

mesmo tempo em que olha o futuro, sempre preocupado com a obtenção de valor a sua marca, e a opinião de seus consumidores diretos que são os associados, oferecendo produtos e serviços diversificados em todas as áreas, com qualidade e valores agregados.

Não devemos nos esquecer dos detalhes da vida moderna como estacionamento, segurança, horários de atendimento dos seus diversos setores compatíveis com associados que trabalham em horário comercial, programação de atividades compatíveis e principalmente não abrir mão da tecnologia e da preservação do meio ambiente.

Refletindo sobre esses diversos aspectos, a gestão dos clubes sócio-esportivos deverá se reestruturar, para que esse segmento se mantenha ativo na gestão do esporte no Brasil.

Michel Fauze Mattar

➤ Gestão de clubes de futebol

➤ INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar e discutir as perspectivas e cenários da Gestão Esportiva dos Clubes de Futebol no Brasil, percorrendo sua evolução histórica e a relação deste passado com a estrutura atual de gestão nestes clubes, e uma projeção futura da administração nestas instituições.

A discussão acerca da gestão de clubes de futebol no Brasil não é recente, e vem se tornando ainda mais intensa à medida que o futebol – que culturalmente sempre foi a modalidade esportiva mais difundida na sociedade brasileira – torna-se cada vez mais profundamente presente e integrada ao cotidiano de seus seguidores.

O já intenso interesse dos torcedores pelo futebol em geral, e por seus clubes em particular – criado a partir de aspectos comportamentais fortemente enraizados na cultura brasileira – é alimentado por constantes ações e campanhas de comunicação e *marketing* promovidas e alavancadas não somente pelos próprios clubes, mas fundamentalmente pelos veículos de comunicação e mídia em geral, além de empresas e organizações cujos negócios dependem ou estão associados à indústria futebolística.

Some-se a isto a revolução tecnológica pela qual o globo está atravessando – com a interface entre as pessoas ocorrendo por meio dos mais diversos e inovativos meios de comunicação – atinge-se um estado contínuo e permanente de contato entre clubes e torcedores, facilitando e potencializando a presença do futebol no dia a dia das pessoas.

Por outro lado, a constante e recorrente crítica que permeia as discussões relacionadas aos clubes de futebol no Brasil se refere à percepção de que a gestão destes clubes parece não ser compatível com a relevância e o impacto que suas marcas e atividades têm na sociedade. O diagnóstico é que os clubes não adotam, dentro de seus processos administrativos, as melhores e mais adequadas práticas de gestão, o que comumente se diz “gestão profissional” e, ao não fazê-lo, estabelecem uma dissonância entre a força de suas marcas e a qualidade e credibilidade de suas operações.

➤ CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

ORIGENS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para que seja possível compreender como se atingiu este estágio atual de dissonância, é fundamental compreender a origem histórica dos principais clubes de futebol no Brasil.

A essência que norteou a criação e o surgimento da grande maioria dos clubes de futebol no Brasil, ocorridas no primeiro quarto do século passado, teve por base a prática amadora do esporte e, conseqüentemente, o formato de associações sem finalidade econômica. De acordo com Sevçenko (1994)⁹³, grupos de pessoas com interesse esportivo comum se uniam, muitas vezes de maneira absolutamente informal – quando praticado pelas carnadas mais populares – ou sob a formatação de clubes sociais esportivos, caracterizados como entidades associativas, para promover a prática organizada das modalidades esportivas.

Vale o registro que diversos clubes hoje renomadamente conhecidos pela prática do futebol profissional – tais como Flamengo, Vasco, Botafogo, Fluminense e Corinthians – foram criados por meio da prática de outras modalidades esportivas, e somente em um segundo momento incorporaram o futebol dentre suas atividades.

Neste cenário, evidentemente que nenhuma atividade destes clubes e, em particular o futebol, tinha o contexto de “negócio”; caracterizava-se como uma prática esportiva amadora, notadamente com fins de competição e lazer.

Desta forma, seguindo o modelo tradicional de Associação, a gestão destes clubes sociais era conduzida de maneira voluntária por membros de sua Diretoria Executiva – formalmente eleita pelos sócios do clube, por meio de regras estabelecidas em seus instrumentos estatutários – paralelamente às atividades profissionais principais de seus componentes. Este é o formato conhecido como a gestão “amadora”. Este cenário denota uma administração em tempo parcial e dedicação também parcial, exercida de maneira não remunerada e não especializada, além de outras características, conforme apresentado no quadro 1.

⁹³ SEVÇENKO, N. Futebol, metrópoles e desastros. *Revista USP*. Dossiê Futebol, Número 22, 1994.

Quadro 1: Principais características da gestão de clubes de futebol no modelo associativo – Gestão Amadora.

Definição de diretores com base em critérios políticos e não técnicos
Dedicação parcial e não exclusiva por parte dos diretores
Atividade dos Diretores exercida de maneira não remunerada
Funções dos Diretores exercidas de maneira não especializada e sem conhecimentos teóricos e práticos

Fonte: O próprio autor.

Como as demandas e processos administrativos e gerenciais da época em que foram instituídos eram significativamente inferiores ao cenário atual, este modelo de gestão perdurou durante décadas sem que ineficiências em seus processos e práticas pudessem ser notadas com evidência.

No entanto, a partir do surgimento da prática profissional do futebol dentro dos clubes, na década de 30 criou-se um cenário de dupla caracterização do vínculo e conduta interna nos clubes, uma vez que todas as áreas e atividades diretamente relacionadas à atividade-fim – o treinamento e a prática do futebol – passaram a contar em seus quadros com profissionais exercendo funções especializadas (no primeiro momento: atletas) e dedicação praticamente exclusiva, enquanto o corpo diretivo permanecia sob o mesmo formato de dedicação voluntária e não remunerada. Assim, atletas, treinadores, preparadores físicos e médicos passaram a se dedicar profissionalmente ao futebol dos clubes, ao passo que os gestores não.

Este processo teve início quando, ainda no período do Estado Novo, surgiram Ligas Profissionais de Futebol (Liga Carioca de Futebol – principais clubes do Rio de Janeiro e Associação Paulista de Esportes Atlético – principais clubes de São Paulo) que romperam com a CBD (Confederação Brasileira de Desportos), que só permitia a prática esportiva amadora. Mais tarde foi fundada a FBF (Federação

Brasileira de Futebol – formada por clubes do Rio, São Paulo, Minas Gerais e Paraná, os demais clubes de outros estados permaneceram sob a tutela da CBD).

Este período foi nomeado por Drummond (2009)⁹⁴ como período de ambiguidade entre modernização e tradição do futebol brasileiro, ou seja, o conflito entre clubes de atletas profissionais e o amadorismo de atletas exigido pela legislação em vigor na época.

No Brasil, na década de 1930, clubes de futebol pagavam apenas gratificações para seus atletas, enquanto Argentina, Uruguai e Itália já permitiam o profissionalismo de atletas de futebol em seus países. O país sofreu um grande êxodo de jogadores. Na Copa do Mundo de Futebol de 1934, a CBD foi obrigada a pagar jogadores para que eles jogassem pela seleção, já que os principais jogadores de futebol pertenciam à FBF. O conflito ou esta ambiguidade terminaram em 1941, com a criação do CND, retomando o controle do futebol nacional para a CBD.

No entanto, a discussão acerca do modo como estava configurada e era exercida a gestão dos clubes de futebol somente tomou corpo a partir da década de 80, quando teve início um movimento involuntário – por meio de crescentes transações envolvendo a compra e a venda do extinto “passe” de jogadores, do início da cessão dos direitos de transmissões televisivas, e da massificação da utilização de patrocínio ao futebol como ferramenta de comunicação de *marketing* por parte de empresas – que produziu um cenário de transformação do futebol em “negócio” – cenário este consolidado nas décadas de 1990 e 2000.

Esta nova ordem do futebol brasileiro enquanto negócio passou a ser fortemente contrastada com o modelo associativo amador de gestão, ainda persistente. Este debate ganhou corpo e passou a ser discutido formalmente na sociedade, por intermédio dos legisladores, o que culminou inclusive com a promulgação da Lei Pelé (Lei nº 9.615,

⁹⁴ DRUMMOND, M. O Esporte como Política de Estado: Vargas. In: DEL PRIORE, M.; DE MELO, V. A. (Org.). *História do Esporte no Brasil: Do Império aos dias atuais*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

de 24 de março de 1998)⁹⁵, onde se instituiu, dentre outras questões, a responsabilidade legal dos gestores por seus atos administrativos, inclusive nos casos dos clubes associativos, bem como a modalidade de clube-empresa – em que os clubes deveriam adotar o formato de sociedades com fins econômicos.

No entanto, apesar da Lei e do debate aberto sobre a necessidade de um novo formato de gestão dos clubes, pouco se pôde notar, na prática, uma evolução no que se refere ao tema nos últimos anos.

O CENÁRIO ATUAL

Atualmente, o futebol enquanto negócio e entretenimento atingiu no Brasil proporções nunca antes imaginadas. A quantidade de veículos de mídia e comunicação que acompanham o dia a dia dos clubes, a qualidade e profundidade com que este acompanhamento é realizado, o número de empresas que se tornaram patrocinadores, apoiadores, parceiros ou investidores dos clubes, das Federações e dos veículos de mídia, o volume de transações envolvendo a cessão de direitos econômicos de atletas e o intenso consumo de suas marcas, produtos e serviços por parte dos torcedores-consumidores reforçam a importância que esta atividade passou a representar no cenário econômico brasileiro.

Os clubes – protagonistas principais do espetáculo – em função deste novo contexto e contrapondo o ainda remanescente na maioria dos casos um sistema de gestão baseado no modelo amador, voluntário e não especialista, enxergaram a importância de se caminhar em direção à profissionalização de suas administrações.

Desta forma, a partir do final do século passado e início deste novo milênio, alguns clubes deram início a um processo de profissionalização em suas diversas áreas administrativas, recrutando e incluindo profissionais em seus quadros, cuja característica principal consiste na

dedicação exclusiva à atividade exercida, e o conhecimento técnico e experiência na área para a qual foram contratados.

O perfil dos dirigentes principais dos clubes de futebol também mudou. As diversas funções e cargos de diretorias, ou Centros Operacionais⁹⁶, que antes eram ocupados usualmente por sócios do clube que dividiam seu tempo com suas atividades profissionais principais, passaram a ser preenchidos por empresários de sucesso nos mais diversos ramos de atividade, cujos negócios já se encontram consolidados e, portanto, exigem pouca participação ativa de seu dono, ou por profissionais autônomos também de sucesso, já aposentados de suas atividades principais, permitindo uma maior dedicação ao clube.

Desta forma, estes diretores conseguem dedicar mais tempo à gestão do clube, em detrimento às suas outras atividades profissionais, minimizando o efeito de dedicação parcial que sempre caracterizou a gestão amadora. No entanto, ainda persiste a questão de a distribuição dos cargos não levar em conta qualquer atributo técnico e conhecimento prévio da função, mas somente aspectos políticos. E isto, notadamente, reduz a eficácia e a assertividade, e eleva a incerteza das tomadas de decisão.

Cabe neste ponto uma reflexão acerca do tema “profissionalização da gestão do futebol”. O que de fato caracterizaria uma gestão profissional, e o que a diferiria da gestão amadora no futebol? As definições apresentadas por alguns autores deixam evidentes as diferenças entre ambos os modelos.

Segundo Spessoto (2008)⁹⁷, e corroborando o que foi apresentado no Quadro 1, a **gestão amadora**:

[...] é aquela baseada em valores de tradição, em que o comportamento do dirigente é influenciado

96 Preconizado por MINTZBERG, H. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

97 SPESSOTO, L. E. N. *Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadora à gestão competitiva*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

95 BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19615consol.htm.

por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões, e as decisões são tomadas por paixão; o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado.

O autor ainda afirma que "neste tipo de gestão, quase sempre o dirigente acumula um cargo político, juntamente com a administração da organização".

Já a **gestão profissional**, para ele, é aquela:

[...] realizada por profissionais contratados exclusivamente para esta finalidade e caracterizada pela busca permanente de resultados positivos ao longo de sua existência, como única possibilidade de permanência no mercado; centra-se na visão do lucro e da rentabilidade e a administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado consumidor.

Um "profissional", ainda segundo o autor, é um "indivíduo com conhecimento de elementos teóricos e práticos necessários ao exercício de uma profissão, ou de atividades próprias dela".

Melo Neto (1998)⁹⁸ desenvolveu a seguinte comparação entre os dois tipos de gestão, representada no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Diferenças entre Gestão Amadorista e Gestão Profissional.

Gestão amadorista	Gestão profissional
Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade	Predomínio da visão estratégica, em busca de resultados
A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo	Visão dos receptores dos serviços como segmentos do mercado
Ênfase no fortalecimento interno do "grupo"	Ênfase na busca de parceiros e investidores
A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados	A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultado
Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades	Estrutura divisional/corporativa voltada para o gerenciamento das atividades institucionais
Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão	Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão
Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão	Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização
Vigência do paradigma de "entidade sem fins lucrativos"	Vigência do paradigma da "busca de resultados"
Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro	Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora"

Fonte: Melo Neto (1998).

Tomando-se por base as definições apresentadas, e contrapondo a caracterização apresentada no Quadro 1, o Quadro 3 apresenta as principais características que deveriam nortear a gestão profissional de clubes de futebol.

Quadro 3: Principais características da gestão de clubes de futebol – Gestão Profissional.

Definição de Diretores com base em critérios técnicos
Dedicação integral e exclusiva por parte dos diretores e equipes
Atividade dos Diretores exercida de maneira remunerada
Funções dos Diretores e Equipe exercidas de maneira especializada e com base em conhecimentos teóricos e práticos

Fonte: O próprio autor.

Com base no exposto, fica evidente que a profissionalização dos clubes de futebol passa não somente pela inclusão de profissionais qualificados em seus quadros gerenciais (Centro Operacional), mas fundamentalmente pela própria profissionalização de sua Diretoria Executiva, ou Vértice Estratégico, hoje ainda composta por gestores cuja dedicação se dá de forma amadora.

Além do contexto exposto, ocorre também que em grande parte dos clubes sociais de futebol no Brasil há um enorme viés político, criando um ambiente contraproducente em que grupos com visões e interesses conflitantes impedem que a organização atue de maneira integrada e em direção única, e em última análise, faz com que seja reforçado o modelo de ocupação de cargos e funções, em nível de diretoria, com base em critérios prioritariamente políticos, e não meritocráticos.

A gestão profissional de clubes no Brasil ainda possui uma grande carência de profissionais especialistas ou capacitados em Gestão do Esporte. Talvez pelo fato de não termos curso de graduação nesta área, termos poucos cursos de pós-graduação de qualidade como veremos a seguir, mas principalmente em razão dos determinantes políticos ainda existentes nos clubes de futebol.

Mesmo com a promulgação da Lei Pelé em 1998⁹⁹, que em seu texto inicial tornava obrigatória a transformação dos clubes associativos de futebol brasileiro em clubes-empresa, o fato de ela ter sido posteriormente alterada (por questões de interesse única e exclusivamente dos dirigentes “amadores” dos clubes associativos da época, desfavoráveis à alteração que claramente exigiria deles maior responsabilidade e comprometimento em suas gestões), tornando **opcional** a transformação em clube-empresa, impediu um movimento mais contundente em direção à real e efetiva profissionalização da gestão dos clubes de futebol.

De acordo com Spessoto (2008)¹⁰⁰, sob o formato de empresas:

[...] os clubes passam a ocupar um espaço no mercado – como outra qualquer –, correndo os riscos empresariais – comuns a qualquer outra –, mas fazendo parte de uma indústria altamente rentável e que, para ter sucesso, necessita ser gerida por pessoas especializadas, ou seja, por administradores competentes, sob pena de não atingirem os objetivos organizacionais.

Assim, a alteração da Lei impediu um possível avanço que impactaria diretamente o modelo de gestão dos clubes de futebol. Ao tornar opcional a adoção do modelo de clube-empresa, tornou reduzida a adesão dos clubes associativos a este modelo. Para se ter uma ideia desta adesão, dos 20 clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol no ano de 2011, nenhum possui o formato de clube-empresa.

99 BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm.

100 SPESSTOTO, L. E. N. Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

Spessoto (2008) ainda afirma que um dos motivos que também desestimulam os dirigentes dos clubes associativos a adotarem o modelo de clube-empresa reside no fato de os clubes sociais não se enquadrarem no mesmo regime de tributação das empresas, contando com uma série de isenções e benefícios que deixariam de existir no caso da alteração do modelo.

Some-se a isto o efeito do fenômeno conhecido como *Moral Hazard*, ou Risco Moral, que representa a condição de tratamento excepcional concedido pelo poder público aos clubes, em função de suas enormes popularidades, e do impacto notadamente negativo que a quebra empresarial de qualquer um destes clubes populares poderia produzir na sociedade.

Isto faz com que o governo, diferentemente de outros setores e mercados, seja fortemente complacente com o *status quo* dos clubes, concedendo-lhes condições de não recolhimento de impostos e tributos, não pagamento de salários e encargos trabalhistas aos seus funcionários, o endividamento irresponsável, sem lhes impor as mesmas penalidades que seriam naturalmente impostas a qualquer outra empresa atuante no universo brasileiro.

Desta forma, ao adotar esta postura, o governo também colabora para a manutenção da não profissionalização da gestão dos clubes, que se sentem "protegidos" por esta condição diferenciada em função de suas popularidades. Vale ressaltar que o Risco Moral se aplica somente aos clubes notadamente populares; clubes de menor porte não gozam da mesma "proteção", por não apresentarem relevância popular, o que também diminui sua competitividade.

Vale também registrar que a simples adoção de um modelo de clube-empresa pelos clubes não significa, automaticamente, que sua gestão será competente. Há exemplos de clubes que, mesmo após terem se tornado empresas e sendo geridos por profissionais, continuaram sendo administrados de maneira pouco competente.

No entanto, o que se pode deduzir é que o fato de o clube se tornar empresa produziria naturalmente um efeito positivo – em termos

de responsabilidade, comprometimento e assertividade nas tomadas de decisão, – sobre seu proprietário o que, em última análise, elevaria sua percepção da necessidade de se ter uma equipe gestora mais qualificada.

Todo o contexto apresentado culmina com o cenário vivido atualmente no que concerne à gestão dos clubes de futebol no Brasil. Os níveis hierárquicos mais elevados de comando nestes clubes não se profissionalizaram. A profissionalização dos clubes ocorreu, até o presente momento, apenas nos níveis intermediários da gestão, essencialmente gerenciais e operacionais, não atingindo seus níveis estratégicos e de tomada de decisão. O quadro que se apresenta é de que a tomada de decisão no nível estratégico dos clubes continua ocorrendo de forma amadora.

Aos níveis gerenciais e operacionais, que passaram na maioria dos clubes a serem compostos por gestores profissionais, restou executar com a maior qualidade e eficácia possível as decisões pouco analíticas, frequentemente incertas e por vezes erráticas tomadas pelos níveis amadores superiores.

➤ SITUAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de as pesquisas e estudos direcionados à gestão no esporte em geral apresentarem um crescimento interessante na última década (com inúmeras publicações, novos livros, artigos, *web sites* e revistas especializadas), parece que os estudos direcionados exclusivamente à gestão nos clubes de futebol, ainda que existentes, não crescem com a mesma intensidade.

Pode-se fazer a reflexão de que, apesar do grande interesse que o tema desperta, a busca e coleta de dados nestas associações é extremamente dificultada, o que impede os pesquisadores de conseguirem dados concretos para suas pesquisas. Por se tratarem de instituições

privadas, ainda que a publicação de suas demonstrações contábeis seja exigida por lei, parece pouco para permitir uma contribuição concreta ao conhecimento sobre o assunto.

Ocorre que as informações, dados e processos realmente relevantes estão nos níveis de comando e tomada de decisão destes clubes, e seu fornecimento, como em qualquer outra organização privada, é prerrogativa de quem os detêm.

De qualquer forma, a intensificação do interesse pela área, aliada à quantidade de estudos que, independentemente do grau de contri-buição que representam, tem sido produzida, por si só, já apresenta um cenário otimista para a produção de conhecimento.

O desafio está em estabelecer um canal mais aberto entre os clubes e os pesquisadores, além da aplicação ou transferência para a prática e realidade dos clubes dos estudos realizados.

➤ FORMAÇÃO E INTERVENÇÃO

Da mesma forma que as pesquisas, a formação, em nível de pós-graduação, focada exclusivamente na gestão de clubes de futebol, carece de oferta, mas, fundamentalmente, de conhecimento.

A grande maioria dos cursos existentes propõe-se a fornecer conhecimento genérico em relação à gestão do esporte, até por uma questão de demanda e viabilidade econômica. No entanto, o que se percebe até o presente momento é que falta a esses cursos abordagens sustentadas em conhecimento concreto, mais estruturado e menos subjetivo.

Evidentemente que há enorme correlação entre esta ausência de embasamento e a baixa produção acadêmica já discutida. Antes de se transmitir conhecimento, deve-se preocupar em produzi-lo e estruturá-lo.

Já com relação à intervenção, como já exposto ao longo do capítulo, as portas dos clubes estão abertas. No entanto, as principais

oportunidades estão direcionadas ao nível operacional e, eventualmente, ao nível gerencial. Raramente há oportunidades para níveis de diretoria remunerada. Mas vale reforçar que todas estas posições se subordinam à Diretoria Executiva e, indiretamente, aos Conselhos dos clubes, que são verdadeiramente as posições de comando.

Neste sentido, a intervenção dos profissionais de gestão está direcionada fundamentalmente à operação dos clubes; o acesso e participação na tomada de decisão ainda apresentam restrições.

➤ ÁREAS DE ATUAÇÃO

Aos gestores profissionais de clubes de futebol apresentam-se as seguintes possibilidades de atuação:

▷ **Área esportivo-administrativa** – responsável pelo relacionamento operacional e interface com as entidades de organização (Federações), cujas responsabilidades incluem o controle de inscrições de atletas; envio e recebimento de documentações e comunicados oficiais; controle de atletas suspensos, registro de atletas, registro de transferência de atletas, etc. Esta área também dá suporte operacional à área técnica, que é responsável pelas transações entre clube e jogadores, treinadores e membros da comissão técnica.

▷ **Área financeira e contábil** – responsável por todo o planejamento orçamentário e operações financeiras, bem como seus registros e controles;

▷ **Área de Marketing** – responsável pelo planejamento e execução das ações de *marketing* desenvolvidas pelo clube, que envolvem o acompanhamento de campanhas publicitárias, de promoções de vendas, o desenvolvimento e atendimento de parceiros (patrocinadores, apoiadores, licenciados, etc.), o cumprimento de prioridades constantes de contratos de patrocínio e parcerias, etc.

Por vezes a área de *marketing* também é responsável pela gestão da comunicação interna, da captação de patrocinios, e do desenvolvimento e comercialização de produtos com a marca do clube.

▷ **Área de Recursos Humanos** – responsável pela gestão e controle de todos os procedimentos formais relacionados à seleção, contratação, demissão e remuneração dos colaboradores do clube, bem como pelo desenvolvimento e aplicação de políticas de benefícios, treinamento e capacitação de pessoal.

▷ **Área de Arrecadação** – responsável pelo planejamento e gestão das receitas provenientes dos eventos realizados pelo clube, iniciando-se no plano de emissão de ingressos, passando por sua distribuição, comercialização e controle de venda, bem como do controle de acessos e demais procedimentos que envolvem o adequado acesso e atendimento ao público presente no evento, seguindo os preceitos estabelecidos pelo Estatuto do Torcedor.

▷ **Área de Gerenciamento Logístico-esportivo** – responsável pelo planejamento logístico de todas as atividades que envolvem o cotidiano de treinamentos, concentrações, viagens e jogos das equipes do clube, abrangendo tópicos como disponibilidade de campos para treinamento, disponibilização de materiais esportivos, hospedagem para concentração da equipe, hospedagem para viagens, alimentação, traslados locais, viagens aéreas, entre outros.

➤ PERSPECTIVAS

Infelizmente, o panorama não é positivo. Os clubes de futebol são instituições de direito privado e, portanto, ainda que os torcedores e a mídia em geral tenham grande interesse em acompanhar e fiscalizar suas ações e operações, e que haja grande pressão da opinião pública para que este contexto mude, nada no âmbito legal pode ser realizado.

Não há interesse e vontade política dentro das organizações, e talvez fora delas, para que este contexto mude. Trata-se de grupos políticos formados por seus quadros associativos, que não guardam qualquer vínculo ou relação formal com a opinião pública externa. Os torcedores são consumidores que, como em qualquer outro mercado, não exercem qualquer poder formal sobre as organizações e empresas, exceto o próprio poder de consumo, que pode ser direcionado para qualquer uma das marcas disponíveis no mercado.

No entanto, no esporte em geral, e no futebol em particular, as preferências do torcedor-consumidor não seguem a lógica dos demais mercados: a fidelidade no esporte é, em tese, incondicional e, neste sentido, apesar de poder haver oscilações no consumo em função da insatisfação do torcedor com os rumos que o clube toma, os clubes consideram nulo o risco de perdê-lo para a concorrência.

Além disso, parece realmente que os torcedores estão muito mais interessados com o que ocorre dentro de campo, independentemente do que ocorre fora dele. Parecem não se importar como os clubes são geridos, desde que os resultados essencialmente esportivos sejam atingidos. E isto, mais uma vez, retroalimenta a gestão irresponsável, que promove desequilíbrio entre resultados esportivos e resultados financeiros e de negócios.

No entanto, a postura dos clubes frente a seus torcedores-consumidores parece representar uma miopia, uma vez que, numa visão mais ampla, sendo o futebol uma atividade de entretenimento, ele corre num cenário com inúmeras outras atividades de entretenimento disponíveis ao consumidor.

Mas, como a grande maioria dos clubes sofre desta miopia e, por outro lado, parte dos torcedores realmente mantém-se consumindo e acompanhando seus clubes independentemente da forma como estes lhe tratam enquanto consumidores, esta situação parece se perpetuar e, como conclusão, os torcedores, ao demonstrarem uma aparente acomodação, parecem perder força para promoverem qualquer alteração ou movimento de mudança na estrutura interna dos clubes de futebol.

Por outro lado, um movimento produzido pela alteração das leis que regem o esporte brasileiro já foi tentado por intermédio da Lei Pelé¹⁰¹ e, como já mencionado, somente conseguiu aprovação dos legisladores após sofrer alterações decisivas, que refletiram em sua completa descaracterização no que concernia à alteração do modelo de gestão dos clubes de futebol.

Desta forma, uma vez que as duas mais prováveis forças propulsoras da mudança – os torcedores e os legisladores – parecem não ter força para produzirem qualquer alteração no cenário atual, nos resta concluir que o panorama não é positivo para a gestão profissional dos clubes de futebol no Brasil.

O que é seguro afirmar é que, por iniciativa dos clubes, esta mudança, infelizmente, não virá.

➤ FUTUROS DESAFIOS E PROPOSTAS

Os desafios futuros residem em encontrar um mecanismo que permita conciliar os trâmites políticos que permeiam a definição da estrutura de poder com a necessidade de se elevar a qualidade, o foco em negócio, e a assertividade na tomada de decisão nos clubes de futebol.

Uma vez que não foi possível a alteração do modelo de atuação dos clubes por meio de novas leis, há de se encontrar uma forma de permitir que o conhecimento técnico e aplicado e a experiência prática atinjam os níveis mais altos dentro dos clubes brasileiros, seja por meio de treinamentos especializados – direcionados ao nível de comando – ou por meio de consultorias também especializadas.

Seria também extremamente desejável, apesar de parecer uma ideia mais distante e menos possível, que profissionais cujas carreiras

estejam direcionadas consistentemente (e não ocasional ou momentaneamente, como é bastante comum) à gestão no esporte e no futebol pudessem assumir, mesmo que em conjunto com outros, posições de comando nos clubes de futebol brasileiros.

Infelizmente, analisando o cenário atual, não há exemplos concretos no Brasil de clubes cuja gestão, em nível de direção, seja de fato profissionalizada. Citar exemplos seria criar uma realidade artificial e menos crítica. Os poucos casos de clubes associativos que obtém algum destaque são justificados por terem apresentado gestões “menos amadoras” (o que não é grande mérito), usualmente por terem contado com algum dirigente com perfil de negócios por determinado período em sua diretoria eleita; no entanto, como o processo é político, a permanência deste dirigente é curta, e após sua saída retorna-se ao cenário amador anterior. Assim, não se trata de um processo perene e permanente, mas sim breves períodos de melhoria dentro de um círculo vicioso do amadorismo.

Há também alguns casos de clubes-empresas que, apesar de serem empresas de fato, têm como sócios (ou como principais assessores), usualmente, ex-dirigentes de clubes associativos que acabam adotando em suas práticas gerenciais os mesmos vícios e condutas oriundas dos clubes associativos a que pertenceram. Desta forma, mesmo nos clubes-empresas, ainda o processo de profissionalização da gestão se encontra prejudicado e/ou viciado.

Não há, até o presente momento, movimento significativo para o desenvolvimento do setor.

Identificam-se iniciativas pontuais, por meio de congressos, seminários e cursos que visam difundir o conceito de gestão profissional no meio dos clubes de futebol. No entanto, estas iniciativas se mostraram, até o presente momento, pouco eficazes para romperem as barreiras instituídas no setor, e por consequência, promoverem mudanças em seu cenário atual.

¹⁰¹ BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm.

➤ Gestão do esporte universitário

Fernando Castro Maroni

➤ INTRODUÇÃO

O esporte universitário é um segmento esportivo muito particular, que sofre a influência de fatores históricos, sociais, culturais e legais. A maioria dos envolvidos nesse meio o define como uma área com potencial de crescimento, vislumbram uma série de oportunidades e melhorias que poderiam acontecer em caso de maior investimento. Enxergam possuir um público segmentado de altíssimo interesse por parte de diversas empresas eventuais patrocinadoras, tem um grande apelo para a mídia, mas, com exceção de competições de nível nacional, a realidade continua acontecendo da maneira como sempre ocorreu: com pouquíssimos investimentos, competições esvaziadas, desorganização, pouco interesse da mídia e falta de planejamento.