

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS GUILHERME GOMES

FUTEBOL COMO UMA IDEIA DE NEGÓCIO

CURITIBA

2017

CARLOS GUILHERME GOMES

FUTEBOL COMO UMA IDEIA DE NEGÓCIO

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Eduardo Pécora Junior,
Ph.D.

CURITIBA

2017

RESUMO

Considerando o futebol ao redor do mundo, o Brasil tem um enorme potencial para que seus clubes sejam referência no esporte, contudo, a falta de investimentos, historicamente, a desorganização dos clubes e o nível de endividamento levaram o futebol no país a um nível muito abaixo de grandes centros do esporte mundial. O presente artigo tem como objetivo comparar a gestão de clubes nacionais e internacionais a fim de identificar aspectos das gestões internacionais que possam ser utilizados para a profissionalização da gestão desses clubes no Brasil, a fim de profissionalizar o setor. A partir de uma abordagem empírico-analítica e de caráter bibliográfico, esta pesquisa apresenta a trajetória do time alemão Borussia Dortmund e do brasileiro Chapecoense, que, com a modernização do esporte, souberam utilizar a gestão profissional para transformar o clube de futebol em uma empresa, capaz de gerir habilidades dentro e fora do campo, tornando o esporte rentável. Assim, a fim de que se aprimore o futebol brasileiro em geral, é preciso que os clubes tenham a consciência de se profissionalizar, contratando empresas de gestão financeira, empresas de auditorias e profissionais para todas as áreas do clube, bem como são necessárias melhores políticas de gestão e fiscalização do esporte no Brasil.

Palavras-chave: Gestão. Inteligência de negócios. Futebol. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais popular no Brasil, segundo o Ministério do Esporte (BRASIL, 2013), sendo exercido por 42,7% das pessoas praticantes de modalidades esportivas. Além disso, é reconhecido pela paixão de seus torcedores e admiradores, sendo o esporte mais conhecido no Brasil (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2012) e no mundo (STOLEN et al., 2005).

No ano de 1905, o presidente da liga de futebol inglesa William McGregor idealizava o futebol como um grande negócio (MARINHO, 2016) e, com o passar do tempo, isso foi se aprimorando. Atualmente, na Europa, o clube de futebol é gerido como uma empresa com foco no negócio que envolve esse esporte, realidade diferente do futebol brasileiro.

No Brasil, o futebol possui 20 clubes que disputam a primeira divisão do campeonato brasileiro (CAMPEONATO, 2017). Esses clubes são geridos de diversas maneiras, porém, a maioria deles está endividada por não saber gerir um clube de futebol (ESPN, 2017). Com essas dívidas, os clubes nacionais não se tornam rentáveis, uma vez que não conseguem entregar resultados expressivos financeiramente.

O principal objetivo de um clube é a conquista de títulos (LEONCINI; SILVA, 2000; MYSKIW, 2006) e o objetivo estratégico dos clubes de futebol é a maximização das receitas e redução dos custos (LEONCINI; SILVA, 2000; MYSKIW, 2006; MALAGRINO, 2011). Porém, a realidade é outra: além dos aspectos esportivos, as variáveis financeiras também deveriam ser enfrentadas como um dos principais objetivos do clube.

Considerando esse contexto entre gestão, rentabilidade e clubes de futebol, o presente artigo tem como objetivo comparar os tipos de gestão de clubes nacionais e internacionais, para que seja possível identificar aspectos das gestões internacionais que possam ser utilizados para a profissionalização da gestão de clubes de futebol em nosso país, a fim de que o esporte no Brasil seja tratado como um negócio.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada apresenta uma abordagem empírico-analítica (SÁNCHEZ GAMBOA, 1989), com base em técnicas de coleta e análise de dados. O método possui caráter bibliográfico, baseando-se em fontes secundárias, focando-se a comparação entre as realidades nacionais e internacionais (campeonatos, patrocínios, gestões de clubes). Realizou-se, ainda, análise de casos reais de clubes de futebol gerenciados como empresas, a fim de identificar a teoria da gestão utilizada e aplicá-la na gestão dos clubes do Brasil.

Para a análise dos dados, baseou-se nos elementos da norma NBR 9050/2005 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e no artigo 6.º do Decreto 5296/2004.

Em relação à gestão de empresas, por sua vez, utilizaram-se aspectos da literatura sobre administração, apresentando-se os conceitos de diversos autores, como Luft (2001) e Fayol (LEAL, 2007).

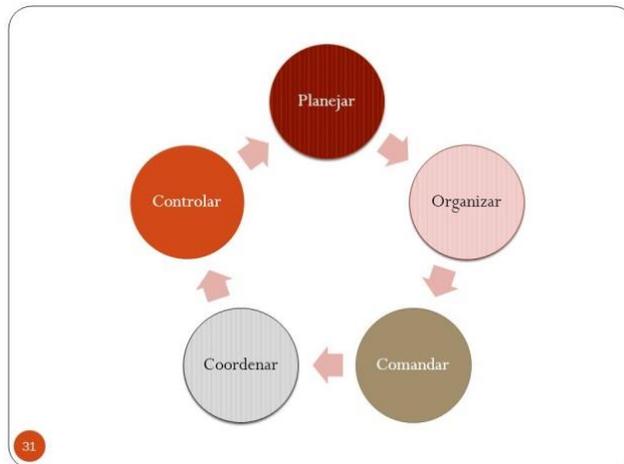
3 TEORIA COMO MATERIAL DE APOIO

A rentabilidade de uma empresa é definida pelo seu êxito e pela relação com o capital investido (MATARAZZO, 2003 *apud* CAMILLO FILHO, 2007). A gestão, de acordo com Luft (2001), é definida como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração” (p. 352). Esse conceito é utilizado em todos os níveis de administração, seja em empresas, microempresas, comércio, escolas, negócios, no próprio ambiente familiar, entre outros.

A gestão empresarial, por sua vez, é descrita por Fayol como uma divisão de gestões com foco na organização de empresas (A IMPORTÂNCIA, 2011), dentre elas: gestão administrativa, gestão financeira, gestão comercial, gestão de segurança, gestão de contabilidade e gestão de produção.

A ideia principal de Fayol foi relacionar cinco princípios básicos da gerência administrativa para demonstrar, no processo de gestão, o dinamismo da relação entre as diferentes funções administrativas. As principais funções estão demonstradas na Figura 1.

FIGURA 1



FONTE: adaptado de A IMPORTÂNCIA, 2011.

Para gerir um empresa, deve-se entender e traçar uma estratégia de negócio. Segundo Porter (BARBOSA DA SILVA, 1998), o objetivo de uma estratégia é colocar a empresa em uma posição favorável na indústria para que ela seja competitiva e obtenha destaque frente aos seus concorrentes e consumidores.

Assim, os métodos utilizados para superar os concorrentes ao enfrentar forças competitivas numa indústria são:

- Liderança de custos: custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como fator fundamental;
- Diferenciação: produtos de valor superior ao da concorrência com qualidade e inovação;
- Foco: segmento limitado de clientes com foco na diferenciação ou eficiência.

Tendo a estratégia definida, deve-se existir uma abordagem da gestão e aplicação da literatura na prática das empresas. De acordo com Pereira (2000),

o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura

gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos da empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo. (PEREIRA, 2000, p. 70)

Além disso, para Maximiano (1985), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente, focando-se no presente para espelhar o futuro.

Existem diversos tipos de teorias e modelos para a gestão de empresas. Tomando como base clubes de futebol, alguns modelos têm características do mercado esportivo, considerando-se os aspectos e tendências percebidos por pesquisadores e também mencionados neste trabalho.

A partir dessa visão, Leoncini & Silva (2000) iniciaram a análise de gestão de clubes. Os autores afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características, tais como: possuir um modelo de negócios estável (anos para implementar) e possuir conjuntos administrativos consolidados (foco em lucratividade e desempenho). Alguns clubes já possuem esses aspectos; dentre eles, estão Milan (Itália), Manchester United (Inglaterra) e Barcelona (Espanha).

Leoncini (2000) também realizou uma análise dos modelos de gestão estratégica e a definiu um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização, os quais coordenam seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos, com foco na maximização de lucros e na satisfação do cliente.

Com isso, o autor aproximou as bases teóricas da literatura de gestão e os clubes de futebol. Sendo assim, o modelo de gestão aplicado aos clubes deve possuir alguns itens: definições, princípios e funções com objetivos principais.

4 ABORDAGEM

4.1 HISTÓRICO E GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO

No Brasil, o futebol se tornou ao longo dos anos um motivo de alegria, pois o país é o único com cinco títulos mundiais da FIFA (fifa.com). O último título brasileiro foi conquistado no ano de 2002; desde então, o futebol brasileiro não acompanhou o ritmo de outros países, como Alemanha, Espanha e Itália. Um exemplo disso é visto na derrota de 7x1 sofrida pela seleção brasileira para Alemanha na Copa do Mundo realizada em 2014, sediada no Brasil. Se o atual parâmetro da seleção brasileira não é considerado positivo perante os outros países, se forem considerados os clubes de futebol no Brasil como um todo, esse cenário se distancia ainda mais dos clubes estrangeiros.

Assim, Nascimento (2010) define o atual momento brasileiro:

Nossos clubes, por outro lado, não conseguiram acompanhar na mesma proporção as mudanças no mundo do futebol. Criados como entidades sem fins lucrativos, cujo objetivo era a disputa de campeonatos, os clubes estão se defrontando com um mundo novo, o qual, para alcançar boa performance esportiva, precisa de instrumentos de gestão utilizados em empresas, cujos objetivos são totalmente diferentes dos de um clube de futebol. Os clubes que melhor se adaptarem aos modernos métodos de gestão serão os que acabarão apresentando as melhores gestões desportivas. Essa é a principal mudança no período, e o clube que não a perceber tenderá ao fracasso. Os grandes clubes brasileiros foram formados de maneira espontânea. No entanto, para se manterem grandes no novo mundo do negócio futebol, a gestão será fundamental. (NASCIMENTO, 2010, p. 8)

Atualmente, o Brasil possui 20 clubes na primeira divisão do futebol e, dentre eles, o único que não possui nenhuma dúvida é a Chapecoense, considerado um clube de menor expressão. Os maiores clubes brasileiros, por sua vez, são Corinthians e Flamengo, dois dos que mais possuem dívidas. Segundo estudo realizado pelo jornalista Mauro Cezar Pereira (2017), a falta de planejamento estratégico e de gestão dos clubes acaba desperdiçando o grande potencial deles para gerar resultados eficientes, tanto esportivos quanto de gestão.

Nesse contexto, para auxiliar os clubes brasileiros na sua profissionalização, foram criadas diversas ferramentas e leis para gerir e

controlar os gastos de clubes, como a Lei Pelé e o programa do governo denominado PROFUT.

A Lei Pelé, de número 9.615 e nomeada em 24 de março de 1998 (BRASIL, 1998), surgiu com a ideia de profissionalizar os atletas e deixar o futebol mais dinâmico na questão de transferência de jogadores e de atletas oriundos da categoria de base dos times de futebol. Ela também estima a profissionalização dos clubes de futebol em empresas. Entretanto, a lei Pelé deixou algumas lacunas para o desenvolvimento dos clubes por conta de algumas partes contraditórias que podem atrapalhar os times, fazendo com que percam jogadores para clubes estrangeiros por conta dos valores milionários do futebol no mundo (SINEDINO, 2008).

Para complementar as leis que regem o futebol no Brasil, foi criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, mais conhecido como PROFUT. O programa busca refinar a dívida dos clubes para que eles possam, dessa forma, gerir-se e adequar-se ao futebol e à profissionalização. A lei que rege esse programa foi sancionada no dia 05 de agosto de 2015, estabelecendo o refinanciamento das dívidas fiscais das agremiações em um prazo de 20 anos (240 parcelas). Além do longo tempo, o Programa reduzirá 70% das multas e 40% dos juros.

Para que o clube possa participar do programa, ele deve atingir algumas metas estipuladas (Figura 2).

FIGURA 2:

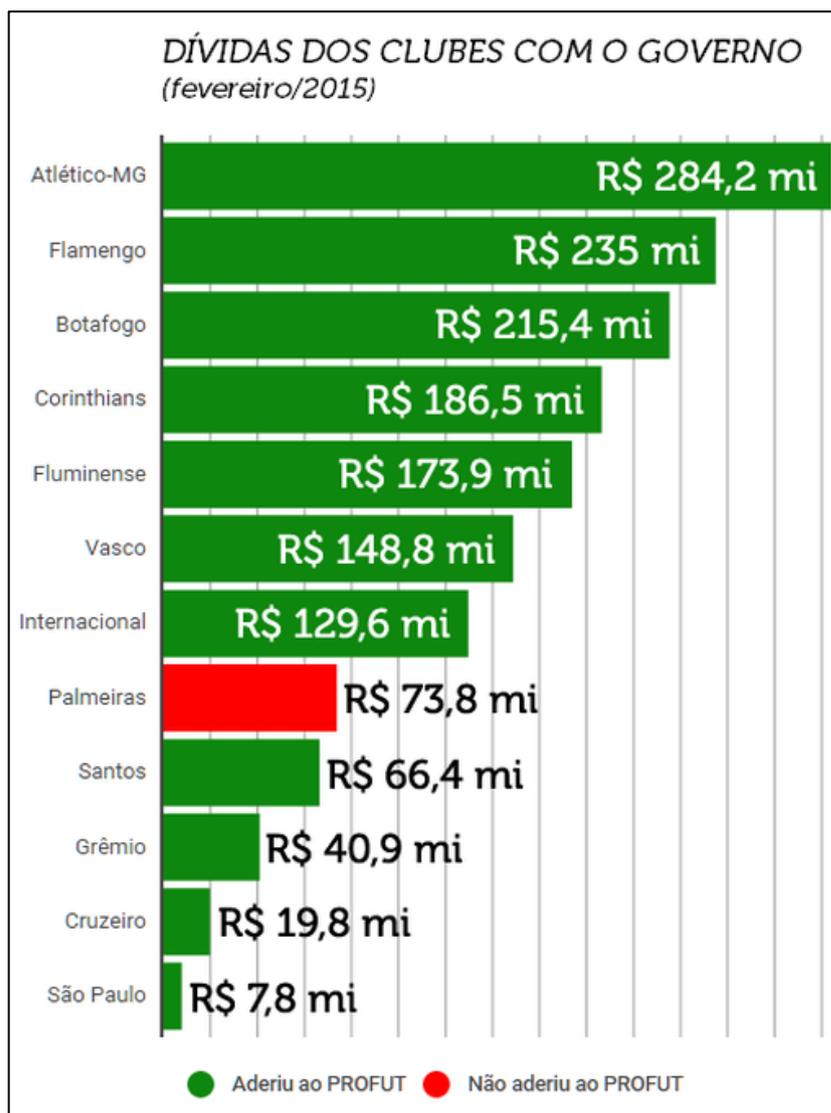
Principais regras para se manter no PROFUT:

- Utilizar no máximo 80% da receita bruta do clube para o futebol profissional
- Não atrasar salários da carteira ou direitos de imagem
- Regularizar as ações trabalhistas
- Não antecipar verbas referentes a período posterior ao fim do mandato
- Restringir os mandatos dos presidentes a no máximo 4 anos e apenas uma reeleição
- Comprovar a existência de um conselho fiscal autônomo

FONTE: BARROS; DIUANA, 2015.

Diversos clubes aderiram a esse programa de refinanciamento. Dentre eles, estão os clubes da Figura 3, que mostra a dívida dos clubes no ano de 2015, ano da criação do PROFUT.

FIGURA 3:



FONTE: BARROS; DIUANA, 2015.

Mesmo com esses incentivos dos governos e agremiações, o futebol brasileiro está muito distante da realidade de clubes de outros países, onde o incentivo e a profissionalização estão em um nível diferente do encontrado no Brasil.

4.2 HISTÓRICO E GESTÃO NO FUTEBOL EUROPEU

Na Europa, o desenvolvimento do futebol acompanhou o crescimento dos países como nações. Os governos notaram que o futebol precisava ser profissionalizado para evitar que os clubes se endividassem e que o país

sofresse as consequências do fracasso dos clubes de futebol. Eles passaram a exigir uma administração mais prudente, por meio de legislações que obrigavam os clubes a apresentar uma gestão responsável financeiramente com foco em transformar os clubes em empresas.

Sendo assim, para entender a profissionalização dos clubes europeus, é necessário entender o contexto de profissionalização de alguns países como Espanha, Itália e Inglaterra. A tese de conclusão de curso do autor Vitor Silvano Ramos (2008) resume o processo evolutivo desses três países:

Na Itália, os clubes estavam falidos e cheios de dívidas na década de 1970, e isso forçou o governo italiano a decretar medidas exigindo uma administração mais responsável [...]. Os clubes implantaram campanhas de marketing e passaram a respeitar mais o torcedor, isso aliado às suas administrações mais capacitadas em princípios estruturais básicos de como planejar e organizar, [...] e hoje os clubes italianos são bastante bem sucedidos.

Já na Espanha, equipes de grande apelo popular, como o Barcelona e o Real Madrid, logo optaram para a transformação de seus departamentos de futebol em organismos empresariais, o que foi responsável por um crescimento econômico [...]. Hoje, é impossível falar de clubes ricos e bem administrados no futebol e não citar Barcelona e Real Madrid, isso se deve claramente ao fato de eles terem entendido muito cedo o lado empresarial do esporte. (WEISHAUPT, 1998 apud PORCARI, 2001)

Por fim, na Inglaterra, o desconforto dos estádios (fato que gerou muitas mortes em incidentes por lá), o péssimo calendário e os contratos de valores baixos com emissoras de TV e patrocinadores, além da excessiva violência dos torcedores (os chamados rulligans, internacionalmente conhecidos), faziam com que os clubes ingleses e todo o futebol daquele país vivesse numa crise estrutural sem precedentes. A solução foi a união dos 18 clubes ingleses para a fundação de uma liga independente, tendo uma empresa de auditoria e estratégia de mercado assessorando as equipes, orientando-as a utilizar planos de marketing e reconstruir a imagem de suas equipes. Um fato importante é que o governo inglês deu um prazo para os clubes tornarem seus estádios confortáveis e seguros, além de financiar a construção. Essas mudanças no futebol inglês se deram no fim da década de 1980 início da década de 1990. Atualmente, a Inglaterra tem excelentes estádios e os clubes ingleses são os mais ricos do mundo. Percebe-se então que tudo isso é consequência da profunda transformação estrutural forçada pela qual passaram as equipes da terra da rainha. (WEISHAUPT, 1998 apud PORCARI, 2001). (RAMOS, 2008, pp. 17-18)

O resumo da profissionalização nos países citados mostra a realidade vivida no continente europeu e a dificuldade de se profissionalizar ligas e clubes de futebol.

Da mesma forma, outro país europeu que viveu uma modernização muito eficiente, especialmente no futebol, foi a Alemanha.

A liga nacional da Alemanha existe desde a década de 1960, porém, os resultados expressivos com o esporte começaram nos anos 2000 a partir de incentivos do governo e da liga de times.

Um resumo da situação da Alemanha é notado em um trecho da matéria do jornalista da ESPN Gerd Wenzel, que descreve o futebol alemão com o passar dos anos:

Após a reunificação, a Alemanha enfrentou novos desafios. Um deles era tentar equilibrar as diferenças sociais e econômicas decorrentes de 40 anos de divisão do país [...]. Com a profissionalização deste esporte neste países é possível afirmar que todos eles possuem características em comum no processo de evolução, todos tiveram uma mudança de cultura e de leis que apoiaram que o futebol ser tratado profissionalmente.” (WENZEL, 2015, página da web)

4.3 CASOS A SEREM SEGUIDOS

Com a modernização do futebol ao redor do mundo, pode-se pontuar que, depois da modernização e da profissionalização, levam-se alguns anos para que sejam obtidos resultados expressivos financeiros e esportivos. Sob esse contexto, existem dois clubes que se reergueram no mundo e hoje podem ser exemplo de organização e profissionalismo: o clube Borussia Dortmund (Alemanha) e a Chapecoense (Brasil).

4.3.1 RECONSTRUÇÃO DO BORUSSIA DORTMUND

O Borussia Dortmund é um clube de futebol da Alemanha fundado em 19 de dezembro de 1909 e possui em sua história oito títulos nacionais da Bundesliga e um título da Liga dos Campeões (BORUSSIA DORTMUND BRASIL, 2017).

Apesar desse excelente histórico, o clube enfrentou uma grave crise financeira no início do ano 2000 e precisou de um empréstimo do rival poderoso Bayer de Munique para se reerguer (MONTEIRO, 2013).

Na época, o presidente do clube chegou a pedir demissão do cargo por não saber lidar com a crise do clube (CRISE, 2004). Para se adequar ao futebol moderno, o clube contratou uma empresa de auditoria e profissionalizou todos os setores do time (CRISIS, 2004).

Nesse contexto, um dos segredos do Borussia, segundo o jornalista Yuri Gonçalves (2012), foi manter os pés no chão, pagando as dívidas e assumindo uma postura realista apostando na categoria de base para obtenção do sucesso.

Com estas ações providenciais de mudança de postura e de cultura, o clube se reergueu e hoje é considerado um dos melhores times do mundo (RANKINGS, 2017), sendo considerado pela UEFA o sétimo melhor clube de futebol no mundo, em 2016.

4.3.2 RECONSTRUÇÃO DA CHAPECOENSE

A Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 10 de maio de 1973 na cidade de Chapecó, localizada no estado de Santa Catarina, Brasil. Ela possui em sua história 6 títulos catarinenses e 1 título da copa intercontinental Sul-Americana (TÍTULOS, 2017).

O clube tem pouca expressão de títulos e de história no âmbito nacional, se comparado a outros grandes clubes brasileiros. Porém, possui um diferencial: a Chapecoense não possui dívidas e apresenta um perfil arrojado de profissionalização do futebol, que tem trazido resultados para a história da instituição.

No ano de 2005, um grupo de empresários da região de Chapecó assumiu a direção do time e iniciou o processo de profissionalização do esporte em todos os setores do clube. O primeiro resultado da profissionalização culminou na sequência de títulos catarinenses (2007, 2008 e 2009). Em 2009, disputava a quarta divisão do futebol nacional (conhecida como Série D) e deu início à trajetória de vitórias até que, em 2010, conseguiu o acesso para a série C (terceira divisão do campeonato nacional).

Após 3 anos, o clube conseguiu o acesso para a série B (terceira divisão do campeonato nacional), no ano de 2013, e, no ano seguinte (2014), o clube conquistou ascender e disputar a série A do campeonato brasileiro. Desde então, disputou os campeonatos como um time competitivo e organizado.

No ano de 2016, a Chapecoense disputou a liga Sul-Americana de futebol por conta da boa campanha feita no ano anterior. No entanto, em novembro de 2016, ao viajar para a Colômbia para a final da Copa Sul-Americana, com a queda do avião, o clube sofreu um acidente trágico, que

matou a maioria dos jogadores e dirigentes (AVIÃO, 2016). Por isso, hoje enfrenta um novo desafio de reconstrução que se passa por meio da ajuda de diversos clubes do Brasil e do mundo.

Considerando-se a ascensão do clube, sempre baseada em contenção de gastos e em uma visão de clube como uma empresa que não possui dívidas, a Chapecoense é considerada um exemplo de como gerir um clube que conquista títulos sem possuir dívidas milionárias e que aplica o dinheiro de maneira correta.

5 DISCUSSÃO

5.1 FUTEBOL MUNDIAL

A realidade do futebol brasileiro mostra que os clubes em sua maioria estão endividados, gastam mais do que recebem e não sabem realizar uma gestão sadia e produtiva. Com o intuito de aprimorar o futebol e transformá-lo em um negócio que seja rentável e lucrativo, é necessário analisar a realidade do esporte e dos clubes ao redor do planeta.

Há, no mundo, diversos exemplos de clubes que possuem uma excelente gestão, mesmo em realidades diferentes, como a Chapecoense e o Borussia Dortmund – ambos clubes que souberam utilizar a gestão profissional para transformar o clube de futebol em uma empresa, capaz de gerir habilidades dentro e fora do campo, tornando o esporte rentável.

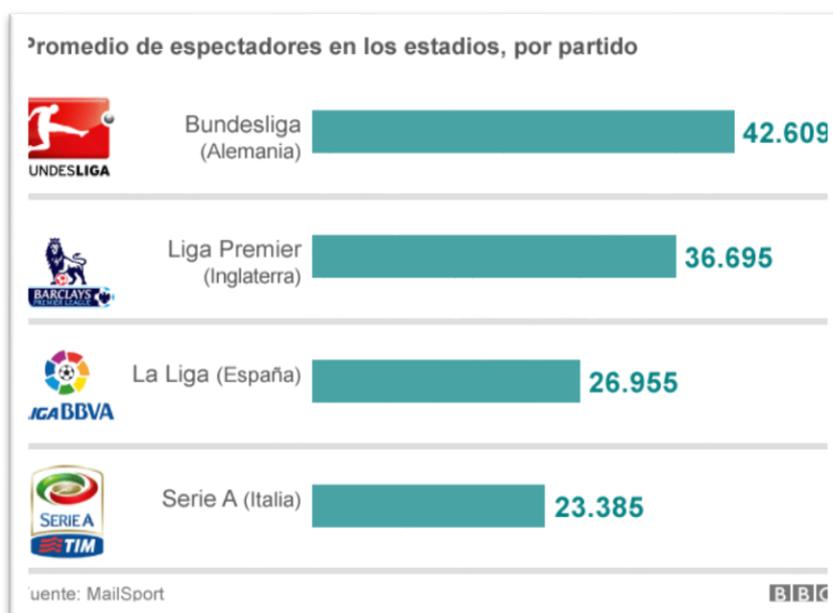
Para que se possa ampliar essa discussão dos clubes ao redor do mundo, é necessário entender um pouco como funcionam as principais ligas considerando suas principais características. Em geral, há diversas ligas nacionais de futebol e, dentre elas, quatro se sobressaem em relação às demais. Essas ligas são dos seguintes países: Alemanha, Espanha, Itália e Inglaterra, sendo reconhecidas mundialmente por diversas características, tais como: organização, estrutura, investimentos, categorias de base, negócios, clubes rentáveis, entre outras.

Para que a análise das ligas e da estrutura delas seja possível, é necessário ainda pontuar os diferenciais e peculiaridades de cada uma, para que, dessa forma, seja possível verificar o que pode ser transposto do modelo de gestão no mundo para o modelo de gestão de clubes brasileiros.

Analisando-se o que significa gerir um clube de futebol, torna-se possível realizar uma análise e pontuar que algumas características fazem parte das receitas e da fonte de rendas de clubes, como as cotas de televisões, o prêmio de competições, os patrocínios e a bilheteria de estádios.

Nesse sentido, na Europa, os estádios em sua maioria são sempre lotados por conta do nível de gestão dos clubes e das ligas organizadas que gerem uma competição rentável e que chama a atenção do público.

FIGURA 4:



FONTE: PINOCHET, 2015.

A figura acima mostra a média de torcedores das maiores ligas de futebol ao redor do mundo. Para realizar uma análise destas ligas, a Tabela 1 ilustra todas as características que tornam o futebol na Europa uma potência em relação aos outros mercados de futebol ao redor do mundo. A média de torcedores em estádio é uma ferramenta fundamental para que a liga se torne forte e, com isso, seus clubes consigam aumentar essa essencial e vital fonte de renda para uma gestão saudável.

Ampliando essa análise sobre as ligas, é possível notar as principais características (Tabela 1) a serem aproveitadas, a fim de tornar o futebol brasileiro igualmente forte.

TABELA 1:

ITÁLIA		 SERIE A	
ATUAL CAMPEÃO	JUVENTUS		
TIMES CAMPÕES NACIONAIS DIFERENTES DESDE 2010	3		
TÍTULOS CONTINENTAIS SÉCULO 21	3		
DIFICULDADES HISTÓRICAS	IRREGULARIDADES EM JOGOS EXCLUSÃO DE CAMPEONATOS INTERNACIONAIS ANOS 80 MÁFIA ITALIANA MANIPULANDO RESULTADOS FALTA DE PÚBLICO NOS ANOS 80		
MÉDIA DE PÚBLICO	18.473 – 49,1% dos estádios		
% ESTRANGEIROS NA LIGA	57,90%		
CLUBE MAIS VALIOSO	R\$	2.234.780.000,00	
CLUBE MENOS VALIOSO	R\$	120.840.000,00	
% DE DIFERENÇA DE VALOR ENTRE CLUBES	95%		
RANKING MUNDIAL DAS LIGAS	4°		
CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS	EMPRESÁRIOS DONOS DE TIMES QUANTIDADE MÁXIMA DE ESTRANGEIROS ALTA GRANDE DIFERENÇA DE INVESTIMENTO ENTRE OS CLUBES COMPETITIVIDADE BAIXA		
ALEMANHA		 BUNDESLIGA	
ATUAL CAMPEÃO	BAYER DE MUNIQUE		
TIMES CAMPÕES NACIONAIS DIFERENTES DESDE 2010	2		
TÍTULOS CONTINENTAIS SÉCULO 21	2		
DIFICULDADES HISTÓRICAS	NAZISMO DIVISÃO DO PAÍS (OCIDENTAL E ORIENTAL)		
MÉDIA DE PÚBLICO	37.644 – 100% dos estádios		
% ESTRANGEIROS NA LIGA	50,10%		
CLUBE MAIS VALIOSO	R\$	1.997.090.000,00	
CLUBE MENOS VALIOSO	R\$	101.080.000,00	
% DE DIFERENÇA DE VALOR ENTRE CLUBES	95%		
RANKING MUNDIAL DAS LIGAS	3°		
CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS	EMPRESÁRIOS DONOS DE TIMES QUANTIDADE MÁXIMA DE ESTRANGEIROS ALTA GRANDE DIFERENÇA DE INVESTIMENTO ENTRE OS CLUBES COMPETITIVIDADE BAIXA		
ESPAÑA		 LaLiga	
ATUAL CAMPEÃO	REAL MADRID		
TIMES CAMPÕES NACIONAIS DIFERENTES DESDE 2010	3		
DIFICULDADES HISTÓRICAS	12 DESEQUILÍBRIO DOS TIMES		
MÉDIA DE PÚBLICO	28.838 – 76,6% dos estádios		
% ESTRANGEIROS NA LIGA	41,60%		
CLUBE MAIS VALIOSO	R\$	1.341.400.000,00	
CLUBE MENOS VALIOSO	R\$	166.820.000,00	
% DE DIFERENÇA DE VALOR ENTRE CLUBES	87%		
RANKING MUNDIAL DAS LIGAS	2°		
CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS	INVESTIMENTOS MESCLADOS (EMPRESÁRIOS E ACIONISTAS) QUANTIDADE MÁXIMA DE ESTRANGEIROS NO TIME MÉDIA GRANDE DIFERENÇA DE INVESTIMENTO ENTRE OS CLUBES		
INGLATERRA		 Premier League	
ATUAL CAMPEÃO	CHELSEA		
TIMES CAMPÕES NACIONAIS DIFERENTES DESDE 2010	4		
TÍTULOS CONTINENTAIS SÉCULO 21	5		
DIFICULDADES HISTÓRICAS	BRIGAS DE TORCIDAS ELIMINAÇÃO DE GRANDES CLUBES EM COMPETIÇÕES EUROPEIAS ELIMINAÇÃO DE GRANDES CLUBES EM COMPETIÇÕES EUROPEIAS MARGINALIZAÇÃO DO ESPORTE		
MÉDIA DE PÚBLICO	34.363 - 91,3% dos estádios		
% ESTRANGEIROS NA LIGA	66,40%		
CLUBE MAIS VALIOSO	R\$	1.713.800.000,00	
CLUBE MENOS VALIOSO	R\$	218.500.000,00	
% DE DIFERENÇA DE VALOR ENTRE CLUBES	87%		
RANKING MUNDIAL DAS LIGAS	1°		
CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS	EMPRESÁRIOS DONOS DE TIMES QUANTIDADE MÁXIMA DE ESTRANGEIROS NO TIME ALTA GRANDE DIFERENÇA DE INVESTIMENTO ENTRE OS CLUBES		

FONTE: O autor.

A realidade dos campeonatos comparados na tabela acima demonstra que diversas características formam um clube e uma liga forte e rentável. O que todas as ligas de sucesso têm em comum são os diversos desafios (políticos, brigas de torcidas, dificuldades históricas, manipulação de resultados etc.) que foram superados ou melhorados ao passar dos anos com uma profissionalização do esporte e com uma gestão que administra o clube como um negócio. Assim, as fraquezas e dificuldades das ligas se tornaram oportunidades para desenvolvimento de ferramentas e de estratégias para profissionalizar o esporte.

5.2 FUTEBOL MUNDIAL E A REALIDADE NO BRASIL

O futebol no Brasil encontra-se em uma realidade que sofre com diversos problemas: clubes endividados, estádios vazios e uma liga que sofre com a falta de competitividade se comparado a clubes e ligas de outros países.

Para que seja possível analisar e verificar o que pode ser feito no Brasil para profissionalizar o esporte, é necessário realizar um comparativo com as grandes ligas ao redor do mundo.

TABELA 2:

Brasil		
ATUAL CAMPEÃO		PALMEIRAS
TIMES CAMPÕES NACIONAIS DIFERENTES DESDE 2010		5
MÉDIA DE PÚBLICO		12.401 – 32,9% dos estádios
% ESTRANGEIROS NA LIGA		6,10%
CLUBE MAIS VALIOSO	R\$	238.640.000,00
CLUBE MENOS VALIOSO	R\$	1.520.000,00
% DE DIFERENÇA DE VALOR ENTRE CLUBES		99%
RANKING MUNDIAL DAS LIGAS		10º

FONTE: O autor.

No Brasil, há a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que é o órgão responsável pela organização do futebol no país; é ela quem estabelece as regras dos campeonatos e também a forma como o futebol é tratado. Conhecida como CBF, a liga esportiva não consegue acompanhar outras ligas mundiais, tornando-se inviável financeiramente, uma vez que não consegue atrair a atenção dos torcedores, apresentando apenas 39% da lotação dos estádios, em

média. Essas características colocam a liga somente no décimo lugar entre as ligas mais fortes do mundo, como mostra a Tabela 2.

Esse atual cenário da liga de futebol no Brasil apenas demonstra que os clubes precisam possuir uma organização profissional, a fim de que possam se tornar mais produtivos e gerir o clube, não apenas lidar com as situações que aparecem sem uma estratégia que possa aperfeiçoar e melhorar a situação financeira, de futebol e de gestão em geral.

Para melhorar o futebol brasileiro, é preciso que os clubes tenham a consciência de se profissionalizar, contratando empresas de gestão financeira, empresas de auditorias e profissionais para todas as áreas do clube, como diretor financeiro, diretor de futebol, diretor de especialidades médicas, diretor de marketing, diretor de operações do clube, dentre outros.

Esses diretores citados, em um clube de futebol, assemelham-se aos profissionais de outras empresas, que possuem profissionais em todas as áreas, a fim de que se possa resgatar o melhor de cada setor. Assim, faz-se com que o clube possa aproveitar melhor o seu torcedor, tornando-lhe fiel a partir das políticas de gestão e de marketing, o que o torna responsável por uma significativa receita do clube.

O gestor financeiro em clube de futebol pode fazer com que o clube consiga aderir aos programas de incentivo e melhoria do esporte no país (como o PROFUT) e, dessa forma, possa se organizar, pagar suas dívidas e gerar lucro para que os investimentos no futebol cresçam cada dia mais com organização e planejamento.

No mundo, todos os países sofreram com a falta de organização no futebol (como a Alemanha, a Itália, a Espanha e a Inglaterra). Porém, nesses países, a organização da liga foi muito importante para que os times se profissionalizassem, tornando-se potências mundiais. Para que a liga se torne mais forte, portanto, são necessárias melhores políticas de gestão e fiscalização do esporte no Brasil. Algumas leis que já existem podem trazer muitas conquistas a longo prazo, desde que sejam acompanhadas de uma fiscalização que cobre os clubes e acompanhem a gestão dos mesmos.

5.3 MELHORIAS E APERFEIÇOAMENTO

Analisando a realidade do futebol no mundo, nota-se que em todas as ligas existe um desnível entre os clubes, ou seja, clubes com maiores receitas do que outros. No entanto, a maioria dos clubes, na Europa, consegue realizar um planejamento estratégico com foco na gestão do clube, fazendo com que não existam dívidas e a disputa seja sadia se comparada ao Brasil, onde a realidade é outra.

No Brasil, é possível notar que as políticas existentes para a melhoria do futebol e dos clubes (como o PROFUT) podem trazer resultados a longo prazo, porém, não resolvem o problema geral das agremiações de se tornarem profissionais, focados na organização e na viabilidade do futebol enquanto projeto.

Para que seja possível uma visão mais assertiva sobre a solução dos problemas de clubes de futebol, na questão do profissionalismo e na gestão de clubes como empresa, são necessários maiores estudos sobre melhorias e outras técnicas que possam avaliar o que pode ser utilizado da teoria do mundo dos negócios e aplicado no dia a dia dos clubes de futebol.

6 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o futebol ao redor do mundo, o Brasil tem um enorme potencial para que seus clubes sejam referência no esporte, contudo, a falta de investimentos, historicamente, a desorganização dos clubes e o nível de endividamento levaram o futebol no país a um nível muito abaixo de grandes centros do esporte mundial.

Para mudar esse quadro, é necessário aplicar características de outras ligas ao Brasil, como maior incentivo do governo para profissionalização dos clubes, maior rigor na aplicação das leis vigentes, realização de auditorias de empresas qualificadas no mercado para análise dos principais times, maiores incentivos ao programa de sócios torcedores dos clubes, a fim de aumentar a média de público nos jogos e, por consequência, promover uma receita maior ao clube.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA de Fayol para a gestão: teoria clássica. **Gestor.pt**. (Página da web). 2011. Disponível em: <<http://gestor.pt/a-importancia-de-fayol-para-a-gestao-teoria-classica/>>. Acesso em: 20/05/2017

AVIÃO com equipe da Chapecoense cai na Colômbia e deixa mortos. **G1**, São Paulo, 2016. (Página da web). Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/11/aviao-com-equipe-da-chapecoense-sofre-acidente-na-colombia.html>>. Acesso em: 16/06/2017

BARBOSA DA SILVA, C. Design e Estratégias Competitivas. **Portal Fucapi**. (Página da web). Disponível em: <https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/023_028_design_e_estrategias_competitivas_SEG.pdf>. Acesso em: 20/05/2017

BARROS, F.; DIUANA, F. Fim das dívidas: o que é o profut? **Virando o jogo**. (Página da web). 2015. Disponível em: <<http://www.virandojogo.com/entenda-o-que-e-o-profut>>. Acesso em: 20/05/2017

BRASIL. **A prática de esporte no Brasil**. Ministério do Esporte. (Página da web). 2013. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>>. Acesso em: 18/05/2017

BRASIL. Decreto-lei no. 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 de março de 1998. Disponível em: <<http://www.direitodesportivo.com.br/Legislacao/LeiPele.htm>>. Acesso em: 20/05/2017.

BORUSSIA DORTMUND BRASIL. **Títulos**. (Página da web). 2017. Disponível em: <<http://borussiadortmund.net.br/>>. Acesso em: 20/06/2017

CAMPEONATO brasileiro de futebol – série A. **Confederação Brasileira de Futebol**. (Página da web). 2017. Disponível em:

<<http://www.cbf.com.br/competicoes/brasileiro-serie-a#.WRW4tOvyuM8>>.

Acesso em: 20/05/2017

CRISE financeira faz presidente do Borussia pedir demissão. **Uol Esporte**, São Paulo, 2004. Disponível em:

<<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2004/10/17/ult59u88224.jhtm>>.

Acesso em: 20/06/2017

CRISIS for Borussia Dortmund. **News24**, 2004. (Página da web). Disponível em: <<http://www.news24.com/xArchive/Sport/Soccer/Crisis-for-Borussia-Dortmund-20041025>>. Acesso em: 20/05/2017

ESPN: Veja as finanças dos 12 grandes clubes brasileiros em 2017. **Coluna do Flamengo**. (Página da web). 2017. Disponível em:

<<http://colunadoflamengo.com/2017/02/espn-veja-as-financas-dos-12-grandes-clubes-brasileiros-em-2017/>>. Acesso em 22/06/2017

GONÇALVES, Y. De maneira modesta, o Borussia Dortmund desbancou o domínio do milionário Bayern, na Alemanha. **Goal**, 2012. (Página da web).

Disponível em:

<<http://www.goal.com/br/news/619/especiais/2012/04/24/3058402/o-segredo-do-renascimento-do-borussia-dortmund>>. Acesso em: 20/06/2017

KASZNAR, I.; GRAÇA FILHO, A. S. **A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB - produto interno bruto, empregos e evolução dinâmica**. São Paulo: M. Books, 2012.

LEAL, T. Teoria clássica da administração segundo Henri Fayol.

Administradores, 2007. (Página da web). Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239/>>. Acesso em: 20/05/2017

LEONCINI, M. P. **Entendendo o Negócio do Futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégico nos clubes de futebol. 2001. 175 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. (Anais). Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0066.pdf>. Acesso em: 21 out. 2008.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em: 20/05/2017

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário**. 20ª ed. São Paulo: Ática, 2001.

MALAGRINO, F. A. F. **A gestão das marcas dos clubes de futebol**: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

MARINHO, M. **O grande livro do futebol**: a grande emoção desde as origens. São Paulo: On Line, 2016.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MONTEIRO, M. A. Bayern já foi credor do rival Dortmund, que estava perto de decretar falência. **iG São Paulo**. (Página da web). 2013. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2013-05-08/bayern-ja-foi-credor-do-rival-dortmund-que-estava-perto-de-decretar-falencia.html>>. Acesso em: 16/06/2017

MYSKIW, M. **Marketing esportivo no futebol**: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento. 2006. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2008-01-03T162908Z-1214/Publico/MAURO%20MYSKIW.pdf>. Acesso em: 20/05/2017

NASCIMENTO, E. A. Prefácio. **Cadernos FGV Projetos**, v. 5, n. 13, 2010. p. 8. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6920/794.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20/05/2017

PEREIRA, A. C. **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração [...]**. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PEREIRA, M. C. Exclusivo, ranking das dívidas: Fla e Cruzeiro nos extremos e o desperdício do Corinthians. **ESPN**, 27 jun. 2017. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/post/706276_exclusivo-ranking-das-dividas-fla-e-cruzeiro-nos-extremos-e-o-desperdicio-do-corinthians>. Acesso em: 28/05/2017

PINOCHET, J. M. ¿Cuál es la mejor liga de fútbol del mundo? **BBC Mundo**, 2015. (Página da web). Disponível em: <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150310_deportes_futbol_mejor_liga_europa_premier_league_champions_jmp>. Acesso em: 20/06/2017

RAMOS, V. S. **Determinantes para as diferenças de desempenho esportivo e financeiro entre os clubes de futebol do nordeste e sudeste brasileiro**: uma análise do Esporte Clube Bahia e do São Paulo Futebol Clube de 2002 a 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9799/1/TCC%20VITOR%20SILVANY%20RAMOS.pdf>>. Acesso em: 20/06/2017

RANKINGS das competições de clubes da UEFA. **UEFA**, 2017. (Página da web). Disponível em:
<<http://pt.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/>>. Acesso em:
20/06/2017

SÁNCHEZ GAMBOA, S. A Dialética na Pesquisa em Educação: Elementos de Contexto. In: FAZENDA, I. **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.

SINEDINO, E. Vinte perguntas: Lei Pelé. **Nominuto.com**. (Página da web). 2008. Disponível em: <<http://www.nominuto.com/noticias/esporte/vinte-perguntas-lei-pele/16997/>>. Acesso em: 20/05/2017

STOLEN, T. et al. Physiology of soccer: an update. **Sports Med**, v. 35, n. 6, p. 501-536, 2005. Disponível em: <<http://fcboulder.com/wp-content/uploads/2014/09/physiology-of-soccer-an-update.pdf>>. Acesso em: 20/05/2017

TÍTULOS. **Associação Chapecoense de Futebol**, Chapecó, 2017. (Página da web). Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/titulos>>. Acesso em: 20/05/2017

VIEIRA, C. B. H. A. et al. Índices de rentabilidade: um estudo sobre os indicadores ROA, ROI e ROE de empresas do subsetor de tecidos, calçados e vestuários listadas na Bovespa. **VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, São João da Boa Vista, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3052.pdf>. Acesso em: 20/05/2017

WENZEL, G. A Alemanha e seu futebol: do pós-guerra ao século XXI. **Eurofut**. (Página da web). 2015. Disponível em: <<http://wedbenger.com.br/clicksports/2015/03/09/a-alemanha-e-seu-futebol-do-pos-guerra-ao-seculo-xxi/>>. Acesso em: 20/05/2017