixa postergar muito. Do contrário, vira bola de neve. Agora, uma abordagem imediata evita com que a situação não vá para o coletivo do grupo. Você perde o coletivo, acabo. (GET).

Em que pese as considerações sobre as influências emocionais percebidas no processo de gestão de marketing de um clube desportivo, elas também se fazem presentes, em menor grau, na gestão do patrimônio. Existem situações em que o GEP pode, junto com as demais diretorias, decidir por orientar o investimento em um atleta em situações bastante específicas, por exemplo:

É óbvio que existem alguns atletas que a gente chama de “fora da curva”, os extraclasse, que ele se destacam em relação aos demais, como no mercado de atletas já formados, vamos chamar assim. Já que você está colocando jogadores em formação, esses jogadores são muito caros. Então, isso está restrito a alguns perfis de clubes que podem investir esses valores. Então, além de investir no processo de formação, eles podem, pontualmente, investir valores maiores na formação. Não só na aquisição de direitos econômicos desses jogadores, mas também pagando salários muitíssimos altos. Eu acho desnecessário, eu acho arriscado e acho que, em geral, os clubes têm prejuízo (GEP).

Mais claramente, a negociação entre a agremiação esportiva e o atleta e seu *staff* pode envolver um volume considerável de variáveis, as quais exercem, em medidas distintas, forte influência quantitativa e qualitativa na decisão sobre essa operação.

Explica o GEP

Pode ser que determinado atleta só aceite assinar contrato com o clube se ele tiver uma multa pro exterior. Por exemplo, de um milhão de dólares. Aí, você vai avaliar se o retorno técnico que aquele atleta vai te dar justifica você ter essa “fragilidade contratual”. Até mesmo o valor de um milhão de reais pode ser interessante e, às vezes, até atrativo para esse atleta ou as pessoas, o *staff* da carreira do atleta. Isso depende, inclusive, da estratégia do clube e do atleta. Então, a regra geral é que cada caso é analisado individualmente (GEP).

Os mecanismos de avaliação empregados pelas áreas de gestão, combinados com as decisões pertinentes a outros departamentos, irão contribuir para que o clube possa alcançar seus objetivos globais, mesmo em um ambiente de bastante pressão e com uma dose de paixão nos processos decisórios. Na visão do gestor em pauta, esses elementos variam muito de um clube para outro, não influenciando tanto o processo de gestão do seu departamento (MARQUES, COSTA; 2016; SENAUX; 2008; AIDAR, LEOCINI; 2002). Para ele, essas questões envolvem muito mais o *feeling* do executivo e do técnico no trato do dia a dia com os atletas:

Nesse momento, todo mundo é um pouco psicólogo. O próprio jogador é. Por exemplo, se o jogador tem uma falha absurda no jogo, a primeira pessoa que sabe da falha absurda é ele mesmo. Talvez não precise de alguém para identificar isso. É um trabalho das pessoas. Você sabe os objetivos que você tem. Lidar com aquela derrota talvez seja em alguns clubes motivo de uma pressão maior, em outros clubes uma pressão menor. Alguns clubes abraçam aquele jogador, outros clubes cobram aquele jogador. Então, tudo vai depender do *feeling* do executivo no dia a dia e do técnico, que também para poder mudar o resultado.

Percebe-se que, mesmo que a gestão executiva de clubes desportivos acabe sofrendo algum grau de influência emocional nos aspectos decisórios (NAKAMURA;

2015; DUTRA; 2018; MELO NETO; 1998), alguns gestores buscam manter na gestão do futebol a racionalidade nas decisões que envolvam uma agremiação esportiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste estudo descrever e analisar a percepção dos gestores executivos de um clube profissional de futebol localizado em Belo Horizonte/MG, para compreender como se configura seu processo de gestão desportiva, com base nos aspectos emocionais que influenciam o processo decisório.

Para atender a essas premissas, optou-se por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa de um estudo de caso no contexto da atuação enquanto gestor executivo do esporte profissional no futebol em Belo Horizonte. A pesquisa foi composta por entrevista estruturada aplicada a cinco gestores em um clube desportivo em cada uma de suas áreas, definidas com base no organograma apresentado: Administrativa, Financeira, Marketing, Patrimônio e Técnica.

Os dados coletados foram tratados com base na análise de conteúdo, cujas categorias de análise assentaram-se nos objetivos traçados pela pesquisa, calcadas no planejamento, no controle e na avaliação, bem como nos aspectos emocionais presentes nas atividades pertinentes aos departamentos do clube.

Apurou-se nesta pesquisa que, na opinião do gestor de Departamento Administrativo entrevistado, de maneira geral, os maiores dificultadores do processo de gestão de seus clubes são: gestão do caixa da agremiação esportiva e falta de objetivos claros e concretos capazes de avaliar a gestão de uma forma mais profissional e menos amadora. O GEA atribui tal realidade ao fato de não se dedicar integralmente ao processo de gestão do clube desportivo, reconhecendo que aspectos emocionais acabam influenciando mais do que a própria gestão gostaria. Assim, os efeitos de pressão por resultados sobre os gestores em disputas acabam interferindo em trocas no processo e são quase que inevitáveis.

Quanto ao Departamento Financeiro, percebeu-se uma visão mais pragmática em relação ao controle que esta gestão precisa para fazer do fluxo de caixa. O foco está em seguir o objetivo do clube desportivo para a temporada, assegurando que os compromissos financeiros assumidos sejam honrados a contento por todos os

envolvidos com o esporte. Talvez a característica mais técnica de atuação dê poucas margens, segundo o próprio pesquisado, para que influências emocionais provoquem uma mudança de visão dos objetivos deste departamento. A análise de conteúdo sobre as falas deste sujeito de pesquisa evidenciou que não há nenhuma interferência desse departamento na montagem do elenco do futebol. Segundo o gestor, definido o orçamento, o Departamento Técnico trabalhará junto com a administração do clube para dirimir demais decisões.

O gestor do Departamento de Marketing do clube apresentou um processo de ambientação para o atleta que chega ao clube e precisa de se inteirar de sua história e filosofia de jogo, apresentando mecanismos como workshops e outros materiais, que, no âmbito de um planejamento de trabalho, acabam orientando os profissionais que chegam ao clube. Adicionalmente, descreveu o processo de idealização do produto e da marca, bem como do modo como eles são entregues ao torcedor. Evidenciou-se nesta investigação como o clube busca controlar a exposição da marca e como avalia o processo de engajamento do seu público-alvo em cada um dos canais de comunicação do clube.

No Departamento de Patrimônio, percebeu-se, com base na transcrição dos dados coletados de seu gestor, que, além do conhecimento ligado ao futebol e à gestão esportiva, faz-se presente também no processo de gestão desta pasta a exigência de um conhecimento significativo sobre setor imobiliário e contabilidade. Na avaliação sobre os jogadores, especialmente aqueles da base do clube, há alguns entraves no processo de evidenciação desses elementos, que decorrem de interpretações legais, cujo relato demonstra pouco consenso entre as agremiações esportivas. Para o gestor, especialmente a falta de caixa compromete, em alguns momentos, a manutenção das instalações físicas, desencadeando uma série de outros impactos, inclusive dentro do campo.

O gestor do Departamento Técnico procurou deixar bem claro que é necessário planejar a temporada para um time desportivo profissional de futebol. Esse planejamento é a base para se discutir investimentos ou desinvestimentos no plantel, na comissão técnica e em toda a estrutura que envolve o futebol. Adicionalmente,

ponderou que isso é natural em uma atividade como essa e que a racionalidade deve prevalecer no ambiente decisório.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de as entrevistas envolverem apenas um sujeito em cada categoria de análise, considerando ainda que se trata de gestores de um mesmo clube desportivo profissional de Minas Gerais. Isso se deu em função da condição especial de isolamento social imposta pela pandemia da covid-19.

Em termos de contribuição, esta pesquisa aponta para a academia o aprofundamento das percepções quanto ao processo de gestão desportiva em um clube de futebol profissional, não tendo a pretensão de esgotar o assunto.

Sugere-se que novas pesquisas qualitativas com gestores esportivos sejam realizadas, para permitir a comparação entre as práticas administrativas adotadas em diferentes agremiações e para que a compreensão do processo possa contribuir para a adoção de melhores práticas administrativas na gestão de clubes desportivos.

Não obstante, torna-se relevante compreender melhor o processo decisório que ocorre dentro das instâncias administrativas de um clube desportivo. Isso permitiria compreender os diferentes interesses entre os dirigentes desportivos e seus gestores executivos, permitindo-lhes alinhar uma melhor percepção sobre o processo de gestão desportiva.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. cap. 6, p. 101-113.
- AIDAR, Carlos Castex Miguel. **Curso de Direito Desportivo**. São Paulo: Ícone, 2003.
- ARAÚJO, Paula Amaral; FABIANO, Darks; GOMES, Gilvania de Sousa; LEMES, Sirlei. A Evidenciação dos Ativos Intangíveis dos Clubes de Futebol Corinthians, Flamengo, Palmeiras, Santos, São Caetano e São Paulo. In. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 203. 2013.
- AZEVEDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de F. O nível de participação do Estado na gestão do esporte brasileiro como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência. **Revista brasileira de Ciência e Movimento**, v. 12, n. 1, p. 77-84, 2004.
- ASSIS, Evange Elias et al. AS MÍDIAS SOCIAIS SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING ESPORTIVO: O CASO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Pensamento & Realidade**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 3, jun. 2014. ISSN 2237-4418. Disponível em: <<http://ken.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/17276/14530>>. Acesso em: 13 jun. 2020.
- BARAJAS, A.; FERNÁNDEZ-JÁRDON, C.; CROLLEY, L. *Does sports performance influence revenues and economic results in spanish football?* **Munich Personal RePEc Archive**, n. 3.234, p. 1-19, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Lda. 1979.
- BARROS, F. L. R. S. Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de 'Clube Empresa'. In. **Organização e Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 81-100, jan./mar. 2009. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11009>> Acesso em 20/07/19.

BARROS, C. P.; ASSAF, A. G.; ARAUJO, A. F. *Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model*. **Economic Modelling**, v. 28, n. 6, p. 2730- 2735, 2011.

BARROS, Carlos Pestana; ASSAF, Albert; SÁ-EARP, Fabio. *Brazilian football league technical efficiency: a Simar and Wilson approach*. **Journal of Sports Economics**, v. 11, n. 6, p. 641-651, 2010.

BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. 2016 f. Tese (Livre Docência) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2016.

BATEMAN, T.S. e SNELL.S.A. **Administração - Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORTOLUZZI, S. C. **Proposta teórico-metodológica fundamentada na avaliação de desempenho multicritério para a gestão do relacionamento de arranjo produtivo local (APL) e suas empresas individuais**. 2013, 551f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BRASIL; Decreto-lei n.º 3.199, de 14 de abril de 1941. **Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/1937-1946/De13199.htm>. Acesso em: 23/07/19.

BRASIL; Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993. **Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm>. Acesso em: 23/07/19.

BRASIL; **Lei Geral sobre os Desportos**, Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em: 23/07/19.

BRUNORO, J. C.; Afif, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente. 1997

BROWN, Adam. *European football and the European union: Governance, participation and social cohesion—towards a policy research agenda*. **Soccer & Society**, v. 1, n. 2, p. 129-150, 2000.

BROWN, A.; WALSH, A. *Football supporters' relations with their clubs: a European perspective*. In. **Soccer & Society**, v. 1, n. 3, p. 88-101, 2007.

BURAIMO, B.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. *English football*. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks, v. 7, n. 1, p. 29-46, feb. 2006.

CAPASSO, A.; ROSSI, M. *Systemic value and corporate governance: Exploring the case of professional football teams*. **Business Systems Review**, 2(2), 216-236. 2013

CARRAVETTA, E. S. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre: AGE, 2006.

Carroll, Barbara A., Ahuvia, A. C. (2006). *Some Antecedents and Outcomes of Brand Love*. **Marketing Letter**, 17(2), 79-89. Claro, D. P., Bortoluzzo,

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORDEIRO, Anna Luiza do Bomfim. **Clube de Regatas do Flamengo e FC Barcelona: aspectos da profissionalização do futebol**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro. 2013.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da; SILVA, Rosimeri Carvalho da. *Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina*. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 01-16, Dec. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a06.pdf>>. Acesso em: 20/07/19.

COSTA, C. B. S. et al. (2014). *Investimento percebido, custo de resgate e tipo de recompensa na intenção de adesão a programas de fidelidade*. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, 11(3), 193-203.

COSTA, F. L.; MARINHO, E. *Fome de bola: desafios da gestão esportiva e o futebol no Brasil*. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 42-55, 2005. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541363005>>. Acesso em: 23/07/19.

COSTA, Ismar; GRECO, Pabo; GARGANTA, Júlio; COSTA, Varley; MESQUITA, Isabel. *Ensino-aprendizagem e treinamento dos comportamentos tático-técnicos no futebol*. In.: **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**; 2010, 9 (2): 41-61

DANTAS, M. G. S. Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil. 2013. **Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa Multiinstitucional e Inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis. – Natal/RN. EXAME.

DANTAS, M. G. S.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a Análise Envoltória de Dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, art. 5, p. 75-90, 2011.

DIAS, C., Corte-Real; N. CRUZ, J. F.; FONSECA, A. M. (2013). Emoções no desporto: O que sabemos e o (que sentimos) que julgamos saber. **Revista de Psicología del Deporte**, 22 (2), 473-480.

DIETL, H. M.; FRANCK, E. *Governance failure and financial crisis in German football*. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks, v. 8, n. 6, p. 662-669, dec. 2007.

JUNIOR, Cicero Batista de Siqueira; OLIVEIRA Neylane dos Santos. Futebol Além das Quatro Linhas: Os efeitos do profut na gestão econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiro. In.: **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Anísio Teixeira**. v. 10, n. 1, p 48-70. Feira de Santana/BA. 2018

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**. v. 14, (4), p. 532-550, 1989.

ELIAS, Norbert & DUNNING, Eric. **A busca da excitação**. Trad. de M. M. A. Silva. Lisboa: DIFEL. (edição original: 1985), 1992. 421p.

ESPARTEL, L. B.; Müller Neto, H. F.; Pompiani, A. E. M. (2009). "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Sociedade**, 16(48), 59-80.

ESTENDER, Antonio Carlos A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**. 2013;15(3):18-32.

Disponível em <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5346/534654453003>>, Acesso em: 13/06/20.

- FARIA, Christiane Larissa Duarte do Nascimento; DANTAS, Marke Geisy da Silva; AZEVEDO, Yuri Gomes Paiva; A Influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. In. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**. João Pessoa, v.7, n.1, p.94-111, jan/abr. 2019. ISSN: 2318-1001
- FERRI, L.; MACCHIONI, R.; MAFFEI, M.; ZAMPELLA, A. Financial versus sports performance: The missing link. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 3, p. 36-48, 2017.
- FLECHA, A. C., & Pontello, M. L. (2015). Comportamento do torcedor do futebol. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 4(2), p. 72-87.
- FLOURY, F. A. et al. (2016). Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol: um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. **Brazilian Business Review**, 13(4), 25–50.
- FREITAS, Helio Viana de; FILHO, Joaquim Rubens Fortes; A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. In. **Revista ADM.MADE**. v.15, n.3. 2011. Rio de Janeiro.
- GARCIA, S., LOUZADA, R., GALLI, L., BARBOSA, A.. Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 4, apr. 2015. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/116>>. Acesso em: 12 Jun. 2020.
- GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; VALLADA JÚNIOR, A. C.; DEBIA, C. A. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.
- GASPARETTO, Thadeu Miranda; O Futebol como negócio: uma comparação financeira com outros seguimentos. In. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte, Florianópolis**, v. 35, n. 4, p. 825-845, out./dez. 2013
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GUZMÁN, I. MORROW, S. *Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League*. **Central European Journal of Operations Research**, v. 15, n. 4, p. 309-328, 2007.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman. 6. ed. 2006.

HAMIL, S. et al. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007. JÚNIOR, Cícero

JAHARA, Rafael da Costa; MELLO, José André Villas Boas; AFONSO, Herlander Costa Alegre da Gama. Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira em 2014 dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A. In. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 5, n. 3, set-dez/2016.

JÚNIOR, Cícero Batista de Siqueira; OLIVEIRA, Neylane dos Santos. Futebol Além das quatro linhas: Os efeitos do profut na gestão econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiro. In.: **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT). Feira de Santana-BA, v.10, n.1, p.48-70, janeiro/abril, 2018.

KASZNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

LAGONI, C. G. (2013). Futebol e desenvolvimento socioeconômico. **Caderno FGV Projetos**, 8(22), 1–100. Leoncini, M. P. (2001). LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEONCINI; Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade de São Paulo.

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

LIBANIO, J. P.W.; PRONI, M.W. **O Futebol Brasileiro na Bolsa de Valores? 2016**. Texto para discussão. Unicamp. IE, Campinas, 274, jun. 2016. Disponível em:

<www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a>. Acesso em junho de 2020

LOIS, N. C. (2013). Estratégias empíricas em patrocínios esportivos à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras. Tese de Doutorado (**Doutorado em Engenharia de Produção**) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

LLOPIS-GOIG, R. Clavesetnoterritoriales de la historia del fútbol español. In.: **X Congreso de Historia del Deporte**, Sevilla. Novembro 2-5, 2005. Disponível em: <<https://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-24.pdf>> Acesso em: 17/07/19.

LUCENTE, Adriano dos Reis; BRESSAN, Pedro Ernesto Ruiz; ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIROS: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013. In. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. v.4, p.185-196, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5327113.pdf>> Acesso em: 29-05-18.

LUSTOSA; P. R. B. **Um estudo das relações entre o lucro contábil, os fluxos realizados de caixa e o valor econômico de uma empresa: uma simulação aplicada a um banco comercial**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 44, n. 2, art. 3, p. 118-130, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6829/governanca-em-clubes-de-futebol--um-estudo-comparativo-de-tres-agremiacoes-no-estado-de-sao-paulo>> Acesso em 20/07/19.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organ. Soc.**, Set 2016, vol.23, no.78, p.378-405. ISSN 1984-9230

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de **metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

MARQUES, D. S. P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**. 2005. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor**. Organ. Soc., Salvador, v. 23, n. 78, p. 378-405, Setembro 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302016000300378&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 de Junho de 2020.

MARQUES, R. O. **Guerreiras do leão: gênero e torcidas organizadas**. 2013. 80f. Monografia de Graduação - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS., F. da C. (Org.). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012. cap. 5, p. 119-138.

MAZZEI, Leandro Carlos; ROCCO JÚNIOR, Ary José. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. In: **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)** – ISSN 2448-3052 (on-line) - Sistema de Avaliação: Double Blind Review - São Paulo - v. 2, n. 1, p. 96-109, maio/2017

MELO FILHO, A. **Nova lei Pelé: avanços e impactos**. Rio de Janeiro: Maquinária, 2011.

MENDES, Renato Cruz; MONTIBELER, Everlan Elias. Além das Quatro Linhas: Uma perspectiva financeira dos Clubes Desportivos do Estado do Rio de Janeiro. In. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 7, n. 1, 2018.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. **A análise de conteúdo como uma metodologia**. Cad. Pesqui. São Paulo, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, Sept. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742017000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 Dec. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/198053143988>.

- MEDEIROS, Carlos. **Metodologia de Pesquisa**. 1 ed. Bahia: Vita Litterarum, 2010.
- MÓSCA, H. M. B., Silva, J. R. G. da. & Bastos, S. A. P. (2009). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 10(esp.), pp. 53-71, jan.-jun
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAMURA, W. T. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. In.: **Instituto Brasileiro de Inovação Financeira**, v. 1, n. 1, p. 40-52, Abr. 2015. Disponível em: <ibrif.org/ojs/index.php/jofi/article/download/10/pdf_3>. Acesso em: 23/07/19.
- MONTEIRO, P. R. R., Dias, P. S., & Carvalho, L. C. (2019). Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. **Revista Brasileira de Marketing**, 18(2), 55-79.
- MÜLLER, J. C.; LAMMERT, J.; HOVERMANN, G. *The financial fair play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure long-term viability and sustainability of European club football?* **International Journal of Sport Finance**, Morgantown, v. 7, n. 2, p. 117-140, may 2012.
- NETO, Virgílio Franceschi. **Emoção e comportamento corporal dos espectadores de futebol durante o jogo**. Lisboa, 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- OLIVEIRA, Monique Cristiane De; BORBA, José Alonso; FERREIRA, Denize Demarche Minatti; LUNKES, Rogério João. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos?. In. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v.11, n.31. 2017.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro**. 2011. 36 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- OSTERMANN, R.C. **Meu coração é vermelho**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1999

PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. **A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional.** - Congresso USP FIECAFI. - São Paulo, 2004.

PERRUCCI, F. F. **Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias** (Dissertação de mestrado). Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, MG, Brasil. 2006. Disponível em: <<http://www.mcampos.br/posgraduacao/mestrado/dissertacoes/felipefalconeFerrucci.pdf>> Acesso em 23/07/19.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos Marketing Esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.

PORTER, M. **Os caminhos da lucratividade.** HSM Management. Mar/Abr 1997, p. 88.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRONI, M. W.; ZAIA, F. H. Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado. In: RIBEIRO, R. (Org.). **Futebol e globalização.** Jundiaí: Fontoura, 2007. cap. 1, p. 19-48.

REALE, G. S. (2011). Paixão pelo Consumo e Consumo pela Paixão: a relação entre produtores de marketing e consumidores no contexto do futebol. **Dissertação de mestrado.** Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul.

REBOUÇAS, Djalma P. O. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 18ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2002.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol na perspectiva da teoria da agência: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria,** Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 95-123, set./dez. 2010.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Antônio S.; LIMA, Francisco. *Portuguese football league efficiency and players' wages*. ***Applied Economics Letters***, v. 19, p. 599–602, 2012.

ROBBINS, S.P.; STUART-KOTZE, R. ***Management: concepts and applications***. ***Scarborough: Prentice-Hall Canada***, 1990.

ROBBINS, S. P. ***Organizational theory: structure, design, and applications***. ***Englewood Cliffs: Prentice Hall***, 1990.

ROCCO Júnior, A.. *Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax*. In.: **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 3, dec. 2014. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/72>>. Acesso em: 17 Jul. 2019.

ROCHA, Cláudio Miranda da e BASTOS, Flávia da Cunha. *Gestão do esporte: definindo a área*. **Rev. bras. educ. fís. esporte [online]**. 2011, vol.25, n.spe, pp.91-103. ISSN 1807-5509.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. *A estrutura empresarial nos clubes de futebol*. In.: **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, art. 1, p. 17-37, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/368>>. Acesso em 20/07/19.

SANTOS, Irlan Simões da Cruz. **Novas culturas torcedoras: das arenas do futebol-negócio à resistência nas arquibancadas e redes**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 245, 2017.

SANTOS, Irlan Simões. **Clientes versus Rebeldes: novas culturas torcedoras nas arenas do futebol moderno**. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2017.

SARMENTO, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal*. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 20, 153-155.

SENAUX, B. *A stakeholder approach to football club governance. International*. In.: **Journal of Sport Management and Marketing**, v. 4, n. 1, p. 4-17, 2008

SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira; FILHO, Luiz Alberto Nascimento Campos. *Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes alternativas de receitas*. In.: **Sistemas e Gestão**. v.1, n.3. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em:

<<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/SGV1N3A2>> Acesso em: 23/07/19

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. In. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34743>>. Acesso em 20/07/19.

SHETH, J. N., Newman, B. I., Gross, B. L. (1991). *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*. **Journal of Business Research**, 22(2), 159–170.

SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SOARES; João Pedro Matos. **Logística desportiva aplicada ao futebol**. 2016. 51 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade da Beira Interior. Covilhã. Portuga. 2018

SOMOGGI, A. Finanças dos clubes brasileiros em 2014. Brasília, 5 maio 2015. **Apresentação preparada para audiência pública no Congresso Nacional**.

Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/Finan%C3%A7as%20dos%20clubes%20brasileiros%20em%202014%20ve.pdf>>. Acesso em 16/05/20.

SOUZA, Fábio A. P. de; ANGELO, Claudio. F de; O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. **Revista de Administração - RAUSP**, vol. 40, núm. 3, Jul/Set, 2005, pp. 280-288. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417392006>> Acesso em 20/07/19.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

THEÓPHILO, C. R.; MARTINS, G. A. **A metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v.2. 2009.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa**

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, José Antonio; LOVISOLO, Hugo Rodolfo. A inclusão social através do esporte: apercepção dos educadores. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. 2, p.285-296, 2011.

UMBELINO, W. L.; PONTE, V. M. R.; SILVA, R. B.; LIMA, M. C. '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.

WICKER, P.; BREUER, C; HENNIGS, B; *Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs.* **In.: Sport Management Review**,v. 15, n. 3, p. 318-329, 2012.

WYNN, Alexander Colin.; ***TheGoals of Government: The Politics of Football in FascistItaly and Nazi Germany.*** Thesis (Degree of Bachelor of Arts) – Wesleyan University, Middletown, Connecticut. p. 125, 2007.

YANG, D.; Sonmez, M. *Intangible balls.* **Business Strategy Review**, 16(2), 39–44. 2005

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman, 2 ed., Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert K.; **Case Study Research: Design and Methods.** Newbury Park, CA: Sage. 1984.

Zucco, F. D. *et al.* (2015). Patrocínio esportivo: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 4(3), 140-152.

WALTERS, G.; TACON, R. Corporate social responsibility in sport: stakeholder management in the UK football industry. **Journal of Management & Organization, Queensland**, v. 16, n. 4, p. 566-586, sep. 2010.

ANEXO I

Categoria	Subcategoria	Perguntas
1 Departamento Técnico	1 Planejamento	1.1.1 Quais são os pontos mais críticos considerados na montagem de um time de futebol?
2 Departamento Administrativo	2 Controle	1.1.2 Como fazer com que um time consiga atingir os objetivos nas conquistas desportivas?
3 Departamento Financeiro	3 Avaliação	1.1.3 Quais as dificuldades encontradas na implementação de uma filosofia de jogo?
4 Marketing		1.2.1 Quais os meios utilizados para determinar quem joga ou quem fica no banco?
5 Patrimônio		1.2.2 Como lidar com as diferenças entre o objetivo do atleta e o objetivo do time?
		1.2.3 Como fazer para que resultados passados não interfiram na motivação do time para os próximos jogos?
		1.3.1 Quais os desafios são encontrados na avaliação do time?
		1.3.2 Como você enxerga a influência de fatores extracampo no desempenho desse departamento?
		1.3.3 Como equilibrar a razão e a paixão de uma decisão neste departamento?
		2.1.1 Quais os pontos mais críticos você consideraria na gestão do clube desportivo?
		2.1.2 Quais dificuldades são encontradas para se fazer cumprir as políticas e objetivos do clube desportivo?
		2.1.3 Existe alguma dificuldade para o fornecimento de insumos necessários aos outros departamentos?
		2.2.1 Como lidar com o registro/controle de atletas em várias competições distintas?
		2.2.2 Quais as dificuldades encontradas no processo logístico que envolvem as competições desportivas?
		2.2.3 Como é lidar com a quantidade de legislações competitivas e administrativas na gestão de uma equipe?
		2.3.1 Como o clube age para avaliar o desempenho do time de futebol?
		2.3.2 Como é o processo de avaliação dos outros departamentos que compõem o clube de futebol?
		2.3.3 Como equilibrar razão e a paixão na avaliação do departamento técnico?
		3.1.1 Quais elementos são considerados no planejamento financeiro de um time de futebol?
		3.1.2 Quais os pontos mais críticos você elencaria na gestão do fluxo de caixa de um time de futebol?
		3.1.3 Como controlar os custos operacionais e tributários no processo de gestão do time de futebol?
		3.2.1 Vocês conseguem mensurar continuamente as atividades dos outros departamentos para conduzirem o time aos objetivos do clube?
		3.2.2 Com que frequência vocês confrontam o planejamento das atividades com o que fora executado?
		3.2.3 Quais estratégias podem ser usadas nos casos em que é necessário gastar mais que o previsto?
		3.3.1 Como é o processo de avaliação de investimento em um atleta?
		3.3.2 Quais conhecimentos você considera necessário para poder avaliar o investimento em um atleta?

- 3.3.3 Como equilibrar a razão e a paixão na avaliação de investimento em um time/atleta?

- 4.1.1 Quais são os pontos mais críticos a serem considerados nas ações de marketing de um clube desportivo?
- 4.1.2 Quais elementos você considera importante para o planejamento de marketing de um clube desportivo?
- 4.1.3 Como orientar atletas para que as ações deles não prejudiquem as ações de marketing em um clube desportivo?
Como lidar com a pressão por resultados, e continuar motivando o público a consumir produtos de um clube desportivo?
- 4.2.1 Como é a escolha por um ou mais atletas para uma ação de marketing em um clube de futebol?
- 4.2.2 Como é feito o acompanhamento do engajamento do público-alvo nos canais de comunicação do clube?
- 4.2.3 Como mensurar que uma ação foi bem ou mal aceita pelo público-alvo?
- 4.3.1 Como equilibrar a razão e a paixão na avaliação de investimento em um time/atleta?
- 4.3.2 Como o marketing pode atuar pra minimizar os efeitos de um resultado ruim?

- 5.1.1 Quais são os pontos mais críticos na gestão do patrimônio?
- 5.1.2 A gestão do ativo intangível exige quais tipos de conhecimento?
- 5.1.3 A gestão do ativo tangível exige quais tipos de conhecimento?
- 5.2.1 Como é feito o controle dos ativos de um clube desportivo?
- 5.2.2 Como o consumo de materiais esportivos é controlado pelo clube?
- 5.2.3 Como é feito o controle das instalações e espaços utilizados pelos atletas?
- 5.3.1 Que tipos de avaliações podem ser feitas na determinação da eficiência do consumo dos ativos no clube?
- 5.3.2 O clube consegue cumprir o orçamento com a manutenção dos ativos do clube?
- 5.3.3 Quais são os desafios enfrentados na manutenção do patrimônio do clube?