



PLANEJAR NÃO GANHA TÍTULO? PILARES PARA ESTRUTURAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CLUBES DE FUTEBOL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES DO UNIVERSO DO FUTEBOL

¹ Gabriel Roberto Dellacasa Levrini

² Guilherme Santos Barrionuevo de Oliveira

RESUMO

Alcançar os objetivos dentro de uma empresa requer um planejamento sobre aquilo que se deseja atingir. Em um clube de futebol não é diferente. Os clubes de futebol brasileiros são instituições que, embora o volume financeiro circulante seja grande, geralmente são estruturas deficitárias e ineficientes. As dívidas dos principais 12 clubes brasileiros ultrapassaram R\$ 5 bilhões em 2014, embora a audiência e as receitas tenham crescido muito acima do PIB. Este artigo tem como objetivo principal propor um modelo de planejamento estratégico para a gestão de clubes de futebol a partir da atual percepção dos principais atores (atletas, dirigentes, conselheiros, jornalistas, executivos etc.) do mundo do futebol e dos casos de sucesso como “benchmark” apresentados pela literatura. Buscou-se ainda como objetivos específicos identificar os principais pilares estratégicos para nortear esse propósito. O design da pesquisa teve duas fases: a primeira, qualitativa, em que se entrevistaram 4 executivos de futebol, e uma segunda fase, quantitativa, em que se aplicaram 203 questionários aos 06 diferentes grupos amostrais classificados por suas funções: atletas, sócios, executivos, conselheiros/dirigentes, comissão técnica e jornalistas. O *survey* não mostrou diferenças significativas entre os grupos em relação à importância do planejamento estratégico, com exceção do grupo conselheiros, que mostrou divergências nas respostas relativas à governança nos clubes. Os dados sugerem que a transição da estrutura organizacional tradicional para uma estrutura de clube-empresa ainda sofre barreiras impostas pela vaidade ou incapacidade de seus dirigentes e pela cultura imediatista por resultados.

Palavras-chave: Gestão; planejamento Estratégico; Pilares estratégicos

¹ Pós-Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor Adjunto no Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: levrini@terra.com.br

² Pós-Graduado em Marketing pelo Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: guilherme.barrionuevo@gmail.com

DO PLANS WIN TITLES? PILLARS FOR STRUCTURING STRATEGIC PLANNING FOR SOCCER CLUBS FROM THE PERCEPTION OF THE MAIN ACTORS OF THE OF SOCCER UNIVERSE

ABSTRACT

Achieving the goals within a company requires a plan on what you want to achieve. In a soccer team it is not different. Brazilian soccer teams are institutions that despite the large current financial volume, they are generally loss-making and inefficient. In 2014, debts of the main 12 Brazilian teams exceeded R\$ 5 billion, although the audience and revenues have grown far above the GDP. This article aims to propose a strategic planning model for the management of soccer teams based on the current perception from the major actors (athletes, members, coaches, advisers, journalists, soccer executives etc.), from the soccer world and success cases used as benchmark in the literature. This research design consisted of two phases: first it is a qualitative research, where we interviewed four soccer executives. The second phase was quantitative, where we applied 203 questionnaires to the six different sample groups classified by their functions: athletes, partners, officers, directors/managers, technical journalists and commission board. The survey showed no significant differences between the groups regarding the importance of strategic planning, with the exception of counselors board that gave different responses related to the guiding in teams. Data suggest that the transition from traditional organizational structure to a team-company structure still suffers from barriers imposed by vanity or inability of the leaders and by the immediate-results culture.

Keywords: Strategic planning; Soccer management; key strategic points.

PLANEAR NO GANA TÍTULO? PILARES PARA ESTRUCTURACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CLUBES DE FÚTBOL DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL UNIVERSO DEL FÚTBOL

RESUMEN

Alcanzar los objetivos dentro de una empresa requiere un plan de lo que quiere lograr. En un club de fútbol no es diferente. Los clubes de fútbol brasileño, son instituciones que aunque el volumen financiero actual es grande, generalmente la pérdida de decisiones y estructuras ineficientes. Las deudas de los principales 12 clubes brasileños superaron los \$ 5 mil millones en 2014, aunque la audiencia y sus ingresos han crecido muy por encima del PIB. Este artículo tiene como objetivo proponer un modelo de planificación estratégica para la gestión de los clubes de fútbol de la percepción actual de los principales actores (atletas, funcionarios, asesores, periodistas, ejecutivos, etc.) del mundo del fútbol y casos de éxito como "punto de referencia", presentado por la literatura. También se ha buscado identificar objetivos específicos, pilares estratégicos clave para guiar este propósito. El diseño de la investigación consistió en dos fases: la primera cualitativos, donde fueron entrevistados cuatro ejecutivos de fútbol y una segunda fase cuantitativa donde se aplicó 203 cuestionarios a 06 diferentes grupos de muestras clasificadas por sus funciones: atletas, socios, oficiales, directores / gerentes periodistas, técnicos y comisiones. El estudio no mostró diferencias significativas entre los grupos en cuanto a la importancia de la planificación estratégica, con la excepción del grupo de consejeros mostró diferencias en las respuestas relacionadas con el gobierno en los clubes. Los datos sugieren que la transición de la estructura organizativa tradicional para una estructura del club-empresa, todavía sufre de las barreras impuestas por la vanidad o la incapacidad de sus dirigentes y la cultura de la inmediatez de los resultados.

Palabras clave: gestión; Planificación estratégica; Pilares estratégicos

1. INTRODUÇÃO

O Dossiê de Modernização do Futebol Brasileiro (1998), um trabalho realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), concluiu que o segmento do desporto é responsável por 3,3% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, equivalente a 29 bilhões de reais, e que só o futebol responde por 60% desse valor. Baseado em informações da Fifa (2000), 400 milhões de seres humanos ao redor do mundo possuem trabalho em função do futebol e movimentam em torno de 280 bilhões de dólares por ano. O futebol é o esporte preferido dos brasileiros e também o que mais chama a atenção da mídia brasileira. Ele é capaz de provocar uma série de sentimentos para o público que o acompanha. Trata-se de uma mistura de paixão, devoção e fanatismo (Silva *et al.*, 2014). Tais sentimentos são demonstrados de diferentes maneiras, desde a simples ostentação das suas cores em peças de vestuário até o extremo de tatuar o símbolo do clube na própria pele. Os torcedores acompanham de perto as notícias e as mudanças que interferem na rotina do futebol (Zorzou *et al.*, 2014).

Um dos temas mais presentes nas discussões cotidianas das pessoas do mundo do futebol, sejam profissionais ou não, imprensa, dirigentes ou simplesmente torcedores apaixonados, é o tema da falta de gestão dos clubes brasileiros. No Brasil, as dívidas apenas de 12 grandes clubes brasileiros, cujos dados constam dos balanços das agremiações de 2014 (UOL, 2015), superou pela primeira vez R\$ 5 bilhões.

Em 2014, esses mesmos 12 grandes clubes brasileiros tiveram um somatório de receitas de acima de R\$ 3 bilhões e o Brasileirão 2015 se mostrou como sendo o terceiro campeonato do mundo em audiência pagante (média de 25 mil torcedores na 16ª rodada), perdendo apenas para a Liga alemã (*Bundes league* alemã, com média de 45 mil pagantes) e a *Premier League* (com média de

36 mil pagantes) e na frente das poderosas ligas espanholas e inglesas, francesas e italianas. Isso sugere aos autores um paradigma interessante: o futebol não vai mal, os clubes sim. O campeonato de futebol como espetáculo é um sucesso, porém o mesmo sucesso não é transmitido aos resultados financeiros e econômicos dos clubes brasileiros, seja por falta de planejamento, competências e até de gestão administrativa financeira (Globo Esporte, 2015; Capelo, 2015). Alcançar os objetivos dentro de uma empresa requer um planejamento sobre aquilo que se deseja atingir. Em um clube de futebol não é diferente. É preciso saber aonde se quer chegar e como fazer para chegar lá. Dessa forma, definir etapas é fundamental, ou seja, iniciar e introduzir o planejamento estratégico. No centro do relacionamento apaixonado entre o futebol e o seu público está o clube, com seus ideais individuais e eleitores (Estender, 2013; Teunter, 2006).

Os clubes de futebol são instituições que, embora o volume financeiro circulante seja grande, geralmente são estruturas deficitárias, administrativamente ineficientes. Essas organizações são reconhecidas historicamente por sua má administração e pela falta de credibilidade das pessoas que são responsáveis por sua gestão (Máximo & Kaz, 2006). Dessa forma, chega-se à pergunta-problema objeto de estudo: um clube de futebol deve seguir um planejamento estratégico de médio e longo prazo independentemente dos resultados imediatos do clube?

Este artigo tem como objetivo principal propor um modelo de planejamento estratégico para a gestão de clubes de futebol a partir da atual percepção dos principais atores (atletas, dirigentes, conselheiros, jornalistas, executivos etc.) do mundo do futebol e dos casos de sucesso “*benchmark*” apresentados pela literatura. Visa direcionar a transição da estrutura organizacional tradicional para uma

estrutura de clube-empresa. Busca-se ainda, como objetivo específico, e fazendo parte do planejamento estratégico, identificar os principais pilares estratégicos para nortear esse propósito.

A pesquisa teve duas fases: a primeira fase, qualitativa, com 04 entrevistas com executivos “*experts*” no futebol, visando buscar *insights* complementares à revisão de literatura do tema gestão e futebol, para a construção de um *survey*. A segunda fase foi um *survey* quantitativo descritivo aplicado a 203 indivíduos divididos em 6 grupos amostrais/funções, atuantes no âmbito do futebol profissional. Esse *survey* foi desenvolvido a partir dos *insights* das entrevistas qualitativas e de uma escala baseada na revisão de literatura dos principais pontos de sucesso do melhor do futebol mundial e dos insights das entrevistas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

O mercado tem se tornado mais competitivo em virtude do aumento do número de concorrentes, dos avanços tecnológicos, das inovações em produtos e dos serviços, dentre outros fatores específicos de cada setor. As organizações, então, necessitam de uma reforma em suas estratégias e objetivos a fim de sobreviverem e progredirem nesse mercado competitivo:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (Lima, 2003, p. 18).

Nesse contexto, assume grande importância o planejamento estratégico nas organizações, que segundo Chiavenato (1994) é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas que consistem em considerar as

implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Já Fischmann, Almeida e Costa (2000) entendem que os pontos fortes e fracos da empresa devem ser destacados para que se possa chegar ao objetivo traçado inicialmente:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (Fischmann; Almeida; Costa, 2000, p. 23).

Cunha apresenta outra definição para planejamento estratégico:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial (Cunha, 1996, p. 10).

A formulação de um plano estratégico é um conjunto de medidas que a empresa adota no sentido de definir claramente o seu negócio. É uma ferramenta de grande importância para o sucesso e prosperidade de uma organização. Ele determina e direciona a empresa para que se saibam quais são as decisões a serem tomadas e em quais momentos.

Para Oliveira (2005), o planejamento estratégico não deve ser considerado somente como pretensões e sonhos de uma organização, pois necessariamente abrange o que precisa ser feito para transformar as aspirações em resultados reais. Lima (2003) aborda o que é planejamento estratégico, sua importância e como surgiu da seguinte forma:

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de

ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos (Lima, 2003, p. 18).

Kotler (2000, p. 29) define o planejamento estratégico como um processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste entre os objetivos, as capacidades, os recursos de uma empresa e as oportunidades de um mercado em mudança constante. Sendo seu objetivo configurar os negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejado. Kotler (1993, p. 37) afirma que:

O planejamento estratégico proporciona à empresa pensar de maneira ordenada no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa, bem como faz com que a empresa defina melhor seus objetivos e políticas e proporcione uma melhor disposição dos esforços da empresa para que se obtenham padrões de desempenho mais fáceis de controlar (Kotler, 1993, p. 37).

Enquanto a estratégia organizacional está voltada para o que precisa ser feito a fim de que se alcancem os objetivos empresariais, o planejamento estratégico tem a função de especificar como agir para alcançar tais objetivos.

2.1.1 Missão

Para Drucker (1973), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. O mesmo autor afirma, ainda, que definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim é que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um ótimo desempenho.

Kotler (1999) afirma que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem

explícita atua como um guia para os funcionários para um trabalho independente, mais coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

A missão é, assim, a expressão da razão da existência da empresa e deve ter a sua cara, sua clara identificação. Entretanto, num ambiente em constante mutação, é fundamental que a missão seja flexível para que possa acompanhar a todas as mudanças.

Para identificação da missão de uma organização deve-se conseguir responder às seguintes perguntas:

- a) O que a organização deve fazer?
- b) Para quem deve fazer?
- c) Para que deve fazer?
- d) Como deve fazer?
- e) Onde deve fazer?
- f) Qual é a responsabilidade social que deve ter?

2.1.2 Visão

Collins (1996) afirma que “os grandes navegadores sabem sempre onde fica o Norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino”. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. Isso lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Para Kaplan e Norton (2009), a visão define os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a organização quer ser vista pelos outros.

A visão compreende duas componentes principais: a ideologia central e a visualização do futuro. A primeira define o caráter permanente da organização e que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais. A segunda componente ocorre em duas partes: a definição de metas, que segundo Collins (1996) é de 10 a 30 anos, e a descrição de qual será a realidade se a meta for atingida.

Portanto, a visão será o propósito ou a razão de ser de uma empresa. Deve ser mobilizadora, ambiciosa e expressa de forma clara, concisa e consensual.

2.1.3 Valores

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que no exercício de suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, executam a missão, na direção da visão.

Resumidamente, os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos os colaboradores, são “regras do jogo” para que, executando a missão, seja alcançada a visão e são o suporte a moral e ético da empresa.

2.2 A Situação Atual do Futebol no Brasil

Azevedo (2009) explica que um dos motivos para que os clubes permaneçam com uma administração amadora era a forma como a

legislação esportiva vigorou no passado. Apenas com a Lei Zico (Lei nº 8.672/1993), os clubes passaram a poder se tornar integralmente empresas. Essa lei procurou dar mais dinamismo ao esporte e evitar que sempre os mesmos dirigentes permanecessem no comando dos clubes, como se fossem feudos. Ainda de acordo com Azevedo (2009), o surgimento da Lei Pelé (Lei nº 9.616/1998) alterou profundamente as relações que existiam na administração do desporto nacional. Essa lei representou mais um avanço na profissionalização da administração esportiva brasileira. Infelizmente, na prática pouco aconteceu, na medida em que os clubes continuam com sérios problemas financeiros e econômicos, escândalos e corrupção denunciados pela imprensa (Rezende *et al.*, 2010). A seguir no Quadro 1, apresenta-se a evolução das principais receitas e despesas dos principais clubes mundiais:

Quadro 1. Evolução das Receitas e Despesas dos principais clubes mundiais

Rank	Clube	País	Receita 2014	Receita 2013	TV	MKTPromo	Sócios/jogos	OutrasR	Despesas	Resultado
1	Real Madrid	Espanha	549,3	518,7	30%	31%	28%	11%	49%	38,50
2	Manchester Unit	Inglaterra	541,2	424,5	31%	44%	25%	2%	50%	29,80
3	Bayern Munique	Alemanha	528,7	432,8	13%	51%	32%	5%	41%	16,50
4	Barcelona	Espanha	484,6	482,6	33%	33%	15%	18%	51%	41,10
5	Paris St.Germain	França	474,2	399,6	18%	17%	8%	57%	51%	-0,3
6	Manchester City	Inglaterra	435,1	372,5	38%	48%	14%	1%	59%	-28,60
7	Chelsea	Inglaterra	399,6	298,9	44%	34%	22%	1%	60%	23,00
8	Arsenal	Inglaterra	379,5	328,6	44%	25%	33%	2%	55%	9,10
9	Liverpool	Inglaterra	319,4	240,9	39%	41%	20%	1%	56%	0,50
10	Juventus	Italia	279,4	272,4	54%	22%	15%	10%	66%	-6,79
40	Flamengo	Brasil	101,4	84,5	35%	35%	25%	4%	38%	19,90
47	Corinthians	Brasil	67,3	66,7	50%	36%	14%	1%	56%	-30,10
49	São Paulo	Brasil	65,8	66,7	37%	30%	24%	9%	78%	-31,10
52	Cruzeiro	Brasil	61,2	50,6	34%	13%	49%	4%	81%	-12,10
54	Palmeiras	Brasil	56,6	52,4	44%	13%	30%	14%	60%	-8,60
56	Atletico-MG	Brasil	54,9	42,1	45%	13%	33%	9%	65%	-15,10
57	Internacional	Brasil	54,1	42,1	33%	22%	41%	4%	76%	-15,20
59	Grêmio	Brasil	53,9	53,3	34%	33%	30%	3%	41%	-9,80
67	River Plate	Argentina	45,5	44,3	NI	NI	NI	NI	NI	-8,10
74	Boca Jr.	Argentina	40,7	51,1	12%	29%	50%	3%	30%	1,30
124	Independiente	Argentina	13,9	19,2	NI	NI	NI	NI	70%	-15,30

Fonte: Adaptado pelos autores do site Globo Esporte (2016b)

No Brasil, os investimentos realizados pelos clubes na contratação de jogadores com contratos milionários e fora da realidade financeira atual dos clubes foram poucos, viram-se alguns poucos casos de repatriação de jogadores atuando no exterior, embora esse fato tenha movimentado a torcida, e os patrocínios, na realidade, não melhoraram as finanças dos clubes brasileiros. O sistema atual remete apenas uma parcela pequena aos clubes, ficando a maior parte desses recursos com os intermediários, empresários e a corrupção dos próprios dirigentes (Leoncini & Silva, 2005). O apoio da mídia, a comercialização de *merchandising* nos estádios e espaços dos clubes, na venda de patrocínios e nas parcerias com empresas investidoras, mascaram na realidade, a existência de um amadorismo da gestão das instituições esportivas (Kotler *et al.*, 2008). Brunoro e Afif (1998) há bastante tempo já contestavam a organização do futebol que existe fora do campo, ou seja, a forma com que

são geridos e organizados os clubes. A irrealidade dos salários e prêmios pagos aos atletas em nome do sonho de “ganhar campeonatos” para deixar sua marca ou legado fazem com que os dirigentes atuais, na sua maioria, extrapolem suas folhas salariais, deixando os clubes em dificuldades financeiras (Brunoro & Afif, 1998; Pereira *et al.*, 2014).

A maioria dos clubes brasileiros se encontra à beira da falência, apesar dos mais variados tipos de apoio governamental nos últimos anos, somando-se a total estagnação de ideias e resistência a novos modelos de administração (Rezende *et al.*, 2010). Os times brasileiros com muito mais problemas financeiros continuam firmes nas competições, enquanto na Europa os clubes nessa condição são rebaixados e até pedem falência, mesmo sendo clubes tradicionais do cenário mundial (Veja, 2015; Tuscany, 2014), conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2. Dívidas e consequências das falências de clubes europeus

Clube	Ano fal.	Dívida	Consequências
Fiorentina (Itália)	2002	133 MM Euros	Foi comprado pela dívida; teve que mudar de nome, e foi rebaixado à terceira divisão. recuperou o nome e voltou à Série A.
Napoli (Itália)	2004	70 MM Euros	Deixou de existir como Società Sportiva Napoli foi refundada como Napoli Soccer e rebaixada à terceira divisão. Depois, recuperou o antigo nome e voltou à Série A.
Leeds United (UK)	2007	150 MM Euros	Foi rebaixado à terceira divisão do Campeonato Inglês. Em 2010, conseguiu voltar à segunda divisão, onde permanece até hoje.
Rangers (Escócia)	2012	27 MM Euros	Mudou de nome e de dono e foi rebaixado à quarta divisão escocesa. Atualmente, joga a segunda divisão nacional e tenta voltar à elite
AEK (Grécia)	2013	170 MM Euros	Foi rebaixado à terceira divisão grega. Agora, está na segunda, tentando voltar à elite
Cluj (Romênia)	2015	20 MM Euros	Perdeu 24 pontos no Campeonato Romeno. terá que jogar a segunda divisão na próxima temporada.

Fonte: Adaptado pelos autores do site Correio Braziliense (2015)

No Brasil, o cenário sugere que os clubes brasileiros podem ter dívidas do tamanho que quiserem, que simplesmente não fecham, não vão à falência, como se fossem instituições públicas que têm o governo como seu defensor

com um discurso populista, na realidade, um importante defensor dessa incompetência de gestão (Maia Jr., 2015). A seguir, o Quadro 3 apresenta o ranking dos clubes brasileiros e suas dívidas no ano de 2015:

Quadro 3. Ranking das dívidas dos 12 principais clubes brasileiros em 2015

1. Flamengo -	R\$ 800 milhões
2. Botafogo -	R\$ 700 milhões
3. Vasco -	R\$ 520 milhões
4. Atlético-MG -	R\$ 440 milhões
5. Fluminense -	R\$ 420 milhões
6. Corinthians -	R\$ 350 milhões
7. Palmeiras -	R\$ 315 milhões
8. Santos -	R\$ 300 milhões
9. Grêmio -	R\$ 280 milhões
10. São Paulo -	R\$ 250 milhões
11. Internacional	R\$ 230 milhões
12. Cruzeiro	R\$ 200 milhões

Fonte: Adaptado pelos autores do site Globo Esporte (2016a)

Inegavelmente, a televisão é a maior parceira do futebol, televisionando a “paixão nacional”, e se constitui na maior fonte de receita para os clubes. Entretanto, existe uma contradição: mesmo sendo uma programação atrativa para a TV, a irracionalidade dos calendários, com inúmeros campeonatos e torneios simultâneos, patrocinados pelas próprias emissoras, gera uma “super oferta” de jogos transmitidos, o que, na realidade, pode trazer um efeito contrário pela saturação e queda na audiência a médio e longo prazos. Todavia, Suzuki (1997) comenta:

Dada a situação da pobreza generalizada dos clubes, o papel da televisão como geradora de recursos para o custeio do futebol é hipertrofiado e nem sempre atende aos interesses do próprio futebol. Todavia, há uma necessidade de mudar este estado, deixar de lado a paixão clubista e adotar a postura empresarial, modernizar os clubes e transformá-los em empresas (Suzuki, 1997, p. 12).

2.3 O Avanço Financeiro e o Conformismo dos Clubes

O profissionalismo no futebol brasileiro, em sua grande maioria, é percebido somente dentro de campo, em que atletas e comissão técnica são profissionais com dedicação exclusiva aos clubes, diferentemente dos dirigentes, que trabalham no clube e dedicam apenas algumas horas do dia para atender a todas as atividades demandadas pela administração (Pereira *et al.*, 2013). O avanço financeiro dos clubes se deu em duas diferentes frentes:

a) Crescimento dos valores – a transmissão em canais fechados cresceu quase 10 vezes em relação ao presente; o total do valor anual pago por essa mídia evoluiu de cerca de R\$ 60 milhões em 2016 para R\$ 500 milhões a partir de 2019, para serem divididos entre os 20 clubes da Série A.

b) Distribuição dos valores pagos “a partir de 2019”, de acordo com uma velha proposta e desejo da maioria dos clubes (Globo Esporte, 2016).

- 40% do total dividido em partes iguais entre os 20 clubes da Série A;
- 30% dividido de acordo com o mérito esportivo;
- 30% dividido de acordo com a exposição do time.

Embora haja evolução nas receitas com televisionamento, o conformismo dos clubes se dá pelo medo de buscar concorrência entre as emissoras de TV, uma vez que não se mobilizam, não se unem, não criam uma liga que funcione, não brigam por seus interesses coletivos (Estender, 2013). Além dos motivos citados, também há o conformismo em razão do comprometimento já assumido por gestões anteriores, que fazem contratos longos com as emissoras de televisão, com antecipação de receitas de 4, 5 anos, comprometendo o futuro do clube. Quando novas gestões assumem, não conseguem utilizar a receita de televisão daquele período, pois muitas vezes já foi consumida por gestões anteriores.

Todos admiram, elogiam e fazem comentários maravilhosos sobre a *Premier*

League, na Inglaterra, ignorando o fato básico a respeito dela: foi criada pelos clubes ingleses United, Liverpool e Arsenal, potências da época, que não gostaram da divisão do dinheiro dos direitos de transmissão de seus jogos, mas prevaleceu a união e a certeza de que poderiam avançar muito mais juntos do que separados (Brady; Belchover; Sturgess, 2012; Symanski & Kuypers, 1999).

No Quadro 4 a seguir, apresenta-se a evolução das receitas dos principais clubes brasileiros que possuem nas receitas de contrato com emissoras de televisão suas principais fontes de arrecadação:

Quadro 4. Evolução das Receitas com/sem atletas vendidos dos principais clubes brasileiros (R\$MM)

Clube	Ano	Total s/Vend	Total C/Venda	Clube	Ano	Total s/Venda	Total c/Venda
Flamengo	2011	127,8	128,6	Atletico MG	2011	77,1	98,9
	2012	178,9	184,2		2012	151,1	163,2
	2013	205,5	273,1		2013	161,8	227,9
	2014	327,3	340,7		2014	177,3	178,9
Corinthians	2011	230,8	290,1	Palmeiras	2011	133,3	146,1
	2012	324,7	358,5		2012	173,8	183,2
	2013	246,9	316,1		2013	170,8	176,9
	2014	217,2	258,2		2014	182,8	244,1
São Paulo	2011	165,1	224,6	Santos	2011	152,3	189,1
	2012	236,6	282,9		2012	170,5	197,8
	2013	214,9	362,8		2013	127,8	190,3
	2014	212,4	253,4		2014	124,2	169,9
Cruzeiro	2011	99,8	128,8	Botafogo	2011	43,5	58,9
	2012	96,8	120,4		2012	87,5	122,8
	2013	163,2	187,9		2013	130,2	181,5
	2014	197,6	232,1		2014	135,8	163,4
Internaciona	2011	167,1	188,3	Fluminense	2011	62,2	80,3
	2012	188,3	252,9		2012	100,2	151,2
	2013	135,8	259,6		2013	110,4	124,8
	2014	174,7	205,1		2014	116,6	123,3
Gremio	2011	104,9	116,9	Vasco	2011	131,8	137,1
	2012	167,3	204,8		2012	115,5	146,2
	2013	171,8	192,6		2013	125,4	157,1
	2014	174,2	212,3		2014	124,7	129,2

Fonte: Adaptado pelos autores do site CBF (2015)

O quadro acima é uma prova real de como, apesar da crise econômica, os clubes de forma geral vêm aumentando suas receitas.

Embora já comece a surgir concorrência entre emissoras, o quadro mostra

que os clubes seguem buscando novas formas de arrecadação com intenção de diminuir a dependência pela venda de atletas, como apresenta o quadro abaixo com os clubes com maior número de sócios do mundo.

Quadro 5. Ranking por sócios dos principais clubes do mundo em 2014

Rank	Clube	País	Sócios
1	Benfica	Portugal	270.000
2	Bayern Mun.	Alemanha	238.000
3	Arsenal	Inglaterra	225.000
4	Real Madrid	Espanha	206.000
5	Barcelona	Espanha	154.000
6	Internacional	Brasil	144.000
7	Porto	Portugal	125.000
8	Palmeiras	Brasil	114.000
9	Borussia D.	Alemanha	111.000
10	Inter de Milão	Italia	105.915

Fonte: Adaptado pelos autores do site Correio Brasiliense (2015)

Os eventos esportivos são a base da economia esportiva e sem eles não há razão para a existência dos clubes de futebol. O cliente-torcedor paga pela competição. O sócio é a razão de tudo (Quadro 5). A razão de ele ir ao estádio é ver dois times concorrentes jogando. O “produto” oferecido aos clientes é o jogo, disputa que jamais pode ocorrer sozinha. E para a produção do espetáculo do futebol e atendimento das necessidades dos clientes é essencial uma gestão profissional focada no cliente-torcedor, como dito anteriormente, a base para a gestão empresarial dos clubes (Estender, 2013).

A relação torcedor-clube (Quadro 5) é um patrimônio que se valoriza de acordo com as seguintes variáveis: quantidade de torcedores de um clube; o retorno de um jogo; quantidade de pessoas que adoram o clube e qual é a intensidade dessa devoção; e qual é a expansão gráfica dos torcedores. O relacionamento clube-torcedor é um dos tipos de relacionamentos existentes no negócio “futebol” e a sua principal diferença é devida ao fato de estar ligado diretamente com o fator emocional dos clientes, em que a emoção pode extrapolar os limites da razão, em que os relacionamentos comerciais podem tornar-se secundários, em que a paixão é um dos poucos fatores levados em consideração ao se torcer por um time. (Zorzou *et al.*, 2014).

2.4 O Cenário do Futebol Mundial

O futebol da atualidade teve uma mudança muito rápida, a partir da entrada de investidores nos clubes, como, por exemplo, o Chelsea, comprado em 2003 pelo bilionário russo Roman Abramovich, que precisou menos de 10 temporadas para retomar o favoritismo na Inglaterra, dar lucro e fazer frente aos grandes clubes europeus financeira e esportivamente com o título da Liga dos Campeões em 2011/2012. Controlado pelo milionário Sheikh Mansour desde 2008, o Manchester City levou menos de cinco anos para conquistar em 2013/2014 a Premier

Ligue. O clube francês Paris Saint-Germain em 2011 passou a ser controlado pelo fundo *Qatar Sports Investments*, acabou com a soberania do clube francês Lyon e ganhou 3 títulos consecutivos da França. Esses clubes têm em comum a adoção de um total profissionalismo, um planejamento a médio e longo prazo, desenvolvimento de marca e fortes controles financeiros e dos investimentos em craques e arenas (Jones, 2007).

O que também têm em comum é que participam ativamente de uma Liga unida para representar os interesses dos clubes e negociar em conjunto no melhor interesse coletivo dos clubes (Noll, 2003).

Para Leoncini e Silva (2005), um modelo de gestão ideal para clubes de futebol deveria ser um modelo estável de ação, ou seja, um modelo de pelo menos 5 anos e em que as variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que almeje a lucratividade juntamente com as metas e resultados em campo esperados. Segundo os autores Chadwick e Thwaites (2001) e Lopes (2009), Barcelona, Porto, Benfica e Manchester United são exemplos de instituições que inovaram em seus modelos de gestão e planejamento, com ótimos resultados em relação à lucratividade, no seu desempenho dentro de campo, além de apresentarem um modelo de gestão duradouro.

2.5 Casos de Sucesso no Futebol Internacional

2.5.1 O Futebol Club Barcelona

Em 2003, o Barcelona era o retrato de um clube desorganizado, sem foco e sem perspectiva de evolução. Definitivamente, não estava nos seus melhores momentos, passando por problemas financeiros, era o décimo terceiro no posto mundial em geração de receitas, tendo um endividamento que representava 150% da renda do ano. Com a queda do prestígio, ocorreu também a diminuição do quadro social. A estratégia adotada foi colocar em ação o seu slogan: “*más*

que um Club” (mais que um clube). A diretoria traçou os objetivos e implementou seu planejamento estratégico de forma contundente: “devolver o *Barça* à primeira linha esportiva e midiática mundial”. O Barcelona escolheu focar em 3 pilares de renda: marketing (marca), estádio (sócios) e direitos de transmissão (Soriano, 2010; Kokolakis *et al.*, 2012; Futbol Club Barcelona, 2016).

2.5.2 Futebol Clube do Porto

Para Lopes (2009), quando Jorge Nuno Pinto da Costa foi eleito presidente do Clube do Porto em 1982, foi um marco na história do clube e na sua afirmação esportiva, social e cultural. Essa afirmação teve reflexo direto na marca do clube e na sua identidade. Passou-se a construir a marca do clube com base na figura simbólica do dragão, o qual personifica o espírito de conquista, determinação, a firmeza que vieram a fazer parte da cultura do clube, dos seus dirigentes, dos seus atletas e da sua massa de associados. Essa identificação com o dragão tornou-se extremamente forte, a ponto de o próprio clube e seus torcedores serem conhecidos como “Os Dragões” (Lopes, 2009). Essa identificação acarretou ao F. C. Porto a impressionante figura de 125 mil sócios (Quadro 5).

2.5.3 Manchester United Football Club

O marco divisor da história do Manchester foi o lançamento de ações na Bolsa de Valores de Londres, deixando clara a efetiva busca pelo lucro no longo prazo. Para Leoncini (2001), a mudança de paradigma pela qual o clube passou esteve acompanhada de uma mudança nas condições ambientais e objetivos estratégicos da instituição. Na Inglaterra, os clubes sempre foram empresas, tendo a premissa do lucro ligada à gestão. Segundo Fynn e Guest (1998), o Manchester United foi o segundo clube inglês a lançar ações na bolsa, tornando-se uma “*public company*”. Para os objetivos estratégicos, isso

significou que o lucro passaria a ser algo fundamental para os acionistas dessa nova empresa, e a estratégia de exploração da marca do clube, que está intimamente relacionado com a devoção e satisfação dos seus torcedores (Kokolakis *et al.*, 2012).

Seu plano foi baseado em três pilares estratégicos: o controle dos gastos com salários e transferência de jogadores, a maximização das receitas (fruto da sua reputação, seu desempenho em campo e do tratamento dos torcedores como clientes) e a exploração do seu estádio construído para gerar receita o ano inteiro, através do novo modelo de arena multiúso (Jones, 2007; Manchester United Football Club, 2016).

2.5.4 Benfica Futebol Clube

A partir de 2004, o Benfica passou a focar numa visão estratégica, naqueles que mais poderiam apoiar e ajudar o clube: os sócios. Criou-se um modelo em que os sócios pudessem ter vantagens independentemente do sucesso do time, em que os sócios poderiam aliar o fator emocional aos diversos descontos comerciais conseguidos, através de inúmeras parcerias que o Benfica realizou (Santos, 2013). Com a ampliação dos associados, o Benfica percebeu que a política de comunicação passara a ser um ativo importante para o clube como forma de atingir seus sócios e público externo. Com esse objetivo, o clube reformulou sua estratégia de comunicação interna e criou, em 2008, seu próprio canal de televisão, o Benfica TV. Dessa forma, passou a estar presente em todas as plataformas televisivas, permitindo uma agressiva estratégia de expansão internacional (Sport Lisboa e Benfica, 2016).

2.6 Casos de Sucesso no Futebol no Brasil

2.6.1 São Paulo Futebol Clube

Seus dirigentes na década de 1970 elaboraram um planejamento que imaginavam durar 30 anos. Através de três pilares

estratégicos, o São Paulo Futebol Clube buscava: tornar-se um clube reconhecido no exterior (globalização); diversificar os seus produtos como forma de ampliar as fontes de receita, novos produtos que tenham sinergia com o produto principal de um clube de futebol: os espetáculos futebolísticos. A transformação do seu estádio em arena multiúso foi uma adequação do seu principal ativo como parte da nova realidade da indústria do futebol mundial (Azevedo, 2009; São Paulo Futebol, 2016). O forte investimento na estrutura, destinada à formação de atletas do clube, foi classificada como uma das melhores do Brasil e comparada à dos grandes clubes europeus (Mayer, 2010).

2.6.2 Sport Club Corinthians Paulista

O Corinthians segue atualmente com um planejamento estratégico iniciado em 2010 e previsto para durar 10 anos. Os principais pontos são: ser o clube mais conhecido e poderoso do mundo, ter a marca mais conhecida, plantel com os melhores jogadores e aumento exponencial de suas receitas. O clube busca, e está escrito no plano, um comprometimento de sempre estruturar um time competitivo, aumentar seu patrimônio para os sócios e incentivar a formação das categorias de Base partir de um novo Centro de Treinamentos (Berton *et al.*, 2013).

A gestão de Andrés Sanches alterou consideravelmente a concepção de administração desportiva, valorizando significativamente a marca do clube. O Corinthians apresentou um novo posicionamento perante a concorrência, tirando frutos de sua

imensa torcida. A gestão adotou uma estratégia para a aplicação dos seus sete pilares estratégicos definidos no plano: respeito absoluto à identidade, cultura, às diferenças e às tradições corinthianas; difusão dos valores à Nação (torcida), envolvimento da torcida com o time (Estender, 2013; Sanchez & Oller, 2012; Sport Clube Corinthians Paulista, 2016).

2.6.3 Sport Club Internacional

Em 2002, o presidente do Internacional, Fernando Carvalho, utilizou como símbolo da sua campanha o planejamento estratégico, que depois de eleito passou a desenvolver, que são: Incentivo às Categorias de Base, Fortalecimento da Marca e Intensa comunicação e incentivo ao quadro de sócios. Entre as ações, destacava-se a assinatura de contratos de longa duração com os jogadores, vindos das categorias de base do Internacional. O Internacional teve um site que foi considerado como um dos melhores do Brasil. Através de investimentos em marketing e campanhas publicitárias, o Inter aumentou seu quadro social de pouco mais de 7 mil associados em 2002, para 147 mil em 2015. A partir de 2007, com aumento expressivo nas receitas, foi o clube com maior superávit financeiro do futebol brasileiro, até ser ultrapassado pelo Corinthians e posteriormente pelo Flamengo, cujas torcidas são bem maiores (Somoggi, 2015; Albino *et al.*, 2009). Além dos resultados fora de campo, nesse período de reorganização da sua gestão, o Internacional conquistou todos os títulos internacionais que um clube brasileiro poderia conquistar (Albino *et al.*, 2009). A seguir no Quadro 6, um resumo das principais ações de clubes de sucesso:

Planejar não Ganha Título? Pilares para Estruturação de Planejamento Estratégico para Clubes de Futebol a Partir da Percepção dos Principais Atores do Universo do Futebol

Quadro 6. Resumo dos principais Pilares Estratégicos dos casos de sucesso no futebol internacional

CLUBE	AÇÕES
BARCELONA	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “MÁS QUE UN CLUB” - Aculturamento dos atletas nas categorias de base - Departamento de marketing – Direitos de transmissão de TV - Exploração do estádio
PORTO	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “UMA NAÇÃO COM CORAÇÃO DE DRAGÃO” - Marca e identidade do clube através da mística do Dragão - Construção do Estádio do Dragão; Projetos para as categorias de base - Ampliação de sócios e torcedores através do <i>Dragon Force Road Show</i> - Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente no Estádio do Dragão
MANCHESTER UNITED	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “THE RED DEVILS” (OS DIABOS VERMELHOS) - Lançamento de ações na bolsa de valores priorizando a busca pelo lucro no longo prazo - Exploração da marca do clube - Controle de gastos com salários e transferência de jogadores - Maximização das receitas através do desempenho em campo e do tratamento dos torcedores como clientes; exploração do seu estádio, construído para gerar receita o ano inteiro - Balancear os interesses dos <i>stakeholders</i> (torcedores, acionistas, patrocinadores e jogadores)
BENFICA	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “E PLURIBUS UNUM” (Latim: De muitos, um!) - Reestruturação financeira - Maior quadro social do mundo - Venda de “<i>namming rights</i>” frustrada, clube vendeu o nome de setores do estádio - Política de comunicação – Criação da Benfica TV - Fundo Especial de Investimento Mobiliário Fechado para negociação dos direitos esportivos de atletas

Quadro 7. Resumo dos principais Pilares Estratégicos dos casos de sucesso no futebol nacional

CLUBE	AÇÕES
SÃO PAULO	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “DENTRE OS GRANDES, É O PRIMEIRO!” - Diversificação de produtos para ampliação das fontes de receita - Transformação do seu estádio em Arena multiúso, construção do CT da Barra Funda e o CFA – Centro de Formação de Atletas em Cotia-SP; projeto com crianças para ampliação de torcedores - Licenciamento de produtos com a marca São Paulo Futebol Clube - Canais institucionais para relacionamento com torcedores - Contratação de profissionais com experiência nas determinadas áreas para administrá-las
CORINTHIANS	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “UM BANDO DE LOUCOS” - Valorização e fortalecimento da marca; Novo posicionamento perante os concorrentes - Readequação financeira, resgatando a credibilidade junto aos seus <i>stakeholders</i> - Internacionalização da marca; Respeito absoluto à identidade - Respeito à cultura; Respeito às diferenças; Respeito às tradições; Difusão dos valores da nação - Envolvimento da torcida com o time e com o clube - Envolvimento da torcida – Governança corporativa
INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - SLOGAN: “CAMPEÃO DE TUDO” - Readequação financeira - Quadro social em constante crescimento - Fortalecimento e internacionalização da marca - Investimento nas categorias de base para venda de 1 jogador formado no clube por ano - Modernização do Estádio Beira-Rio - Profissionalização e integração de departamentos através de executivos remunerados - Ter no seu torcedor o principal cliente - Forte comprometimento do departamento de marketing

A partir desse quadro-resumo, houve a necessidade de entender o pensamento de executivos do futebol brasileiro, quais eram os pilares estratégicos considerados mais relevantes para o planejamento estratégico de

um clube de futebol. Em cima disso, seria elaborado um *survey* para verificar a importância desses pilares para determinada amostra.

3. METODOLOGIA

Neste artigo, a metodologia utilizada teve duas fases: uma fase qualitativa exploratória e uma segunda fase com um *survey* quantitativo descritivo, que visou investigar a importância dada pela amostra de diferentes atores do universo do futebol ao planejamento estratégico utilizado por clubes de futebol.

Na primeira fase foram entrevistados 4 executivos especialistas em gestão executiva de futebol, entrevistas gravadas, transcritas a partir de um roteiro semiestruturado com base na revisão de literatura, posteriormente utilizou-se análise de conteúdo, buscando com eles *insights* baseados nas suas experiências de gestão de como deveria ser, idealmente, a gestão de um clube-empresa. A transcrição das entrevistas, feita com a técnica de análise de conteúdo, apontou pontos importantes a seguir ilustrados pelos depoimentos. Bardin (2006) define essa metodologia como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens ou entrevistas.

Para a segunda fase quantitativa foi realizado um *survey*, com 203 pessoas relacionadas com futebol profissional, sendo divididas por grupos/funções detalhados a seguir: 1) atleta, 2) sócio torcedor, 3) conselheiro/dirigente não remunerado, 4) dirigente remunerado (executivo), 5) integrante de comissão técnica e 6) jornalistas esportivos. Utilizou-se uma escala de mensuração das respostas tipo Likert de 5 pontos. Os 6 grupos/funções amostrais responderam de acordo com seus diferentes pontos de vista em relação ao objetivo da pesquisa. A seleção dessa amostra tão heterogênea e de tão diferentes atores foi não probabilística, por conveniência e por indicações.

O design do questionário foi elaborado, então, a partir das 4 entrevistas em profundidade; buscando aliar suas experiências aos fatores encontrados na

revisão de literatura, foi feito um pré-teste com 20 indivíduos da amostra para verificar o entendimento das afirmativas, e após alguns ajustes foi novamente submetido a um novo pré-teste. O grau de confiabilidade foi considerado satisfatório, de acordo com os critérios sugeridos por Hill e Hill (2000), em que a classificação para resultados acima de 0,9 é considerado excelente; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; entre 0,7 e 0,8 é considerado razoável; entre 0,6 e 0,7 é considerado fraco; e abaixo de 0,6 é considerado inaceitável. Como o resultado do Alfa de Cronbach foi de 0,79, foi considerado bom diante de uma amostra tão heterogênea. A aplicação dos questionários foi presencial de acordo com as características específicas da amostra e feita durante o Campeonato Brasileiro de 2016, nos Centros de Treinamentos do Sport Club Internacional e Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, na cidade de Porto Alegre/RS, e ainda com os torcedores, durante algumas partidas do Campeonato Gaúcho de Futebol de 2016, de março a julho de 2016. A seleção da amostra foi por conveniência e em alguns casos por indicações, as respostas dos questionários tiveram um tratamento estatístico com a utilização do software SPSS versão 20.0.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Fase Qualitativa – Principais temas da Análise de Conteúdo

Os principais pontos que segundo os entrevistados deveriam ser explorados buscando uma gestão de excelência são:

- Orçamento e controles rígidos, profissionalização da gestão;

“... o clube ainda é um grande cabide de emprego, a maioria poderia ter metade dos funcionários, parece uma estatal. Se faz orçamento anualmente, mas raramente é cumprido e se leva ao conselho uma aprovação suplementar, isto é muito amadorismo” (Entrevistado A, 42 anos, gerente de futebol time X).

“Orçamento é uma figura decorativa que nunca é cumprido, se houver derrotas então se gasta o que não tem” (Entrevistado B, 36 anos, executivo de futebol).

- Organização das categorias de Base;

“É fundamental gerar internamente uma renovação...” (Entrevistado C, 39 anos, executivo de futebol).

“Os clubes não conseguem fechar as contas sem vender algumas boas promessas geralmente para a Europa” (Entrevistado A, 42 anos, gerente de futebol time X).

- Exploração da Marca do clube a nível nacional e internacional;

“Tem muitos times com amadores nas áreas de marketing, hoje vender a marca é fundamental para aumentar sócios, para influenciar futuros sócios e patrocinadores” (Entrevistado C, 48 anos, executivo de futebol).

“Vender a marca e divulgar o clube é fundamental para as receitas do clube” (Entrevistado C, 39 anos, executivo de futebol).

- Mudança na Governança dos clubes brasileiros;

“... este é um mal cultural dos dirigentes, não são preparados e buscam interesses individuais, o conselho chega a ter 30 movimentos, ou seja, uma espécie de partidos políticos, mas isso compromete o clube, os resultados e o planejamento” (Entrevistado B, 36 anos, executivo de futebol).

“No primeiro ano o presidente aprende a lidar com o sistema, com a mídia e com a fama que ganhou, e no segundo já está fazendo alianças par sua reeleição ou fazer seu sucessor, os dirigentes, independentemente de suas qualificações, deveriam ter um mandato

maior que 2 anos” (Entrevistado C, 39 anos, executivo de futebol).

- Planejamento Estratégico de médio e longo prazo.

“Este é o sucesso de grandes clubes mundiais, não se constrói nada em 2 anos, se muda tudo, treinador e dirigentes e faz tudo de novo em mais 2 anos. Isso é total falta de visão, cultura e preparo profissional. O Planejamento é fundamental para qualquer esporte de alto rendimento” (Entrevistado B, 36 anos, executivo de futebol).

“... a base dos melhores clubes mundiais foi desenvolver um planejamento de curto, médio e longo prazo com profissionais qualificados capazes de realizar este planejamento. Aqui no Brasil basta perder um clássico que o planejamento vai para o lixo” (Entrevistado A, 42 anos, gerente de futebol time X).

Esses depoimentos estão alinhados com a revisão da literatura dos casos de sucesso e parecem contemplar os principais pilares estratégicos essenciais no sucesso de um clube. A falta deles, possivelmente, passa a explicar o contexto atual do futebol brasileiro. Esses fatores, igualmente, passam a ser os constructos determinantes do *survey* em que foram feitas 4 afirmativas pertinentes de cada tema, totalizando 24.

4.2 Fase Quantitativa – Resultados do *Survey*

A análise quantitativa dos dados do questionário aplicado apresentou um Alfa de Cronbach geral de 0,788, o que confirma a confiabilidade das respostas. Através de um cruzamento das informações da função de cada respondente do questionário com a sua idade, pode-se identificar que os mais jovens respondentes faziam parte do grupo de jogadores ou sócios torcedores (Tabela 1).

Tabela 1 – Cruzamento entre Função e Idade da amostra

IDADE	FUNÇÃO						TOTAL
	Atleta Jogador	Sócio torcedor	Conselheiro ou Dirigente não remunerado	Dirigente remunerado	Comissão técnica	Imprensa	
18 a 25 anos	11	16	1	1	2	5	36
26 a 35 anos	16	27	0	6	11	8	68
36 a 50 anos	2	12	8	13	15	6	56
Acima 50 anos	1	6	19	12	1	4	43
TOTAL	30	61	28	32	29	23	203

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Os conselheiros tiveram, em sua grande maioria, respondentes acima de 50 anos. Quanto aos dirigentes remunerados, também conhecidos como executivos de futebol, tiveram sua participação no grupo entre 36 e 50 anos. Os integrantes da imprensa mantiveram uma distribuição equilibrada entre as faixas etárias. Com relação à escolaridade dos respondentes, houve 7 respondentes para Ensino Fundamental (3,4%), 51 respondentes com Ensino Médio (25,1%) e 145 respondentes com Ensino Superior (71,4%).

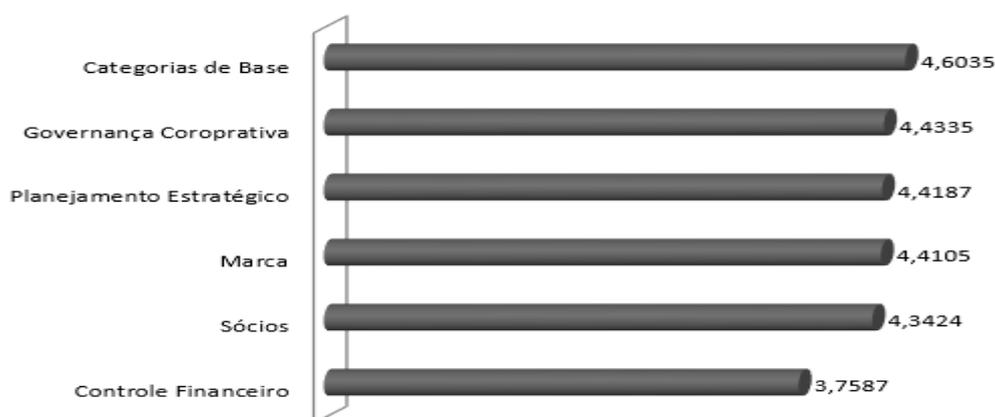
Os 6 grupos amostrais/funções foram estiveam assim distribuídos, sendo eles:

- 30 respondentes atletas/jogadores (14,8%);
- 61 respondentes sócios torcedores (30,0%);

- 28 respondentes conselheiros ou dirigentes não remunerados (13,8%);
- 32 respondentes executivos ou dirigentes remunerados (15,8%);
- 29 respondentes integrantes de comissão técnica (14,3%);
- 23 representantes da imprensa esportiva (11,3%).

Na amostra observaram-se 179 homens (88,2%) e 24 mulheres (11,8%). O Quadro 2, a seguir, apresenta as médias das afirmativas de cada dimensão (construtos utilizados no *survey*), sendo colocadas na ordem de importância de acordo com as médias das respostas obtidas nos questionários, dessa forma respondendo aos objetivos do estudo e apresentando os pilares estratégicos de maior relevância para os profissionais da amostra envolvidos no universo do futebol profissional.

Quadro7. Média geral das dimensões (pesquisa quantitativa com base na escala Likert de 5 pontos)



Fonte: elaborado pelo autores (2016).

4.2.1 Análise dos Resultados

O objetivo geral da pesquisa busca analisar a percepção dos principais indivíduos por função (atletas, dirigentes, conselheiros, jornalistas, executivos etc.) do mundo do futebol, sobre a importância do planejamento estratégico para os clubes brasileiros e opinando quais seriam os principais pilares estratégicos norteadores do planejamento.

As afirmativas do *survey*, em foi questionado o planejamento estratégico, foram as seguintes:

- *P1* “Pensando no futuro do clube, o planejamento estratégico é importante dentro da visão de longo prazo e todos os setores do clube devem ser seguidores deste planejamento”.
- *P2* “O clube deve ter seus objetivos definidos antes de elaborar o seu planejamento para os próximos anos e deverá

ser seguido, mesmo que não ganhe títulos de imediato”.

- *P3* “A formação acadêmica dos dirigentes de futebol faz a diferença na elaboração e implementação do planejamento estratégico do clube”.

4.2.2 Testes Estatísticos

O teste de homogeneidade das variâncias de Levene (Quadro 8) sustenta como hipótese nula que as variâncias dentro dos grupos são homogêneas para todos as funções (Hair *et al.*, 2005). No estudo em questão, o teste não encontra evidência de violação da hipótese nula de variâncias homogêneas para $p < 0,05$, ou seja, não existem diferenças significativas entre os respondentes de diferentes funções em relação às afirmativas em relação a planejamento estratégico.

Quadro 8. Teste de Homogeneidade de Levene

	Teste Levene	Sig.
P1PlanejEst	1,861	,103
P2PlanjEstr	2,594	,027
P3PlanjEstr	1,126	,348

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

O resultado do Teste Anova (Quadro 9) de igualdade de médias entre Grupos/Funções da amostra que exibe uma estatística: $F=0,657$ na primeira afirmativa *P1*, $F= 2,862$ na segunda afirmativa *P2*, e $F=0,627$ na terceira

afirmativa *P3*, em todas com $p > 0,05$, ou seja, não se rejeita a hipótese nula, concluindo-se que a diferença entre as médias do Grupo/Funções não é significativa para $p < 0,05$.

Quadro 9. Teste Anova

	Soma dos Quadrados	Graus liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.
P1PlanejEst Entre funções	1,003	5	,201	,657	,656
P2PlanjEstr Entre funções	11,330	5	2,266	2,862	,016
P3PlanjEstr Entre funções	2,235	5	,447	,627	,679

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

As afirmativas referentes à dimensão frequência, conforme Tabela 2 a seguir: Planejamento Estratégico tiveram a seguinte

Tabela 2 – Dados de Frequência nas afirmativas de Planejamento Estratégico

	P1		P2		P3	
	Frequên.	%	Frequên.	%	Frequên.	%
Discordo Tot.	1	0,5	3	1,5	0	0
Discordo Parc	1	0,5	12	5,9	11	5,4
NãoConc/disc	3	1,5	6	3,0	27	13,3
Concordo Par	36	17,7	68	33,5	90	44,3
Concordo Tot	162	79,8	114	56,2	75	36,9
Total	203	100	203	100	203	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

É interessante notar que, em todas as afirmativas (P1, P2, P3), a grande maioria dos respondentes concordou com a importância da elaboração do planejamento estratégico para o futuro do clube, fazendo com que todos os setores do clube sigam o planejamento traçado. No entanto, da pequena minoria (menos de 6%) que discordou nas afirmativas referidas, 79% deles eram do grupo/função Conselheiro. Isso vai de encontro aos autores Aguiar (2004) e Caravetta (2012), que explicam que a necessidade de planejar as ações de um clube a longo prazo define o que o clube quer ser, onde deseja chegar, como irá fazer para chegar e quais os obstáculos que deverá encontrar. Ainda, de acordo com Carravetta (2012, p. 65),

a transição pela qual os clubes de futebol estão passando exige o planejamento na busca de times competitivos:

Os clubes de futebol vivem um momento de profunda transição. Eles veem-se diante de uma inflexível exigência de mercado quanto à necessidade de modernizar os processos de gestão, tendo em vista melhorias na administração, finanças, marketing, negócios, comunicação e, especialmente, na formação de jogadores e no sucesso competitivo do primeiro time. Perante esses fatos, e objetivando um resultado positivo, os clubes devem investir em planejamento, pois assim é possível antever situações e antecipar soluções (Carravetta, 2012, p. 65).

Apesar dos resultados obtidos, parece que na prática as ações dos dirigentes difere. Como contraponto, apresenta-se a entrevista de

Claudio Andrea (2014), ex-presidente do Clube Brasil de Pelotas:

Sou cético de que um choque de gestão, um planejamento estratégico, uma contratação de um MBA, mesmo que seja formado em Harvard, possa mexer numa cultura em que o resultado é que direciona as atitudes de uma diretoria. Sem ele, o resultado, tudo vai por água abaixo [...]. Para se dar uma amostra simplista de que futebol não é empresa: quando o clube vai mal em um campeonato, a primeira coisa que se faz é aumentar o custo. Isso vai de encontro à mais elementar cartilha de qualquer negócio que tem como objetivo maior o lucro. A primeira atitude de uma empresa séria é diminuir os seus custos, é cortar a própria carne. Em um clube de futebol, o primeiro que vai para o olho da rua é o treinador, mas o compromisso financeiro fica com o clube. A torcida, por sua vez, continua cobrando resultados e, como eles não vêm, deixa de pagar as mensalidades, obriga os dirigentes a novas contratações, o resultado continua não aparecendo e o rombo cresce como uma doença maligna (Andrea, 2014).

Essa situação sugere que, na prática, existe uma ampla discordância sobre a importância de fazer um planejamento estratégico e

principalmente de segui-lo no caso de haver resultados adversos. A mentira do discurso está relacionada com as contingências sociais e o controle de suas relações com o ambiente. Mentir também é um comportamento adaptativo em ambientes atuais, e acaba sendo um componente central de nossas interações sociais (Smith, 2006).

Na pesquisa, não houve diferenças significativas nas outras dimensões, todos os grupos concordaram quanto à importância de “Desenvolvimento da Marca do Clube”, a “Formação das Categorias de Base”, “Campanhas de aumento do Quadro Social”, “Controles Financeiros”, que sugerem ser os pilares estratégicos norteadores do planejamento estratégico. Isso é confirmado pelos testes estatísticos conforme o Quadro 7, a seguir:

Quadro 7. Teste de Homogeneidade e Anova das Dimensões

Dimensão	Teste Levene	Sig.	Anova=F	Sig.
Marca	4371	0,01	3311	0,01
Categ. Base	10962	0,00	2268	0,05
Sócios	2592	0,02	1954	0,05
Controles F	7488	0,00	5692	0,01

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para Freitas (2009) e Santos (2013), os torcedores são “o bem mais valioso” que o futebol pode ter e são o principal objetivo de conquista de títulos. Sem os torcedores, os clubes dificilmente conseguiriam crescer. O torcedor é o principal gerador de receitas, através de produtos licenciados, de pagamento de mensalidade independentemente da modalidade de sócios, da compra de ingressos ou de consumo em dias de jogo.

É de fundamental importância salientar que 73,9% dos respondentes concordam plenamente que o clube deve se preocupar com a formação social e características pessoais de

cada atleta de suas categorias de base, juntamente com suas relações familiares para que possa desenvolver o talento descoberto e definitivamente conseguir tornar-se um jogador de futebol profissional de sucesso. A formação dos atletas era restrita às dimensões técnica, física e tática, atualmente, trata-se de um trabalho multidisciplinar (Pedreira *et al.*, 2008).

Os clubes de futebol devem ser geridos, vistos e considerados como uma marca em todas as suas vertentes. Uma gestão orientada para o sócio torcedor, buscando fidelizações, torna-se essencial para alcançar o sucesso

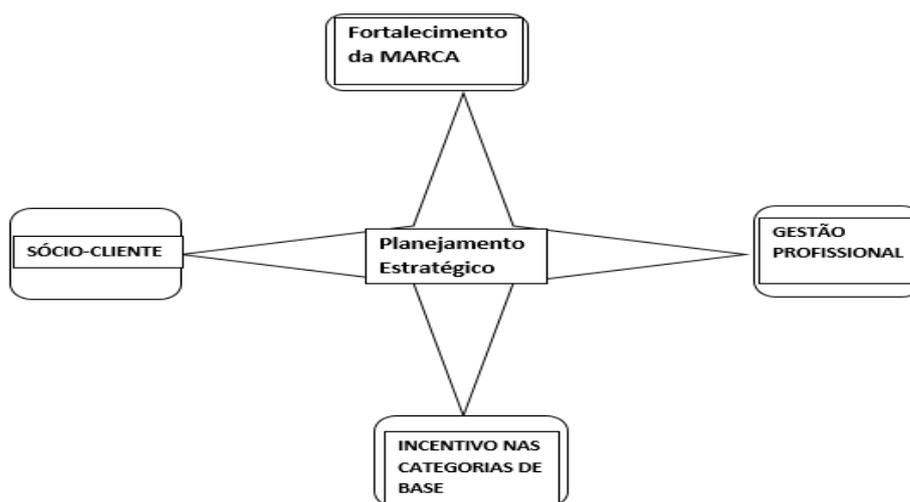
comercial (Brady *et al.*, 2012). Essa abordagem enaltece a importância dos gestores de marketing em identificarem e medirem os pontos fortes e fracos da marca dos clubes, bem como perceber quais são as estratégias de marketing essenciais para aumentar o poder de *brand equity* e materializar esse poder em sucesso comercial (Santos, 2013; Kotler *et al.*, 2008).

Na dimensão Controle Financeiro, a afirmativa P12 questionava aos respondentes sobre a importância do equilíbrio financeiro e a presença de grandes salários no elenco através da seguinte afirmativa: “O caixa do clube deve se manter equilibrado, mesmo que isso signifique uma equipe com poucos ou quase nenhum atleta renomado”. Dessa afirmativa, 79% dos respondentes concordam plenamente ou parcialmente. No entanto, 37 respondentes discordam totalmente ou parcialmente dessa questão. Desse número de discordantes, 73% são sócios torcedores e conselheiros, o que mostra o fato de que a paixão pelo clube está implícita acima do controle e equilíbrio das despesas do clube. A importância de um total controle financeiro

como parte de sua gestão e transformação em clube-empresa é largamente explorada por vários autores (Pereira *et al.*, 2013).

Na dimensão Governança Corporativa, o teste de Homogeneidade de Levene revelou que existe diferença significativa entre os grupos, para $p < 0.05$. Os grupos respondem diferentemente para essa dimensão. O destaque ficou por conta da afirmativa P14, “As questões políticas presentes na estrutura dos clubes no Brasil interferem em uma gestão profissionalizada”, sendo aquela que obteve maior pontuação pelos respondentes. Cerca de 67% dos respondentes concordam plenamente que existe a interferência de questões políticas na gestão profissionalizada de futebol. Interessante notar que, entre os 37 indivíduos discordantes, curiosamente 21 destes são dirigentes políticos e não remunerados de clubes de futebol, isso vai de encontro a Santos (2008) e Viana e Fontes Filho (2011) nas suas conclusões sobre o péssimo *disclosure* dos dados contábeis em um estudo feito a partir dos balanços dos principais clubes de futebol brasileiros.

5. Modelo proposto de Planejamento Estratégico para Gestão de Clubes de Futebol



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O modelo contempla os resultados da pesquisa e revisão da literatura e detalha os principais pilares estratégicos, que são:

- O Fortalecimento e Globalização da Marca, promoção e reconhecimento dos clubes a nível mundial, o desenvolvimento de melhores ferramentas para a Comunicação com todos os *stakeholders* do futebol, em especial sócios e patrocinadores;

- Organização e Incentivo às Categorias de Base como formadores do futuro plantel de atletas e/ou fonte futura de receitas;

- Valorização dos Sócios: Campanhas contínuas de Captação de Sócios (no conceito de sócios-clientes), incentivos e busca de fidelização como participantes fundamentais na perpetuação futura e no aumento atual das receitas.

- Profissionalização da Gestão: os clubes não podem sejam dirigidos “nas horas vagas” de seus dirigentes, sem controles rígidos. É fundamental que, dada a competitividade do mercado e os valores monetários em jogo, os clubes contratem funcionários extremamente qualificados e capacitados, nas respectivas áreas.

- Governança transparente: os clubes devem planejar suas ações com uma visão de médio e longo prazo e seus conselheiros devem assumir essa postura (de conselheiros), deixando profissionais especializados nas funções de gestão das diversas áreas do clube, regido por Normas e Estatutos formais, e se aconselham mandatos dos dirigentes superiores a 2 anos.

Os dirigentes, no nível institucional da organização, defrontam-se fortemente com as incertezas e elementos incontroláveis do ambiente em que atuam e do ambiente geral. Dessa forma, antes de elaborar um planejamento estratégico, deve-se realizar uma análise elaborada da situação ambiental, considerando as variáveis e tendências externas à organização que podem afetar seu desempenho. Através do estudo dos elementos

ambientais desenvolvem-se estratégias em um horizonte de longo prazo, envolvendo a organização como um todo, integrando recursos e capacidades (Leoncini, 2001).

O conhecimento da estrutura interna da empresa também é de vital importância para o processo de tomada de decisão. Devem ser considerados não somente os ativos tangíveis, como capacidade física, número de funcionários, equipamentos, sócios, mas também os intangíveis, tais como capital intelectual, relacionamento com clientes, postura quanto às inovações etc. Nesse processo, as decisões são baseadas em julgamentos, ou seja, após projetarem cenários, conhecerem a estrutura interna da empresa e estarem cientes das incertezas do ambiente, os dirigentes desenvolvem estratégias, objetivos e metas de acordo com sua sensibilidade, experiência, postura perante o risco entre outros determinantes (Leoncini, 2001).

Costa (2006, p. 35) assim explica:

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua autoimagem e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo, nem pela capacitação atual (Costa, 2006, p. 35).

Nessa abordagem, a definição dos valores e do nosso negócio, bem como a missão e visão, proporciona uma ampla visão sistêmica do ponto de vista estratégico.

6. CONCLUSÕES

O futebol da atualidade muda muito rápido, acompanha a revolução tecnológica e, para lamento dos torcedores românticos, essas mudanças têm como eixo principal o dinheiro. É necessário, pois, planejamento, segundo Estender (2013), para que se possa construir de maneira eficaz a organização esportiva com qualidade e proporcionar legados no futuro. O objetivo principal do artigo é propor um modelo de gestão do futebol baseado em

planejamento estratégico, baseado em pilares fundamentais para o futebol. Isso foi feito a partir de *survey*, buscando a atual percepção dos principais atores (atletas, dirigentes, conselheiros, jornalistas, executivos etc.) do mundo do futebol. Foi reconhecido por todos que esse seria o melhor caminho para direcionar a transição da estrutura organizacional tradicional dos clubes para uma estrutura de clube-empresa. Houve uma resposta unânime positiva em relação ao papel do planejamento, dos diferentes grupos amostrais pesquisados.

O modelo então contempla os resultados da pesquisa e da revisão da literatura e detalha os principais pilares estratégicos, que são: o Fortalecimento e Globalização da Marca, o Desenvolvimento de melhores ferramentas e profissionalização na Comunicação com todos os *stakeholders* do futebol, em especial Sócios e Patrocinadores, Organização e Incentivo às Categorias de Base como formadores do futuro plantel de atletas e/ou fonte futura de receitas, Campanhas contínuas de Captação de Sócios (no conceito de sócios-clientes), Profissionalização da Gestão (Controles Financeiros rígidos) e principalmente uma Governança normatizada e transparente.

Os dirigentes esportivos devem se capacitar adequadamente para uma atuação sólida, eficaz e duradoura, no sentido de transformar o suposto “país do futebol” no verdadeiro país do futebol, capaz de absorver tudo aquilo que é capaz de produzir através dessa modalidade esportiva adorada pelo povo brasileiro e por todo o mundo (Azevedo, 2009). Infelizmente, a cultura imediatista é impactada por uma eventual desclassificação de campeonatos importantes, e isso traz consequências econômico-financeiras diretas aos clubes. Esse ponto foi ilustrado pela entrevista com Claudio Andrea, ex-presidente do Clube Brasil de Pelotas. O imediatismo cultural dos torcedores com o incentivo da mídia realiza tal pressão sobre os dirigentes, que se veem forçados a esquecer seus objetivos e planejamentos de médio e longo prazo (Maia Jr., 2015).

Para que isso seja possível alcançar, as ações de gestão devem ser claras e estar alinhadas com os objetivos da organização. As pessoas que fazem parte das áreas e os funcionários do clube precisam estar cientes das ações e objetivos. Muitas vezes os objetivos da organização são os mesmos de seus funcionários, em termos de planejamento de carreira, ou seja, se o clube crescer todos crescem juntos, podendo facilitar a adaptação às rotinas e tarefas na empresa, como explica Aguiar (2004). Os clubes de futebol, a exemplo do mundo empresarial, devem ter um norte estratégico adaptado às suas melhores características e possibilidades e isso fazer parte de um documento, oficializado entre seus conselheiros, respeitado e seguido pelos seus dirigentes: o planejamento estratégico do clube. Viana e Fontes Filho (2011) já mencionavam a problemática de existir uma governança organizada e transparente, com limitação de suas influências na gestão corrente, obviamente não houve unanimidade nesse ponto. Os autores, no entanto, consideram como pilar fundamental incentivar a gestão a trabalhar dentro de uma realidade possível, sem realizar apostas em salários irreais de atletas.

O contexto é um espelho da realidade atual: o futebol como esporte vai muito bem tanto em receitas como em audiência, no entanto as finanças dos principais clubes brasileiros não acompanharam esses indicadores, como afirmado por Somoggi (2015). Ficou claro na pesquisa que as vaidades e a não capacitação e profissionalização dos dirigentes não permitem sequer a constituição de uma Liga de Clubes, que possa representar os interesses dos clubes em conjunto, capaz de negociar contratos de todos os tipos coletivamente.

Szymanski e Kuypers (1999) enfatizam essa característica, afirmando que, apesar de a gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente conflitantes dentro dos clubes de futebol, como a obtenção de títulos contra o controle de custos, esse relacionamento e o

equilíbrio entre os dois objetivos são fundamentais dentro da estrutura dos clubes.

Em um país carente de recursos e políticas sociais efetivas, não se pode permitir que uma oportunidade como a que se apresenta (aumento da renda discricionária etc.) seja desperdiçada pela ineficácia de seus gestores, lembrando que o futebol é responsável por uma grande parcela desse mercado de entretenimento, oportunizando não apenas inúmeros empregos (funcionários, técnicos, atletas ou dirigentes, mas todo um universo de *stakeholders*, pessoas direta ou indiretamente ligadas ao espetáculo). Ainda, oportuniza elevados investimentos, tem a atenção e tem pela sua audiência o interesse de grandes redes de comunicação (escrita e falada), marcas de material esportivo, patrocinadores, entre outros.

6.1 Implicações Gerenciais e Estudos Futuros

- Citam-se algumas ações que os gestores e dirigentes poderiam focar para auxílio nos seus objetivos, que são:

- A adoção de práticas de gestão socialmente responsáveis e transparentes, blindando o time contra patologias organizacionais como a corrupção e a iniquidade dos dirigentes;

- Ação proativa dos times junto às entidades que regem o futebol para promover maior organização das competições e cumprimento dos regulamentos;

- Criação de linhas distintas de produtos que se adéquem aos diversos segmentos sociais que compõem o grupo de torcedores de um time, de acordo com as opções de estilo e capacidade de pagamento pertinente a cada parcela de consumidor. Nota-se, claramente, um viés elitista nos produtos com preços e condições fora da realidade.

Como limitação, enfatizamos que os resultados desta pesquisa são as opiniões de uma amostra, embora considere importantes clubes no cenário principal do universo do futebol, não é possível realizar uma generalização dos resultados. Seria interessante a reaplicação desta pesquisa em outras localidades e ambientes para as conclusões. Diante desses novos modelos empresariais apresentados, recomenda-se que sejam investigadas as estratégias de novos mercados como a China e também os Estados Unidos, visando uma abrangência global do esporte mais praticado no mundo.

REFERÊNCIAS

Andrea, C. (2014). De Fora da área – Entrevista ao Caderno Esportes Jornal Zero Hora em 29/10/2014. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/noticia/2014/10/claudio-andrea-a-gestao-do-clube-de-futebol-4631190.html>. Acesso em: 25 jun. 2016.

Aguiar, A. A. de. (2004). *Modernização da Gestão: gestão estratégica, profissionalização, governança corporativa e criação de unidades de negócios para ampliação das receitas*. Porto Alegre: Bookman.

Aidar, A. C. K.; Leoncini, M. P.; Oliveira, J. J. de. (2002). *A Nova Gestão do Futebol*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Albino, J. C. A.; Carrieri, A. P.; Figueiredo, D.; Saraiva, F. H.; Barros, F. L. R. S. (2009). Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de clube-empresa. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 48.

Azevedo, P. H. (2009). O Esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

Berton, R.; Bazanini, R.; Donaire, D. (2013). Mercado de bens simbólicos do futebol: A estratégia empreendedora da Gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 25-56.

Brady, C.; Belchover, D.; Sturgess, B. (2012). Gerenciamento do talento na Economia: O modelo do futebol para os negócios. *Engineering Management Review*, IEEE, [S.I.], v. 40, n. 1, p. 58-72.

Brasil. *Lei nº 8.672/93 de 6 de julho de 1993* – Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 07 jul. 1993.

Brunoro, J. C.; Afif, A. (1998). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente.

Capelo, R. Pelo fim da profissionalização oposta à tradição no futebol brasileiro em 2015. *Globo Esporte*. (2015). Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especialblog/dinheiro-em-jogo/post/pelofimdaprofissionalizacao>. Acesso em: 25 jun. 2016.

Carraveta, E. (2012). *Futebol: a formação de times competitivos*. Porto Alegre: Sulina.

Chadwick, S.; Thwaites, D. (2001). Strategic Collaborative Relationships Involving English Professional Football Clubs: A Proposed Typology, Leeds: Proceedings of the *British Academy of Management Conference*.

Chiavenato, I. (1994). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Clube dos 13. (2006). Relatório semestral, 2006. Disponível em: <http://clubedostreze.globo.com/Site/Component/noticias-11-05-2006.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2016.

Collins, J. C.; Lazier, W. C. (1996). *Feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Ediouro.

Confederação Brasileira de Futebol (CBF). (1998). Dossiê de Modernização do Futebol Brasileiro. Disponível em: <http://universidadedofutebol.com.br/planejamento-estrategico-uma-metodologia-para-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil/>. Acesso em: 25 jun. 2016. Correio Braziliense. (2015). Europa não perdoa dívidas e clubes fecham as portas. Disponível em: http://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebolinternacional/1,200,19,88/2015/03/15/noticia_futebol_internacional,59884/eur opa-nao-perdoa-dividas-e-clubes-tradicio. Acesso em: 23 abr. 2016.

Costa, E. A. (2006). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.

Cunha, C. J. C. A. (1996). *Planejamento estratégico: uma abordagem prática*. Florianópolis: Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, 76 p.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Estender, A. C. (2013). A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. *Revista RAD*, v.15, n. 3, p. 18-32.

Federation Internationale de Football Association (FIFA). (2016). *Club World Cup 2000*. Disponível em: <http://www.fifa.com/clubworldcup/archive/brazil2000/>. Acesso em: 25 jun. 2016.

Fischmann, A. A.; Almeida, M. I. R.; Costa, B. K. (2000). *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: Aplicação de um modelo*. Florianópolis: ENANPAD.

Freitas, M.; Farias, R.; Flag, L. (2015). Análise da eficiência dos gastos dos clubes brasileiros de futebol com análise envoltória de dados e regressão tobit. *Anais do XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil*.

Futbol Club Barcelona. (2016). *Futbol Club Barcelona*. Disponível em: <http://www.fcbarcelona.com>. Acesso em: 10 fev. 2016.

Futebol Clube do Porto (2016). *Futebol Clube do Porto*. Disponível em: <http://www.fcporto.pt>. Acesso em: 24 maio 2016.

Fynn, A.; Guest, L. (1998). *For love or money: Manchester United and England: the business of Winning?* Londres: Macmillan Publishers.

Globo Esporte. (2016a). Ranking das dívidas dos principais clubes brasileiros. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unicos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>. Acesso em: 23 maio 2016.

Globo Esporte. (2016b). Relatórios Rodrigo Capelo. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/dinheiro-em-jogo/autor/rodrigo-capelo/1.html>. Acesso em: 23 maio 2016.

Hill, M. M.; Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Síbalo.

Jones, D. (2007). *Football Money League: the reign in Spain*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte, 32 p.

Kaplan, R.; Norton, D. (2009). *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: Campus.

Kern, M.; Sussmuth, B. (2010). Managerial efficiency in German Top League Soccer: an econometric analysis of club performances on and off pitch. *German Economic Review*, v. 6, p. 485-506.

Kokolakakis, T.; Lera-Lopez, F.; Panagouleas, T. (2012). Analysis of the determinants of sports participation in Spain and England. *Applied Economics*, v. 44, p. 2785-98.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Kotler, P.; Rein, I.; Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.

Leite, D. U.; Pinheiro, L. E. T. (2014). *Disclosure de ativo intangível: um estudo dos clubes de futebol brasileiros*. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 33, n. 1, p. 89-101.

Leoncini, M.; Silva, M. T. (2005). Entendendo o Futebol como um Negócio: Um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 11-23.

Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. 168 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Lima, P. H. S. M. (2003). *Análise do processo de implantação do balanced scorecard: o caso da área de pelotização da CVRD – Cia Vale do Rio Doce*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Florianópolis.

Lopes, L. P. D. (2009). *Gestão Emocional da Marca: O Caso Futebol Clube do Porto*. 97 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Gestão do Porto, Porto – Portugal.

Maia Jr., H. (2015). *O Flamengo agora dá lucro. Só falta ser campeão*. EXAME.COM, São Paulo. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/>. Acesso em: 22 maio 2016.

Manchester United Football Club. (2016). Manchester United Football Club. Disponível em: <http://www.manutd.com>. Acesso em: 14 jan. 2016.

Máximo, J.; Kaz, L. (2006). *Brasil: um século de futebol arte e magia*. Rio de Janeiro: Aprazível.

Mayer, M. M. (2010). *Futebol: O negócio por trás do jogo – Estudo de caso do São Paulo Futebol Clube*. 78 f. Dissertação (Mestrado) – F.G.V., Rio de Janeiro.

Noll, R. (2003). The Organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 19, p. 530-51.

Oliveira, D. de P. R. de. (2005). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Pedreira, R. B.; Neto, L. M.; Schmitt, V. G. H. (2008). *Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Pereira, C. A.; Rezende, A. J.; Corrar, L. J.; Lima, E. M. (2013). A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise da Correlação entre Performance Esportiva e Resultado Operacional, *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 23, n. 4, p 26-31.

Rezende, A. J.; Dalmacio, F. Z.; Salgado, A. L. (2010). Nível de *disclosure* das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 13, n. 2, p. 36-50.

Sanchez, A.; Oller, T. S. (2012). *Corinthians, o mais louco do bando*. São Paulo: G7 Books.

Santos, J. M. M. G. (2013). *A Importância da Inovação e Brand Equity no Futebol. Estudo de Caso: Sport Lisboa e Benfica*. 49 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa – Portugal.

São Paulo Futebol Clube. (2016). *São Paulo Futebol Clube*. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net>. Acesso em: 19 abr. 2016.

Silva, R. G. S.; Añaña, E. S.; Alves, C. E. D. S.; Borges, G. R. (2014). Um estudo das relações entre a paixão dos torcedores e as marcas patrocinadoras de clubes de futebol. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 3, p. 63-90.

Smith, D. (2006). *Por que mentimos: Raízes evolutivas do Engodo e a Mente Inconsciente*. São Paulo: Elsevier.

Somoggi, A. (2015). *Análise dos dados financeiros dos clubes de futebol em 2014*. São Paulo.

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

Sport Club Corinthians Paulista. (2016). *Sport Club Corinthians Paulista*. Disponível em: <http://www.corinthians.com.br>. Acesso em: 08 maio 2016.

Sport Club Internacional. (2016). *Sport Club Internacional*. Disponível em: <http://www.internacional.com.br>. Acesso em: 25 maio 2016.

Sport Lisboa e Benfica. (2016). *Sport Lisboa e Benfica*. Disponível em: <http://www.slbenfica.pt>. Acesso em: 26 maio 2016. Suzuki Jr., M. (1997). O futebol brasileiro na era da globalização. *Folha de São Paulo*, São Paulo, v. 9, p. 12, 09 jan.

Szymanski, S.; Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. Inglaterra: Penguin Group, 1999.

Tuscany, H. (2014). *Calcio Fiorentino 2014*. Disponível em: <http://www.tuscany.info/calcio-fiorentino>. Acesso em: 19 maio 2016.

Universo on Line (UOL). (2015) *Valor dos clubes 2015*. Disponível em: <http://esportes.uol.com.br/valor/>. Acesso em: 03 abr. 2016.

Veja on Line. (2015). Clubes tradicionais são rebaixados por não pagar dívidas. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/esporte/na-europa-clubes-tradicionais-sao-rebaixados-por-nao-pagar-dividas2015/>. Acesso em: 23 abr. 2016.

Viana, H.; Fontes Filho, J. R. A. (2011). Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clubes de Regatas do Flamengo. 2012. *Revista ADM.MADE*, Rio de Janeiro, ano 11, v. 15, n. 3, p. 39-60.

Zorzou, A.; Zorzou, J.; Laios, A.; Bebetos, E; Kobodietas, D.; Apostolidis, N. (2014). Motivations, attitudes and behavioral intentions of soccer games spectators. *Journal of Physical Education and Sport*, v. 14, n. 4, n. 78, p. 507-513.