

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO NASCIMENTO DE LIMA
LARISSA MARIA ARAÚJO DE OLIVEIRA
LUCAS HENRIQUE DA SILVA

**CLUBE- EMPRESA DE FUTEBOL:
UMA ANÁLISE SISTÊMICA DO NOVO MODELO DE
GESTÃO DOS CLUBES FUTEBOLÍSTICOS BRASILEIRO**

RECIFE/2022

EDUARDO NASCIMENTO DE LIMA
LARISSA MARIA ARAÚJO DE OLIVEIRA
LUCAS HENRIQUE DA SILVA

**CLUBE- EMPRESA DE FUTEBOL:
UMA ANÁLISE SISTÊMICA DO NOVO MODELO DE
GESTÃO DOS CLUBES FUTEBOLÍSTICOS BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

L732c Lima, Eduardo Nascimento de
Clube-empresa de futebol: uma análise sistêmica do novo modelo de
gestão dos clubes futebolísticos brasileiro. / Eduardo Nascimento de Lima,
Larissa Maria Araújo de Oliveira, Lucas Henrique da Silva. - Recife: O
Autor, 2022.

29 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Administração. 2. Clubes Futebolísticos. 3. Desempenho. 4.
Gestão. I. Oliveira, Larissa Maria Araújo de. II. Silva, Lucas Henrique da.
III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por nos conceder mais uma oportunidade, e com muita saúde ter chegado até aqui, com total conhecimento e dedicação.

Aos nossos familiares por nos ajudar, acalmar e compreender nossas escolhas para um grande futuro pela frente.

Ao nosso orientador Jadson Freire, muito obrigado por nos guiar neste trabalho de conclusão de curso, nos concedendo total apoio, conhecimento, dedicação e muita paciência para formação da nossa caminhada profissional.

RESUMO

O futebol é um dos esportes mais praticados no Brasil e no mundo, conseguindo atrair milhões de pessoas, que vão desde a telespectadores, torcedores, atletas profissionais, amadores e equipe técnica, contando com um investimento alto realizado pelos clubes futebolísticos para a realização de eventos esportivos, torneios e campeonatos e com contratação de jogadores, para isso, é preciso arrecadar uma receita considerável através de conquista de títulos. Desse modo, está presente pesquisa tem por objetivo refletir sobre o novo modelo de administração dos clubes futebolísticos no Brasil e sua influência no desempenho esportivo e financeiro. O procedimento metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica para uma revisão sistemática de literatura sobre a temática, considerando estudos e pesquisas recentes publicadas em repositórios acadêmicos. As contribuições teóricas de modelos de gestão e governança são responsáveis pela industrialização do futebol e por meio deste estudo, pode-se verificar o cenário atual dos clubes futebolísticos brasileiros e como suas estratégias administrativas repercutem no desempenho dos jogadores e de todo o clube, diante dos grandes campeonatos.

Palavras-chave: Administração. Clubes Futebolísticos. Desempenho. Gestão.

ABSTRACT

Football is one of the most practiced sports in Brazil and in the world, attracting millions of people, ranging from viewers, fans, professional athletes, amateurs and technical staff, with a high investment made by football clubs to hold events sports, tournaments and championships and with the hiring of players, for this, it is necessary to raise considerable revenue through winning titles. Thus, this research aims to reflect on the new management model of football clubs in Brazil and its influence on sporting and financial performance. The methodological procedure adopted was a literature search for a systematic literature review on the subject, considering recent studies and research published in academic repositories. The theoretical contributions of management and governance models are responsible for the industrialization of football and through this study, it is possible to verify the current scenario of Brazilian football clubs and how their administrative strategies affect the performance of players and the entire club, in the face of big championships.

Keywords: Administration. Football Clubs. Performance. Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A GESTÃO DOS CLUBES FUTEBOLÍSTICOS NO BRASIL.....	10
2.2 ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA E CLUBE-EMPRESA NO FUTEBOL.....	12
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA GESTÃO PROFISSIONAL.....	19
2.4 SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL.....	20
2.5 A INFLUÊNCIA DO NOVO MODELO DE GESTÃO NOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	21
3 METODOLOGIA.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um segmento de negócio que movimentava milhões de dólares por ano, os clubes futebolísticos no Brasil são entidades que geram receitas significativas para o país. Os investimentos realizados pelos clubes de futebol para contratação de jogadores e realização de eventos esportivos são muito elevados, arrecadando receitas abundantes com bilheterias, patrocínios e acompanhamento televisivo (FERNANDES e AMORIM, 2021).

Mas devido às modificações que foram surgindo ao longo dos anos no mercado futebolístico, foi necessário que os clubes buscassem por novos modelos de gestão e governança, foi preciso que adquirissem conhecimento administrativo e financeiro, com isso, questiona-se: como um modelo de gestão é capaz de trazer melhorias administrativas e financeiras para os clubes futebolísticos e refletir no desempenho esportivo da equipe?

A governança dos clubes tem relação direta com seu desempenho esportivo e financeiro, a medida em que o esporte, no geral, passa a ser visto como um negócio lucrativo, o futebol, passa a se tornar também uma indústria. Como é um esporte que desperta uma paixão nacional, se torna também uma forma de entretenimento promissora, onde os jogadores são vistos como celebridades e ícones por todo o mundo, desse modo, os elementos administrativos são imprescindíveis para possibilitar que os clubes futebolísticos aprimorem seu desempenho administrativo e financeiro (TENENBAUM, 2015).

Antes, a renda do futebol era obtida através da venda de ingressos nas bilheterias, hoje, a receita dos clubes é composta, além da bilheteria, por venda ou troca de jogadores, programas de sócio torcedor, produtos personalizados do time com vendas no e-commerce, cotas de tv e de patrocinadores, entre outros (TENENBAUM, 2015).

É considerando este contexto que este trabalho de análise sistêmica busca identificar como um modelo de gestão e administração eficiente é importante também nos clubes futebolísticos brasileiros. Clubes como Real Madrid, Barcelona e Manchester United possuem modelos de gestão profissional, diferente do Brasil, que ainda sente dificuldade em implantar esse tipo de gestão, o que também será um objeto de discussão nesta pesquisa.

Frente a isso, esta pesquisa tem por objetivo geral refletir sobre o novo modelo de administração dos clubes futebolísticos no Brasil e sua influência no desempenho esportivo e financeiro. Identificando a influência do novo modelo de gestão nos resultados alcançados pelo clube futebolístico e seu aspecto de indústria de entretenimento.

O que motivou a realização desta pesquisa foi o interesse de compreender a diferença existente entre associação esportiva e clube-empresa no futebol brasileiro e como isso se caracteriza graças aos novos modelos de gestão aplicadas aos clubes futebolísticos brasileiros e como esse modelo de gestão repercute no desempenho esportivo e financeiro de toda a equipe.

O procedimento metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica para uma revisão sistemática de literatura sobre a temática, considerando estudos e pesquisas recentes publicadas em repositórios acadêmicos, como Scielo, Google acadêmico e outros. Tendo como critério de inclusão artigos recentes que abordam a temática à luz da ciência da administração. Foram excluídos arquivos antigos e que tratam do tema dentro de uma abordagem jurídica e de cunho esportivo.

O trabalho será fundamentado em um referencial teórico que irá considerar as pesquisas e os estudos de autores, como: Jacsó (2005), Noruzi (2005), Campelo (2020), Fernandes e Amorim (2021), Henriques (2020), Julião (2022); Kampff (2019); Machado (et al 2020); Oliveira (et al 2020), Toledo e Mazzei (2018) e outros. Estando dividido nos seguintes tópicos: A Gestão dos Clubes Futebolísticos no Brasil; Vantagens e Desvantagens de uma Gestão Profissional; Associação Esportiva e Clube-Empresa no Futebol; A Influência do Novo Modelo de Gestão no Resultados Alcançados; O Futebol Como Uma Indústria Cultural.

As contribuições teóricas de modelos de gestão e governança são responsáveis pela industrialização do futebol e por meio deste estudo, pode-se verificar o cenário atual dos clubes futebolísticos brasileiros e como suas estratégias

administrativas repercutem no desempenho dos jogadores e de todo o clube, diante dos grandes campeonatos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho busca identificar os elementos estratégicos dos negócios adotados pelos clubes e as vantagens da sua transformação em empresa vinculado à indústria do esporte e seus resultados financeiros para o país. Compreender os fundamentos da modernização do clube futebolístico com a adoção de novos modelos de gestão estratégica de ponto de vista administrativo e todos os benefícios dessa indústria do esporte para o futebol e para a economia do país é o foco deste referencial teórico, que irá considerar alguns estudos e pesquisas realizados por autores, como: Fernandes (2000), Machado (et al 2020), Toledo e Mazzei (2018) e outros.

2.1 A GESTÃO DOS CLUBES FUTEBOLÍSTICOS NO BRASIL

O futebol é uma das modalidades de esportes que mais tem evoluído nos últimos anos, sendo uma indústria que movimenta cerca de US\$ 200 bilhões no mundo interno. No Brasil, é um negócio promissor, pois está cada vez mais em desenvolvimento, representando cerca de 0,01% do PIB nacional, se tornando cada vez mais uma atividade empresarial graças ao seu novo modelo de gestão (FERNANDES, 2000).

Machado (et al 2020) explica que o futebol transcende a esfera esportiva e interfere na vida econômica e política do país, mesmo que o Brasil não realize eventos no nível de campeonatos como os da Europa, de relevância mundial, o futebol tem uma história significativa para o país, sendo um fenômeno de diversas perspectivas, esportiva, social, cultural...

Manchester City, Paris Saint Germain, Bayern de Munique, Chelsea: esses são alguns exemplos de clubes-empresa na Europa. No Brasil, esse modelo de administração ainda é recente, mas começa a se consolidar com a adesão de grandes times do futebol nacional (JULIÃO, 2022, p.1).

Dentre as atividades esportivas mais praticadas no Brasil, o futebol é uma das mais lucrativas, seja pelo fato de ser uma paixão nacional, ou pelo fato de ser um entretenimento atrativo para diversas idades, vem, após a lei Pelé, lei de nº 9.615 de 24 de março de 1998, se tornando um negócio, ao transformar os clubes futebolísticos em empresas (FERNANDES, 2000).

Toledo e Mazzei (2018, p.1) defendem que:

Para um clube de futebol profissional chegar ao alto nível, tentar elevar ainda mais seu patamar, ou ainda, se manter no lugar em que chegou, é necessária toda uma estrutura, um planejamento, uma organização e uma gestão profissional que inclui, dentre outras coisas, profissionais qualificados e preparados para suas funções.

O clube é um órgão de desenvolvimento e promoção esportiva, que com novos modelos de gestão, vem se tornando algo anacrônico, pois esses clubes são associações esportivas que se classificam como órgãos sem fins lucrativos. Desse modo, mesmo com esse novo modelo de gestão e estrutura empresarial, os clubes apresentam uma estrutura ultrapassada, precisando de novas estratégias administrativas para seu negócio, fundamentado em mensalidades de associados e receita de bilheterias (FERNANDES, 2000).

Segundo Machado (et al 2020) a governança dos clubes futebolísticos brasileiros é composta por seis conselhos, tendo o conselho deliberativo como o órgão principal por ter o poder de deliberar e tomar decisões, tendo o presidente e o vice-presidente do clube como os cargos mais importantes, sendo um cargo de apego político. Por isso é importante compreender a natureza política da administração dos clubes futebolísticos do Brasil.

Oliveira (et al, 2020) explica que o processo de profissionalização dos clubes de futebol, na Europa, começou na década de 1990, com o objetivo de melhorar o desempenho esportivo das associações, transformando-as em clube-empresa segundo a lógica de mercado, para promover um equilíbrio entre o desempenho esportivo e o desempenho financeiro, dos clubes.

No Brasil, esse processo foi muito lento e ainda caminha gradualmente, primeiro com o surgimento de mídias esportivas e canais pagos direcionados ao esporte, depois com a promulgação da lei Zico de nº 8.672/1993 e da lei Pelé lei de

nº 9.615/ 1988 e o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) (OLIVEIRA, et al, 2020).

Oliveira (et al, 2020) explica que:

Estas legislações estabeleceram exigências, como a publicação de demonstrativos contábeis auditados nos padrões exigidos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a divulgação de estatutos sociais e a prestação de contas anuais aos órgãos responsáveis pela fiscalização financeira e esportiva. Além disso, o PROFUT faz exigências em questões de gestão e estrutura organizacional dos clubes, como a autonomia e independência do Conselho Fiscal e o tempo de mandato dos presidentes, em troca de parcelamento de débitos com o Governo Federal e o perdão das multas e encargos.

Em 2021, surgiu a Lei da Sociedade Anônima de Futebol, que foi autorizada a transformação dos clubes de futebol em sociedades anônimas. O governo federal permitiu que fossem adotadas novas normas para melhorar a gestão dos clubes. Mesmo sendo associações sem fins lucrativos, os clubes de futebol do Brasil são verdadeiros negócios, com associações que geram muito resultado financeiro, mas que amargam prejuízos com grandes dívidas devido a sua gestão administrativa ineficiente, pois muitos clubes não possuem estratégias de negócios bem definidas, que possam atrair investidores e gerar oportunidades de parcerias, desse modo, esse evidente fracasso na gestão pode ser combatido por meio de uma estrutura organizacional profissional, conhecida como clube-empresa no futebol.

2.2 ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA E CLUBE-EMPRESA NO FUTEBOL

As Associações esportivas são união de pessoas com interesse comum, essas pessoas se unem informalmente com a finalidade de organizar clubes sociais esportivos e depois se constituem de forma corporativa, com um nome coletivo e destinado a uma modalidade esportiva, com personalidade jurídica para fins de identificação e publicidade, também possui estatutos para representar sua organização formal e se caracteriza como uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos voltada para o esporte (VIEIRA, 2017).

Vieira (2017, p.4) explica:

segundo o modelo tradicional de Associação, a gestão destes clubes sociais era conduzida de maneira voluntária por membros de sua Diretoria Executiva – formalmente eleita pelos sócios do clube, por meio de regras estabelecidas em seus instrumentos estatutários – paralelamente às atividades profissionais principais de seus componentes. Este é o formato conhecido como a gestão “amadora”. Este cenário denota uma administração em tempo parcial e dedicação também parcial, exercida de maneira não remunerada e não especializada, além de outras características.

Nesse tipo de organização a gestão é amadora, fundamentada em valores tradicionais, desse modo, o comportamento do dirigente é influenciado pelas emoções de forma irracional, tomando decisões movido pela paixão ao esporte, por isso que acabam enfrentando diversos problemas administrativos e perdem oportunidade de mercado, em algumas situações, o dirigente também acumula cargo político com a administração da organização.

Segundo Vieira (2017), *“as principais características da gestão de clubes de futebol no modelo associativo (Gestão Amadora) são”*:

Definição de gestores com base em critérios políticos, dedicação parcial e não exclusiva dos diretores, atividade dos diretores exercida de maneira não remunerada e as funções dos diretores são exercidas de maneira não especializada e sem conhecimentos teóricos e práticos (VIEIRA, 2017, p.5).

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) apresenta um ranking que identifica os resultados obtidos pelas equipes dos clubes de futebol do Brasil dentro do campo, isto é, o desempenho esportivo dos clubes em eventos oficiais do calendário nacional, no final de cada temporada. Para que os clubes estejam neste ranking e alcance o sucesso esportivo esperado é preciso alguns fatores que não dependem somente da qualidade técnica dos jogadores, treinadores e comissão técnica, mas sim, de uma estrutura, planejamento, organização, administração e gestão do clube. É essa gestão que irá se refletir nos desempenhos dos clubes de futebol Brasileiro (TOLEDO e MAZZEI, 2018).

A grande maioria dos clubes de futebol brasileiro surgiram de associação de voluntários, pois no início, o futebol não tinha um caráter profissional, desse modo,

esportistas de diversas modalidades se uniam para se confraternizarem em ambientes favoráveis para a prática esportiva e passavam a configurar clubes socioesportivos, que passavam a ser “*organizações democráticas, autônomas, sem finalidade econômica e formadas por pessoas com um objetivo comum, no caso dos clubes, a prática de esportes e atividades socioculturais*” (TOLEDO e MAZZEI, 2018, p.4).

Como a gestão era voluntária, o cargo não era remunerado e nem havia a exigência de qualificação, experiência e conhecimento em gestão e administração. O que é suficiente para compreender a ineficiência administrativa característica dos clubes que fracassaram. Hoje, a maioria dos clubes possuem profissionais qualificados em cargos gerenciais e operacionais, deixando de lado o modelo tradicional de associação para um modelo profissional, conhecido como clube-empresa (TOLEDO e MAZZEI, 2018).

Segundo Vieira (2017) “*as principais características da gestão de clubes de futebol (gestão profissional) são*”:

definição de diretores com base em critérios técnicos, dedicação integral e exclusiva por parte dos diretores e equipes, atividade dos diretores exercida de forma remunerada e as funções dos diretores e equipe são exercidas de maneira especializada e com base nos conhecimentos teóricos e práticos (VIEIRA, 2017, p.10).

A tabela 01 apresenta algumas diferenças entre os clubes tradicionais, as empresas e o clube-empresa:

Tabela 01: Diferença entre associação esportiva e clube-empresa

Associação Esportiva / Clube	Empresa	Clube-Empresa
<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão - Departamentos - Aspectos Econômicos - Empresarização 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão - Departamentos <p>Fonte: Vieira, 2017, p.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão

Na tabela 02 é apresentada as semelhanças e diferenças entre o modelo de gestão amadora e profissional dos clubes de futebol:

Tabela 02: Diferenças e semelhanças entre modelos de gestão amadora e profissional

Associações/Clubes Esportivos	Clubes-Empresa no futebol.
CONCEPÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse de um grupo de pessoas em formar um clube para prática esportiva de lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oriundos da profissionalização na gestão das Associações Esportivas, através da Lei Zico e da Lei Pelé;
GESTÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão amadora; <ul style="list-style-type: none"> • Voluntária; • Não especializada; • Período não integral; • Foco em cumprir tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão profissional; <ul style="list-style-type: none"> • Remunerada; • Especializada; • Período integral; • Busca por resultados.

Fonte: Vieira, 2017, p.12

Os clubes brasileiros ainda estão em readequações em suas estruturas de gestão, visando adquirir cada vez mais lógica empresária, profissionalizando cada vez mais sua gestão e sua estrutura, buscando por parcerias que possam auxiliar cada vez mais na melhoria de seus resultados e desempenhos econômicos e esportivos (OLIVEIRA, et al 2020).

Essas mudanças também são provocadas por pressões externas consequentes do desenvolvimento do futebol como um negócio, pois os clubes profissionais apresentam diretorias e departamentos mais organizados, bem-sucedidos, com gestão de alto nível que possa conciliar as necessidades de

todas as partes que compõem o clube com mais eficiência, sendo a base para o sucesso dos clubes de futebol (OLIVEIRA, et al 2020).

Vieira (2017, p.2) explica que:

a partir da publicação da Lei Zico, de 06/07/93, e posteriormente da Lei Pelé, de 24/03/1998, as entidades de prática desportiva com atividade profissional (atleta remunerado) deveriam obrigatoriamente assumir uma dentre três formas quanto à sua organização jurídico-legal: Sociedade civil de fins econômicos (autogestão), Sociedade comercial admitida na legislação (transformação do clube em sociedade comercial ou contratação pelo clube de uma sociedade comercial terceirizada) ou Constituição pelo clube, de uma sociedade comercial (autogestão ou co-gestão junto com investidores externos).

Para que a gestão tenha esse modelo de gestão profissional precisa de embasamento científico com especialistas na área, com conhecimento em boa governança para se adaptar às especificidades da gestão esportiva, considerando o contexto e a realidade particular de cada clube de futebol, realizando pesquisas de aspecto qualitativo, exploratório, aplicado, comparativo e outros (TOLEDO e MAZZEI, 2018).

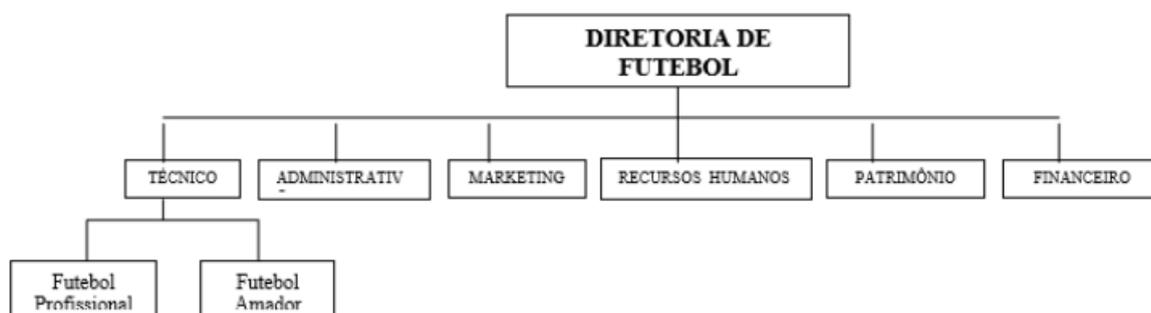
Segundo Vieira (2017, p.2)

Sob o formato de empresas, os clubes passam a ocupar espaço no mercado como qualquer outra empresa, correndo riscos, mas fazendo parte de um meio altamente rentável que precisa de pessoas especializadas para gerir, sob pena de não atingirem seus objetivos organizacionais.

Os clubes de futebol devem ter uma base em sua estrutura organizacional, com departamentos que direcionam toda a gestão do clube em curto e longo prazo. Gerindo os bens e ganhos para serem investidos no futebol amador e profissional, com um grande foco no marketing do clube, e muito mais.

A tabela 03 apresenta um modelo de organograma dos clubes esportivos:

Tabela 03: Organograma do clube de futebol



Fonte: Vieira, 2017, p.6

Atualmente, o Brasil possui 136 clubes-empresas. Eles representam 13% de todos os clubes registrados como profissionais, segundo levantamento recente da CBF. A figura 01 apresenta um mapa em que os potinhos representam as regiões, no Brasil, que possuem 1 clube-empresa. (BIANCHINI e PAULO, 2022.)

Figura 01: Clube-empresa de futebol no Brasil



Fonte: Campelo, 2022, p.1.

A tabela 04 apresenta o número de clubes-empresas por unidade da Federação:

Tabela 04: Número de clubes-empresas por Unidade da Federação

Unidade da Federação	Quantidade	Alguns Exemplos
São Paulo	37	Academia Desportiva Manthiqueira Futebol; Américo Esporte; Barcelona Esportivo Capela; Botafogo Futebol; Brasa Futebol Clube; Brasilis Futebol Clube; Clube Atlético Lençense Gerenciamento de Profissionais; Clube Atlético Mogi das Cruzes de Futebol; Clube Atlético Votuporanguense; Colorado Caieiras Futebol Clube; Desportivo Brasil Participações; E & A Esportes; Ferroviária Futebol; Futebol Clube Primeira Camisa; Grêmio Esportivo Osasco; Grêmio Barueri Futebol; Grêmio Desportivo São-carlense; Guaratinguetá Futebol; I9 International Academy - Organização e Exploração de Atividades Desportivas e Educacionais e outros.
Paraná	15	Azuriz Futebol de Alta Performance; Clube Andraus Brasil; Empresa Brasileira de Futebol Araçongas Esporte Clube; Esporte Clube Laranja Mecânica; Futebol Clube Verê; Gonçalves, Bacetto e PELC Esporte Clube; Grêmio Maringá; JMalucelli Futebol; Junior Team Futebol; Leão do Vale – Cianorte Futebol Clube; Nacional Atlético Clube; Patriotas Futebol Clube; REC Esporte Clube; Toledo Esporte Clube.
Rio de Janeiro	13	Artsul Futebol Clube; Centro de Futebol Arturzinho; Clube Atlético da Barra da Tijuca; Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento Santa Cruz Futebol Clube; Esporte Clube Resende Desenvolvimento Esportivo; Esporte Clube Tigres do Brasil; Gonçalves Futebol Clube; Itaperuna Empreendimentos Esportivos; Juventus Empreendimentos Esportivos; Maricá Futebol Clube; Paraíba do Sul Futebol Clube; Sampaio Corrêa Futebol e Esporte; Silva Jardim Futebol Clube.
Mato Grosso	11	Academia Ação Futebol; Sport Sinop; Brasil Central Esporte Clube; Cacerense Esporte Clube; Cáceres Futebol Clube; Clube Atlético Matogrossense; Cuiabá Esporte Clube; Operário Futebol Clube; Poconé Futebol Clube; Rondonópolis Esporte Clube; S S Academia Sport Clube.
Distrito Federal	9	ARUC Futebol Clube; Brasília Futebol Clube; Capital Clube de Futebol; CFZ de Brasília Atividade Esportiva; Escola de Futebol Novos Talentos; Grêmio Esportivo Brazlândia; Legião Empreendimentos Esportivos; Real Futebol Clube; Sociedade Esportiva Ceilandense.

Espírito Santo	9	Aster Brasil Futebol Clube; Centro de Treinamento Avançado de Futebol; Doze Futebol Clube; Espírito Santo Futebol Clube; Porto Vitória Futebol Clube; Real Noroeste Capixaba Futebol Clube; Sport Club Capixaba; Sport Clube Brasil Capixaba; Vilavelhense Futebol Clube.
Minas Gerais	7	Boston City Futebol Clube Brasil; Clube Atlético Uberlândia; Coimbra Esporte Clube; Minas Boca Futebol; Sociedade Esportiva Patrocinense; SOEBRAS - Sociedade Educativa do Brasil; Valadares Esporte Clube; Equipe Grêmio Santo Antônio Escola de Futebol.
Pará	7	E M Monteiro da Silva; ESMAC Esporte Clube; Sociedade Desportiva Paraense; Sociedade Esportiva Caeté; Sport Real Futebol Clube; Sporting Fonte Nova; Tapajós Futebol Clube.
Bahia	4	Atlântico Esporte Clube; Catuense Futebol; Ilhéus Soccer Futebol Entretenimento; UNIRB Futebol Clube.
Rio Grande do Sul	4	AC Sulbrasil Formação de Atletas; Elite Clube Desportivo; PRS Futebol Clube; Real Sport Club.
Santa Catarina	4	Barra Futebol Clube; Clube Atlético Itajaí; Imbituba Futebol Clube; NEC Navegantes Esporte Clube (Sport Club Litoral).
Alagoas	3	Atlético Clube Arapiraca; Lajense Esporte Clube; G M Bezerra (Talismã Atlético Clube.
Pernambuco	3	Altinho Futebol Club; Caruaru City Sport Club; G A Futebol Clube
Ceará	2	Aliança Atlético Futebol Clube e Cariri Football Club
Sergipe	2	Clube Desportivo de Canindé de São Francisco e Falcon Futebol Clube
Tocantins	2	Imagine Futebol Clube e Ricanato Futebol Clube
Amazonas	1	MHT Ensino de Esportes
Goiás	1	Grêmio Esportivo Anápolis
Mato Grosso do Sul	1	
Paraíba	1	

Fonte: adaptado de Capelo, 2022, p.1.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA GESTÃO PROFISSIONAL

A lei Zico de 1993, que tratava da transformação dos clubes de associações esportivas em empresas, foi substituída pela Lei Pelé, de 1998, que tornava essa

transição obrigatória. Mas a CF do Brasil, com seu artigo 217, dá autonomia aos clubes esportivos de escolherem a sua natureza jurídica, desse modo, no Brasil, existem vários exemplos de clubes, como associações esportivas sem fins lucrativos, que tem a vantagem de serem isentas de tributos. Onde os clubes-empresas, com sua gestão profissional, não, mas, no entanto, com sua gestão profissional, consegue investimentos e rentabilidade muito maiores, e isso também é vantajoso (KAMPFF, 2019).

Entre as vantagens da gestão profissional nos clubes-empresas de futebol, pode-se destacar: desvinculação política; gestão transparente, ética e comprometida de forma profissional; estabilidade estratégica; consegue mais captação de investidores ou parceiros internacionais, pois esse modelo de clube-empresa é muito mais atrativo que o de associação; pode usar a lei de recuperação judicial em situação de dificuldade financeira (HENRIQUES, 2020).

Uma associação em seu formato tradicional fica muito mais presa a questões políticas, por visar a garantia de incentivos fiscais ao clube. Além disso, as associações tradicionais de esporte não apresentam estabilidade em sua gestão, pois seus líderes são alterados de tempos em tempos, rompendo com o padrão da organização de forma constante, sendo algo negativo para os planejamentos a médio e longo prazo (HENRIQUES, 2020).

2.4 SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL

A Sociedade Anônima de Futebol (SAF), determinada pela lei de nº 14.193/2021, permite que os clubes de futebol se tornem empresas, cuja atividade principal seja a prática do futebol em competições profissionais. Para que um clube se torne uma SAF, é preciso adotar medidas de gestão, transparência e responsabilidades específicas tratadas na lei. Sua diferença com relação ao clube-empresa, é que esta possui uma tributação mais vantajosa, por ser uma sociedade limitada e anônima, tendo regras de governanças mais claras e padronizadas, com fiscalização específica (COCETRONE, 2022).

Desse modo, é possível compreender que a SAF é um modelo de clube-empresa, pois o clube-empresa é o gênero e a SAF é uma espécie deste gênero. Ambas têm a profissionalização do futebol como característica principal, se

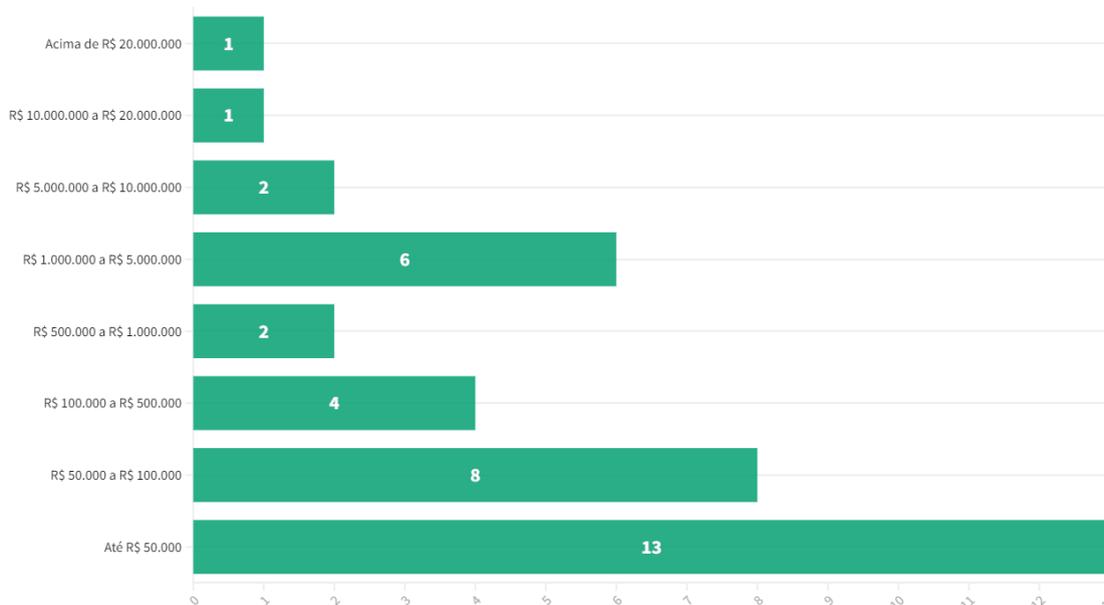
afastando do modelo tradicional associativo e se aproximando do modelo empresarial, com governança e boa gestão. Como a maioria dos clube-empresas eram limitados, com essa nova espécie de SAF, ganham características tributárias diferentes e mais vantajosas, similar ao das sociedades anônimas, mas voltadas para o futebol, tendo uma regulamentação mais rígida, diretrizes mais claras, práticas e responsabilidades de gestão mais transparente (COCCESTRONE, 2022).

Esse modelo vem se tornando tendência entre os clubes de futebol do Brasil, devido a popularidade da modalidade esportiva no Brasil e sua forma de entretenimento, seus lucros obtidos com os investimentos de associados e a arrecadação com bilheteria, seu mercado promissor, exige cada vez mais uma gestão profissional, organizada e competente, que possa influenciar nos resultados em aspecto organizacional e no desempenho da equipe de técnicos à jogadores.

2.5. A INFLUÊNCIA DO NOVO MODELO DE GESTÃO NO RESULTADOS ALCANÇADOS

Nem todos os clubes-empresa de futebol do Brasil apresentam transparência quanto ao seu capital social, o investimento dos sócios para a constituição da empresa. Nem sempre o capital social corresponde ao investimento inicial, mas o gráfico 01 abaixo apresenta o capital do clube-empresa das organizações de São Paulo:

Gráfico 01: Capital clube-empresa no Estado de São Paulo



Fonte: Capelo, 2022, p.1.

Uma gestão profissional dentro do modelo clube-empresa se preocupa em manter transparência, ética e aspecto democrático em seu sistema de administração. Tendo o cuidado de planejar estrategicamente as melhores ações, se preocupando com sua influência nos aspectos organizacionais e no desempenho dos atletas do clube. Dirigindo e monitorando esses desempenhos e resultados alcançados, aplicando ferramentas estratégicas que possam identificar falhas, erros, ameaças, oportunidades e vantagens, na busca pela sua melhoria contínua. Estabelecendo, também, um estilo de liderança e canais de comunicação que motivem seus atletas, colaboradores, parceiros e investidores. Somente uma gestão com profissionais capacitados, qualificados e específicos consegue caminhar nessa direção (TENENBAUM, 2015).

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir os objetivos descritos acima este trabalho executou os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica e análise sistêmica de literatura, com a análise criteriosa em artigos, textos e livros que tratam do tema com muita propriedade, publicados em sites de repositórios acadêmicos.

Nesta pesquisa, o universo é representado pelos clubes futebolísticos do Brasil. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica que considerou obras científicas e empíricas que abordam o tema e que apresentavam possíveis respostas para a problemática da pesquisa, compondo hipóteses indutivas consideráveis na elaboração do texto do trabalho (MARCONI e LAKATOS, 2006).

A abordagem técnica e os processos metodológicos usados nesta pesquisa foram escolhidos por terem como objetivo investigar uma problemática a partir de um fenômeno, buscando encontrar hipóteses específicas para a sua compreensão, de forma sistemática. Esta pesquisa se caracteriza, quanto à área da ciência, como pesquisa prática, quanto à natureza, como uma pesquisa resumo de assunto e revisão literária, por investigar e comprovar ideias defendidas por estudiosos e pesquisadores, verificando a veracidade das hipóteses em sua realidade. (MARCONI e LAKATOS, 2006)

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, por apresentar um problema e buscar defini-lo. Nesta pesquisa elaboramos um levantamento bibliográfico com dados que constituirão o referencial teórico. Quanto a forma de abordagem a pesquisa bibliográfica foi qualitativa, sendo descritiva, com dados que foram analisados de forma indutiva, com um fenômeno interpretado com aspecto qualificável e quantificável.

O procedimento metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica para uma revisão sistemática de literatura sobre a temática, considerando estudos e pesquisas recentes publicadas no repositório acadêmico Google Acadêmico (GA). Escolheu-se o GA pela facilidade de manipulação de informações, capacidade de coleta rápida e gratuita de dados científicos em alto nível, como comenta Jacsó (2005) e Noruzi (2005). Desta forma, incluso na plataforma, computou-se a palavra-chave “Modelo de administração clubes futebol”, baixando todos os artigos sobre o tema da página 1 (um) a 5 (cinco).

Tendo como critério de inclusão de artigos recentes que abordam a temática à luz da ciência da administração. Foram excluídos artigos que tratam do tema uma abordagem jurídica e de cunho esportivo. A série temporal de pesquisa alcançou os anos de 2010 a 2022, ordenado por relevância, em qualquer idioma. Os resultados foram organizados em tabelas e posteriormente aprofundado enquanto conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica realizada podem ser apresentados na tabela 05:

Tabela 05: Resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica

Autor/ ano	Objetivo	Título
Fernandes e Amorim, 2021.	Analisar as administrações dos dez clubes de futebol melhores colocados no Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).	Gestão de Clubes de Futebol: A administração financeira como ferramenta para o sucesso.
Machado (et al, 2020).	Avaliar a gestão do futebol a partir de uma teoria da ciência humana, conhecida como Teoria das Elites.	Análise do perfil da Gestão dos clubes de futebol Brasileiros através da teoria das elites.

Oliveira (et al, 2020)	Identificar as características da estrutura organizacional dos clubes profissionais de futebol no Brasil.	Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos?
Tenenbaum, 2015	Analisar como uma gestão profissional dos clubes esportivos influencia na cultura e no clima de um time de futebol e na satisfação dos jogadores.	A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol– Estudo de caso do CR Flamengo.
Toledo e Mazzei, 2018.	Comparar o modelo de gestão proposto por Marques e Costa (2016), com a forma de gestão desenvolvida por determinados clubes da elite do futebol brasileiro, para tentar compreender se o sucesso e a manutenção desses clubes ranqueados e não considerados 'grandes' no alto nível de desempenho esportivo no contexto brasileiro têm correlação com suas gestões	Gestão Profissional dos Clubes de Futebol no Brasil - Estudo de Caso sobre Clubes que não Possuem Supremacia em seus Estados.

Por meio dos dados apurados sobre os clubes do futebol brasileiro, foi analisado o que é, e qual a vantagem de um clube-empresa no meio futebolístico. Segundo Tenenbaum (et al 2015), essa gestão tem como pilares a ética, transparência e a democracia. Viabilizando as melhores condições de trabalho para os seus funcionários, vendo também a alegria e confiança de sua torcida, através de cada atitude tomada.

Segundo Machado (et al 2020) é importante compreender a natureza política da administração dos clubes de futebol do Brasil. Conforme a gestão dos clubes brasileiros é composta por conselhos, e que seu órgão principal tem o poder de tomar decisões, tendo o presidente e o vice-presidente do clube como os cargos mais importantes. Decisões que podem satisfazer, ou irritar sua torcida.

Oliveira (et al, 2020) explica que o processo de profissionalização dos clubes de futebol na Europa, e no Brasil. Ambos com o objetivo de melhorar o desempenho esportivo, transformando os clubes para clube-empresa. Enquanto na Europa o início do processo foi na década de 1990, no Brasil foi lento e ainda caminha gradualmente. Porém, a modernização da gestão vem promovendo um equilíbrio, transparência, responsabilidade fiscal, entre outras.

O futebol sempre foi um negócio que movimenta milhões por anos e anos, os clubes brasileiros geram receitas significativas para o país. Com arrecadação abundante com bilheterias, patrocínios e receitas de tv. Com isso os clubes efetuam contratação de jogadores e realização de eventos esportivos, que com transparência traz a alegria da gestão da associação, e sua torcida. (FERNANDES e AMORIM, 2021).

A governança precisa de adaptar com as especificidades da gestão esportiva, com base científica com especialistas, com conhecimento de boa governança com adaptação às dificuldades. Considerando o contexto da realidade particular de cada clube, realizando pesquisas de aspecto qualitativo, aplicado, comparado e outros (TOLEDO e MAZZEI, 2018).

O futebol é um dos esportes mais praticados no Brasil, é um elemento cultural do povo brasileiro e exerce um papel importante na sociedade, pois atinge a diversas faixas etárias e sociais, interferindo de forma positiva na vida das pessoas. Pelo fato do Brasil ser conhecido como o “País do futebol” suas associações, organizações e clubes esportivos estão se tornando empresa, pois não mais espaço para o amadorismo, os clubes que possuem uma administração séria tem mais chance de crescer no ambiente do futebol brasileiro.

Entender a estrutura atual dos clubes de futebol brasileiro e seus modelos de gestão possibilita também compreender como a gestão de futebol vem se aprimorando de forma profissional e abrindo novas possibilidades e novos espaços para o cenário esportivo do país, considerando um grande pilar econômico por incorporar estratégias de gestão e administração.

A pesquisa pode-se compreender que uma boa gestão profissional para os clubes-empresas traz resultados significativos tanto para os negócios, em aspecto financeiro, como para os resultados do time de futebol. Com as gestões profissionais os times de futebol podem contar com planejamentos estratégicos, cultura organizacional definida, clima organizacional, comunicação, liderança e motivação, aspectos de uma boa administração, para contribuir com os resultados e com o desempenho da equipe.

Uma gestão profissional, transparente, ética e democrática consegue motivar os seus atletas, mesmo focada em um negócio que resulte ganhos financeiros, adota estratégias que otimizam a imagem e o desempenho dos

jogadores, investindo em estilos de lideranças e canais de comunicação específicos para isso, influenciando no desempenho e no resultado de todo o time.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, pode-se compreender como um modelo de gestão desse aspecto, clube-empresa, consegue trazer melhorias administrativas e financeiras para os clubes futebolísticos, refletindo no seu desempenho esportivo. Por conseguir auxiliar no equilíbrio financeiro dos clubes, tornando o mercado de futebol cada vez mais competitivo. Esse aprimoramento da gestão esportiva traz mais renda e melhora a imagem do clube, com melhores atletas e melhores propostas estratégicas.

Contudo esperamos que outras pesquisas e artigos sejam desenvolvidos para o conhecimento do tema apresentado, e que o futuro do esporte ande lado a lado com a sociedade.

REFERÊNCIAS

CAMPELO, Rodrigo. **O mapa do clube-empresa no futebol brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://interativos.ge.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro>. Acesso em agosto de 2022.

NORUZI, A. Google Scholar: **the new generation of citation indexes**. Libri, v. 55, n. 4, p. 170-180, 2005. Acesso em novembro de 2022.

COCCETRONE, Gabriel. **O que é a SAF, modelo que virou sensação no futebol brasileiro?** 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/02/22/o-que-e-a-saf-a-no-va-paixao-dos-clubes-brasileiros.htm>. Acesso em agosto de 2022.

JACSÓ, P. Google Scholar: **the pros and the cons**. Online Information Review, v. 29, n. 2, p. 208-214, 2005. Acesso em novembro de 2022.

FERNANDES, Luiz Henrique e AMORIM, Dênia Aparecida de. **Gestão De Clubes De Futebol: A Administração Financeira Como Ferramenta Para O Sucesso.** 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2439>. Acesso em setembro de 2022.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos Clubes de Futebol como Clube Empresa: estratégias de negócios.** 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2832>. Acesso em setembro de 2022.

HENRIQUES, Pedro. **Clube-empresa ou associação: o que é melhor para o seu clube?** 2020. Disponível em: <https://www.muitainformacao.com.br/post/11840-artigo---clube-empresa-ou-associacao--o-que-e-melhor-para-o-seu-clube->. Acesso em outubro de 2022.

VIEIRA, Alexandre Bottaro. **Clube-Empresa E Associação Esportiva No Futebol: Considerações Sobre Suas Diferenças E Semelhanças.** 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/12800/7/TCC%20-%20ARTIGO%20CIENT%c3%8dFICO.pdf>. Acesso em outubro de 2022.

TOLEDO, Giovanni Saccon. MAZZEI, Leandro Carlos. **Gestão Profissional dos Clubes de Futebol no Brasil - Estudo de Caso sobre Clubes que não Possuem Supremacia em seus Estados.** 2018. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Leandro-Mazzei/publication/332004965_A_gestao_profissional_dos_clubes_d_e_futebol_no_Brasil/links/5e95b2b992851c2f529f5f3f/A-gestao-profissional-dos-clubes-de-futebol-no-Brasil.pdf. Acesso em novembro de 2022.

KAMPFF, Andrei. **Clube-empresa versus associação esportiva: qual o melhor caminho?** 2019. Disponível em: <https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/08/07/clube-empresa-versus-associacao-esportiva-qual-o-melhor-caminho/>. Acesso em novembro de 2022.

MACHADO, Alexsandro Junior. FREITAS JUNIOR, Miguel Archanjo de. PEDROSO, Bruno. CAPRARO, André Mendes. **Análise Do Perfil Da Gestão Dos Clubes De Futebol Brasileiros Através Da Teoria Das Elites**. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/alesde/article/view/76277/42098>. Acesso em novembro de 2022.

OLIVEIRA, Monique Cristiane de; BORBA, José Alonso; FERREIRA, Denize Demarche Minatti; LUNKES, Rogério João. **Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos?** 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/2352/235255194005/235255194005.pdf> Acesso em abril de 2022.

TENENBAUM, Daniel Miller. **A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol**– Estudo de caso do CR Flamengo. 2015. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29060/29060.PDF?fbclid=IwAR2YRU7sxn1crfC3FGagvo1wstdhvU-kg0pojgygo0tZw6cx203ZJMLAv78>. Acesso em novembro de 2022.

BIANCHINI, Marcos Paulo Andrade. PAULO, Brenno Martins Alves de. **SAF: O NOVO MODELO DE NEGÓCIO PARA SOBREVIVÊNCIA DE CLUBES**. 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://eventos.pgsskroton.com/anais/trabalho/4924> Acesso em novembro de 2022.