



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área Temática: Administração Mercadológica

REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE A GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

ANDERSON FELIX DE OLIVEIRA

Graduando em Administração

UFMS/CPAR

afelix_o@hotmail.com

JOÃO PAULO DE ALMEIDA SIRILO

Graduando em Administração

UFMS/CPAR

joaopaulopba@hotmail.com.br

MYCAEL SAMERSON MENESES SANTOS

Graduando em Administração

UFMS/CPAR

mycael.menesessantos@hotmail.com

WESLEY RICARDO DE SOUZ FREITAS

Doutor em Administração

UFMS/CPAR

Wesley.freitas@ufms.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar quais os principais fatores influenciam a a gestão de clubes de futebol brasileiro. A partir de um levantamento bibliográfico, discutiu-se sobre gestão esportiva, marketing aplicado ao futebol e planejamento financeiro. Assim, constatou-se, de maneira geral, o futebol brasileiro ainda é carente de profissionais, e essa falta de profissionalização leva ao amadorismo que alinhado à paixão, pode provocar dificuldades financeiras e também a ausência de títulos.

Palavras Chave: Futebol; Gestão Esportiva; Marketing; Planejamento.

1 Introdução

A economia do esporte movimenta bilhões de dólares em todo o mundo, e pode ser compreendida pela indústria na qual os produtos ou serviços oferecidos estão relacionados às diversas modalidades esportivas, de entretenimento ou de fitness. De acordo com pesquisa efetuada pela Fundação Getúlio Vargas, a indústria do esporte representava 1,9% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2010, com movimentação de R\$ 72 bilhões naquele ano. Além disso, verificou-se crescimento médio anual de 5,77% no período 2000 a 2009 (FGV/SP, 2010; GASPAR et al, 2014).



No Brasil, ao se abordar a administração do futebol, é obrigatório abordar um grande problema que afeta quase todos os clubes do país: o baixo grau de profissionalismo na gestão (VALENTE; SERAFIM, 2006). No mercado esportivo, o futebol é um dos mais populares e mais praticados esportes do mundo, tendo sido capaz até mesmo de parar uma guerra (BRANDALISE, 2012). Esse esporte desperta uma paixão inexplicável e cria laços emocionais muito fortes entre os participantes e, principalmente, nos espectadores. No Brasil a paixão pelo futebol é tão intensa, que a expressão “o país do futebol” é frequentemente adotada.

Fernandes (2000) define o futebol como sinônimo de paixão, que, para o brasileiro, não pode ser explicada verbalmente, apenas sentida. É uma experiência relacionada ao ser em sua essência (PEREIRA et al.,2015). Sendo o futebol o esporte mais popular do país, é também o maior responsável pela movimentação de sua indústria do esporte. Assim sendo, as empresas perceberam nos clubes de futebol vitrines para divulgarem suas marcas e estreitar o relacionamento com seu público-alvo. A constante exibição dos times na mídia gera valores significativos em suas receitas, sendo que os direitos de transmissão negociados pelas cotas televisivas chegam a ser responsáveis por 40% da receita dos clubes da elite do futebol brasileiro (SOMOGGI, 2013).

Os clubes profissionais de futebol são empresas que estão fora da normalidade, pois seu desempenho é julgado dentro e fora de campo. A presença de objetivos não financeiros levanta a questão de como medir o desempenho dos clubes (GÚZMANMORROW, 2007). Existe hoje uma preocupação maior dessas entidades em aliar gastos com o desempenho da organização, tanto na questão econômico-financeira, quanto na maximização das conquistas esportivas. Portanto, conhecer a eficiência dos investimentos tornou-se um dos objetivos dos estudiosos do futebol (DANTAS; MACHADO; MACEDO,2015).

A aplicação do marketing esportivo no país é cada vez maior, além de contar com um horizonte promissor nos próximos anos. Para Laux (2011), os sinais de prosperidade do cenário econômico que o Brasil vivenciou nos últimos anos também são encontrados nas aplicações de marketing esportivo.

Somoggi (2013) sinaliza que os clubes de futebol brasileiros já apresentaram profunda evolução nos negócios nos últimos dez anos, mas é projetada uma evolução ainda maior. Assim, a Copa do Mundo FIFA de 2014 pode ser considerada como a principal responsável por tal feito, mas não pode se diminuir o trabalho que vem sendo realizado pelas áreas de marketing dos clubes nacionais (SOMOGGI,2013).



De acordo com Brunoro e Afif (1997), no fim da década de 1990, a escassez de recursos, principalmente financeiros, sempre foi um ponto em comum na maioria dos clubes brasileiros e isso, em parte, mostra-se como um reflexo da própria situação econômica do país nas últimas décadas. Porém, várias transformações ocorreram no ambiente das organizações esportivas, exercendo forte influência na sua gestão e, de forma destacada, no futebol, que passou a atrair novos tipos de organizações, como instituições financeiras e empresas de marketing esportivo, passando a movimentar valores monetários significativos (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

O principal desafio do setor, segundo pesquisadores e profissionais da área, é perceber o esporte como um negócio, com metas e objetivos a serem alcançados, o que aponta para “a necessidade crescente de profissionalização dos agentes envolvidos no processo de transformação do amadorismo para o profissionalismo do/no esporte” (SOARES, 2007 apud GARCIA et al., 2015, p.32).

De acordo com Costa, Florenzano, Quintilho, D’Allevedo e Santos (1999), o mercado esportivo brasileiro é extremamente concentrado no futebol e, com isso, sempre foi uma atraente possibilidade de negócios comerciais, determinando, com isso, uma disputa por esse mercado por investidores globais em busca de retorno para os seus negócios (LUCENTE; BRESSAN, 2015). Outro desafio é a mudança de comportamentos dos dirigentes e as figuras políticas do esporte. Fernandes (2000) aponta que o maior problema da gestão dos clubes de futebol está centrado no gestor. Na direção dos clubes, prevalecem a emoção clubista, vaidades pessoais, malversação do dinheiro e até corrupção (PEREIRA et al., 2015).

Assim, a questão que norteia esse trabalho teórico é: Como deve ser gerenciado um clube de futebol profissional? Como corolário, o objetivo consiste em identificar na literatura os principais aspectos para a profissionalização do futebol brasileiro.

Desta forma, a proposta deste artigo é realizar uma reflexão teórica acerca dos principais fatores que influenciam a gestão esportiva de clubes de futebol.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Esportiva

A cultura esportiva, fenômeno da sociedade contemporânea, cresce em larga escala e, além da academia, também o mercado está atento à necessidade de profissionalismo na gestão esportiva. A urgência em relação ao aprimoramento profissional ligado ao esporte está alicerçada na necessidade de geração de novas fontes de receita para os investimentos em



material humano, tecnológico e financeiro, para que se atinjam os resultados desejados (BDO, 2012).

A gestão do esporte nos moldes empresariais é uma função nova nas empresas e nos clubes brasileiros. Geralmente, o esporte não recebe uma abordagem empresarial: não há definição das funções, nem do organograma e a descrição de cargos se resume a algumas conversas informais. Faltam muitos dos instrumentos básicos para uma administração verdadeiramente profissional, como, de resto, faltam em todos os demais clubes esportivos brasileiros. Tudo é muito improvisado, só os jogadores são profissionais (GONÇALVES et al., 1994).

Segundo Melo Neto (1998) é ilusão pensar que o aumento do fluxo de dinheiro nos negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Esse profissionalismo avança nas relações de trabalho com os empregados do clube (dirigentes, atletas, técnicos, auxiliares) e na compra e venda de jogadores. No entanto, não ocorre nenhuma evolução na administração dos clubes na condição de empresas.

Para Brunoro (2006), o grande problema do futebol brasileiro gira em torno da questão do profissionalismo. Há clubes que são administrados com baixo grau de profissionalismo e outros que já se encaminham para um grau maior. O profissionalismo não está relacionado necessariamente com o fato de o clube assumir uma gestão empresarial, mas em se ter uma postura profissional, ter em posições estratégicas profissionais competentes do mercado, que possam exercer a função com competência (VALENTE; SERAFIM, 2006).

2.2 Marketing aplicado ao futebol

Conceitualmente, hoje, o marketing deve ser uma ferramenta para construção de relacionamentos de longo prazo, em que todas as partes sintam-se beneficiadas. Os profissionais de marketing devem criar ou despertar no consumidor a necessidade ou o desejo por algo. Nesse âmbito, identificam-se dois conceitos importantes do marketing esportivo: marketing do esporte e marketing por meio do esporte (FULLERTON; MERZ, 2008) e será sob esta ótica que os conceitos serão apresentados (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

O marketing esportivo pode render grandes volumes de veiculação, ao mesmo tempo que conquista a simpatia de um interessante segmento de público. Evidentemente, uma preocupação da empresa que investe em marketing esportivo são os resultados da equipe:



mesmo sem vitórias, verifica-se se o que está sendo feito tem resultado (GONÇALVES et al.,1994).

Tecnicamente, os clubes de futebol fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral. Portanto, o espetáculo esportivo é o produto central de qualquer clube de futebol. Mas, alguns clubes conseguem desenvolver uma carga emocional muito superior e uma grande capacidade de representação social, que vai além do serviço de entretenimento. O que se vende é a emoção, o entretenimento, o prazer de “pertencer” e de se “expressar”. Os clubes, diferentemente de outros produtores de entretenimento, são capazes de criar uma identificação extraordinária com seus territórios e população e são dotados de valores sociais e até políticos (SORIANO, 2010).

Marketing esportivo foi então definido como “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo” (PITTS; STOTLAR, 2002 apud GARCIA et al., p.90) e é apontado como “peça-chave para sustentar o crescimento da indústria do esporte” (SOARES, 2007 apud GARCIA et al., 2015, p.32).

Freedman (2004) apud Pereira et al. (2004), responsável pelo marketing do Manchester United da Inglaterra, aponta que faltavam aos clubes brasileiros profissionais especializados, capazes de aproveitarem as oportunidades comerciais. Ainda, segundo esse dirigente, mesmo a prática do esporte sendo a principal função de um clube, torna-se necessário também que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva e, com isso, possam aproveitar o sucesso do time para maximizar suas receitas.

2.3 Planejamento Financeiro

Diante desse cenário, discute-se a gestão e o desempenho diferenciado dos clubes brasileiros e como essa gestão reflete-se nos resultados conquistados dentro de campo pelas equipes. Com isso, surge um questionamento: os resultados contábeis, econômicos e financeiros se diferenciam do desempenho em campo dos clubes de futebol brasileiros. Parte-se do pressuposto de que os clubes que realizam investimentos adequados podem terminar os campeonatos bem colocados e adquirir equilíbrio financeiro e operacional (PEREIRA et al., 2015).

O diagnóstico da situação financeira de uma organização quase sempre está relacionado com uma rigorosa análise de balanços, cuja finalidade é determinar quais são os



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas (LUCENTE; BRESSAN,2015).

O clube, por sua vez, passa a ser administrado de forma mais profissional e obtém recursos para a formação de uma equipe competitiva e motivada, cuja possibilidade de conquistar títulos aumenta consideravelmente. Tudo isso contribui para um fortalecimento da imagem do clube, o que incrementa uma série de negócios, como a venda de produtos ligados ao clube (artigos esportivos, jogos de azar, cartões de crédito, publicações, discos etc.), as cotas de participação em torneios e amistosos e o próprio número de associados do clube (GONÇALVES et al.,1994).

O futebol brasileiro vem vivenciando um processo de transformação administrativa. Os dirigentes esportivos brasileiros investem mais nos seus clubes, as cotas de TV aumentam, a publicidade nos estádios e nas camisas ganham valores maiores e principalmente a manutenção de jogadores caros mostra como os clubes avançaram em termos financeiros (GARCIA et al., 2015).

Segundo BDO (2015), que apresenta um estudo sobre as finanças dos principais clubes brasileiros, após anos de um forte crescimento das despesas com seus departamentos de futebol, os mais relevantes clubes brasileiros apresentaram, em 2014, uma evolução de apenas 1% no índice custo do futebol. O valor, que foi de 76% em 2014, com a nova Medida Provisória 761 do futebol deverá apresentar uma queda ainda maior nesse índice, uma vez que os clubes deverão, além de manter uma política equilibrada sobre os custos do futebol profissional, reestruturar sua gestão no sentido da profissionalização com a mesma transparência e princípios de governança corporativa incorporados por grandes empresas bem-sucedidas (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

No âmbito jurídico, o futebol brasileiro passou por mudanças significativas no que tange à transformação dos clubes em empresas na década de 1990. Como bem explica Fernandes (2000), primeiramente a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, regulamentada pelo Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, a chamada “Lei Zico”, estabelecia que as entidades de prática e administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de cunho lucrativo, possibilitando a estruturação dos clubes em bases empresariais (PEREIRA et al.,2015).

Apesar do alto investimento das empresas em patrocínios e de emissoras em cotas de TV, as dívidas dos clubes ainda são altas. Reflexos da falta de habilidade administrativa podem ser observados na evolução da dívida, em vinte clubes brasileiros, que somada passou



de R\$ 2,13 bilhões em 2007, para R\$ 4,69 bilhões em 2012, representando um crescimento de 119,8% (GARCIA et al., 2015).

3 Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa que é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

A pesquisa realizada voltou-se para a verificação teórica dos processos práticos que se unem para constituir o marketing esportivo como disciplina. Para isso foi necessário analisar o conceito de marketing e cruzar as informações levantadas com as peculiaridades do marketing esportivo. O caminho escolhido para isso foi a pesquisa exploratória. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, estudou-se uma série de autores no quesito marketing e buscou-se alinhar o saber das referências de marketing às necessidades das entidades, clubes e empresas brasileiras ligadas ao esporte (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993) é recomendável utilizar a pesquisa “exploratória quando se quer descobrir novas proposições a respeito de um tema que não se tem muita informação”. Avaliando a aplicação do tema proposto e verificando que o conhecimento sobre ele ainda é escasso, verifica-se, nesta pesquisa, um caráter exploratório sobre os assuntos que permeiam a relação entre futebol e marketing, buscando compreendê-los de forma a propiciar o surgimento de novas ideias ou hipóteses, estabelecendo analogias e comparações com o referencial teórico aplicado a situações semelhantes (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

Brunoro (1994) desta que para administrar o esporte corretamente deve-se deixar a emoção no campo e na arquibancada, durante o jogo. Na administração, só permanece a razão, a abordagem profissional.

Executada pesquisa bibliográfica-documental baseada em dados secundários. A pesquisa de coletou dados que pudessem comprovar se a planejamento de marketing e financeiro nos clubes de futebol, assim como os respectivos resultados gerados. Os dados coletados foram disponibilizados e tratados discursivamente de maneira a descrever sucintamente como é essa gestão profissional marketing esportivo no futebol estudados. De forma complementar, as informações coletadas na pesquisa foram analisados de diversos artigos a respeito do assunto. Por fim, o estudo do marketing esportivo inclui tanto as



estratégias de gestão, comercialização e divulgação de academias, clubes, ligas esportivas, entre outros, de um lado, como atividades de merchandising, patrocínio e licenciamento que associam equipes ou atletas a outras marcas (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

4 Discussão e Considerações finais

Dentro de um contexto de pressão por parte do governo e de despesas crescentes, que aumentam a uma taxa maior do que as receitas, devido à crescente concorrência por jogadores com clubes estrangeiros, a administração do futebol brasileiro necessita profissionalizar-se, isto é, efetivamente gerenciar com técnicas de planejamento e gestão. Em muitos casos, essa gestão profissional é mais uma imposição legal do que uma exigência de mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002). A direção de clubes esportivos implica uma necessidade de domínio de vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas até as atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o clube participa, tornando complexo o exercício da gestão (MARQUES; COSTA, 2007).

Evidencia-se na necessidade premente de planejar o futebol, principalmente no Brasil, o futebol com essa gestão atual é um tanto quanto desorganizada, apresentando baixo grau de profissionalismo (VALENTE; SERAFIM, 2006).

O futebol para o Brasil é o principal esporte que é evidenciado na mídia, seja impressa, televisiva, internet e rádios, e sempre estará muito expostos aos holofotes, não só por ser um esporte transformador, mas também porque movimenta multidões, tocando na emoção e provocando diversos sentimentos no público brasileiro, como amores, paixões, rivalidade e amizade, mas acima de tudo, não deixa de perder a sua essência que é aquilo que move o torcedor brasileiro, que é a paixão o futebol, que é um mercado que movimenta milhões e precisa ser gerido de forma mais profissional, tanto dentro quanto fora de campo.

Com base no referencial utilizado, constata-se que, de maneira geral, o futebol brasileiro ainda é carente de profissionais, e essa falta de profissionalização leva ao amadorismo que alinhado à paixão, pode provocar dificuldades financeiras e também a ausência de títulos.

Um dos principais caminhos para a gestão esportiva é investir nas potencialidades próprias, de si mesmo, no que diz respeito a proporcionar a todos uma educação, um modo de fazer e pensar eficiente, e na coragem de lutar para que nos seja permitido crescer dentro de



nossas próprias condições, assumindo limitações, e tentando ultrapassá-las. Entre muitos outros, o conhecimento crítico é um fator elementar para a eficiência da gestão esportiva.

E para construir esses conhecimentos em base a realidade de cada cidadão, é preciso superar o preconceito e o medo e, pois, não existe verdade única, portanto precisa-se atribuir significado à própria realidade, ou seja, como no ambiente empresarial, também no ambiente do futebol necessita de profissionais competentes, capaz de articular uma ação libertadora para inovar e implementar novos conceitos na gestão administrativa no futebol brasileiro, desta forma, profissionalizando a gestão esportiva.

Entretanto, as pessoas não podem reduzir-se a meros executores das decisões alheias, mas torna-se necessário a capacidade de participar, analisar, propor e decidir. A falta de capacitação dos dirigentes pode ser apontada como o maior problema do segmento esportivo, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho de professores, técnicos e atletas. Os administradores, no mundo esportivo, geralmente são técnicos ou ex-professores que não tem a qualificação necessária para esta função, ou aqueles oriundos de outras áreas sem um conhecimento mais aprofundado sobre gestão de organizações esportivas.

Esta falta de profissionais em quantidade, e principalmente em qualidade, para atender a demanda que o mercado, implica principalmente no surgimento recente dos cursos Administração Esportiva no Brasil. As transformações das práticas na administração só se efetivam na medida em que a liderança, planejamento, direção, organização e controle são utilizados pelo profissional responsável qualificado de exercer a gestão esportiva para ampliar sua consciência sobre a própria prática e para entender todo os processos, é preciso ter o domínio dos conhecimentos teóricos e críticos sobre a realidade do futebol brasileiro, compreendendo o papel de destacar que os resultados da equipe são alcançados dentro de campo, através dos jogadores e seus desempenhos.

A gestão esportiva é apenas mais um auxílio para atingir o foco no objetivo, não sendo o único responsável pelos resultados, mas é um dos mais importantes meios para a conquista de títulos. É fundamental o avanço nas pesquisas em gestão esportiva no sentido de avaliar, qualitativamente e quantitativamente, a relação entre uma gestão profissional do clube e e desempenho técnico/resultados dentro de campo, mas acredita-se seriamente que a gestão seja um ponto chave para o sucesso das entidades esportivas.

Espera-se que este trabalho contribua para a ampliação na discussão sobre os problemas do futebol brasileiro e a importância da gestão para solucioná-los, como também acredita-se que essa pesquisa possa contribuir com os gestores que estão no controle do



futebol, procurem se aprimorar em gestão, e se for preciso tente de alguma forma fazer o diferentemente do que está sendo feito no futebol brasileiro, colocando esse esporte que é paixão nacional devido patamar do futebol mundial.

A pesquisa apresenta limitações, pois não se realizou pesquisa empírica, limitando-se a utilização de dados secundários. Desta forma, recomenda-se a realização de estudos de caso sobre a gestão do futebol brasileiro.

Referências

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES; J. C. S.; ALCÂNTARA, B. C. S. Transformações no contexto do futebol brasileiro: O estado com agente de mudança. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, Janeiro./Abril,2005

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. da S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.8, n.1, p. 113-132, 2015.

FLEURY , F. A.; ALEJANDRO, T. B.; FELDMANN, P. R. Considerações Teóricas acerca do Composto de Marketing Esportivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, 2014.

GARCIA, A. et al. Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n.1, 2015 .

GASPAR, A. et al. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil, **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n.1, , 2014.

GONÇALVES, A. et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol, **RAE** , p.16-21, 1994.

LUCENTE, A. R. L.; BRESSAN, P. E. R. B. Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 3, 2015.

MARQUES, D. S. P. M.; COSTA, A. L. C. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo, **R.Adm.**, v.44, n.2, p.118-130, 2009.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

MAZZEI, L. C. M.; NASSIF, V. M. J. N. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **REUNA**, v.18, n.4, p. 93-110, 2013.

PEREIRA, A. et.al. Eficiência Técnica E Desempenho Econômico-Financeiro Dos Clubes De Futebol Brasileiros. Belo Horizonte, MG:**REUNA**,2015

VALENTE, Rafael Valente; SERAFIM, Maurício C. Serafim. Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol Brasileiro, **RAE-Documento**,vol.46, 131-136, 2006.