

## Gestão profissional dos clubes de futebol no Brasil - Estudo de caso sobre clubes que não possuem supremacia em seus estados

### *Professional Management of soccer clubs in Brazil - Case study on clubs that do not have supremacy in their states*

Giovanni Saccon Toledo<sup>1</sup>  
Leandro Carlos Mazzei<sup>2</sup>

Submetido em: 18-10-2018

Aprovado em: 21-11-2018

### RESUMO

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. Dos 20 melhores clubes ranqueados no ano de 2017 no *ranking* de clubes da Confederação Brasileira de Futebol, é perceptível que boa parte são clubes já muito conhecidos pelos fãs de futebol no Brasil. Em sua maioria, eles são tradicional e historicamente, considerados os "grandes" e favoritos em seus respectivos Estados e no principal campeonato nacional. Há, porém, dentre estes 20 melhores ranqueados, clubes que se destacam por estarem nas posições que estão, mas que não são considerados como favoritos dentro de seu respectivo Estado, por não possuírem um histórico regional tão favorável, e por não terem poder econômico comparado a outros clubes da elite do futebol brasileiro. As análises foram realizadas por estudo documental. Assim, o presente artigo tem como objetivo, 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. Posteriormente, na identificação dos clubes com o perfil desejado, especificamente Associação Chapecoense de Futebol (SC) e Associação Atlética Ponte Preta (SP), foram definidos treze itens dos mais relevantes e de fácil acesso por serem encontrados em documentos de domínio público dos clubes (Marques & Costa, 2016). Como resultados obtidos, a Ponte Preta que possuía sete, teve ainda três marcados como "talvez" e três não encontrados. Já a Chapecoense que possuía oito itens, teve quatro itens marcados como "talvez" e apenas um não encontrado. Com base nos dados apresentados e levando em consideração os resultados esportivos de ambos os clubes na temporada 2017, foi possível constatar que a gestão da Chapecoense tem uma tendência a ser considerada profissional; já a Ponte Preta deixa a desejar nesse quesito, tendo uma tendência a ter uma gestão menos profissionalizada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Esportiva; Futebol; Gestão profissional.

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências do Esporte na Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP). Endereço: Rua Pedro Zaccaria, 1300, 13484-350, Limeira, SP, E-mail: giovanni\_19@globomail.com

<sup>2</sup> Docente do curso de Ciências do Esporte da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP). E-mail: leandro.mazzei@fca.unicamp.br

## **ABSTRACT**

*For a professional football club to reach the highest level, try to raise it still further, or in some cases stay where it arrived, a whole structure, planning, organization and professional management is required, including, among other things, professionals qualified and prepared for their duties. Of the 20 clubs, best ranked in 2017 in the ranking of clubs of the “Confederação Brasileira de Futebol”, it is noticeable that a good part are clubs already well known by soccer fans in Brazil. For the most part, they are traditionally and historically considered the “big” and favorites in their respective states and the main national championship. There are, however, among these 20 best ranked clubs that stand out because they are in the positions they are in, but are not considered as favorites within their respective state, because they do not have a favorable regional history, and because they do not have economic power compared to other Clubs of the Brazilian elite. The analyzes were performed through documentary study. Thus, the present work aims to compare the management model proposed by “Marques e Costa” (2016), with the form of management developed by certain clubs of the elite of Brazilian soccer, in order to understand if success and maintenance of these ranked and not considered 'big' clubs in the high level of sports performance in the Brazilian context have a correlation with their management. After identifying the clubs with the desired profile, specifically “Associação Chapecoense de Futebol” (SC) and the “Associação Atlética Ponte Preta” (SP), thirteen items were defined in “Marques e Costa” (2016) article of the most relevant and easily accessible by being found in public domain documents of clubs. As results obtained, “Ponte Preta” had seven, had three marked as “maybe” and three not found. The “Chapecoense” possessed eight items, had four items marked “maybe” and only one not found. Based on the data presented and taking into account the sporting results of both clubs in the 2017 season, we can see that the management of “Chapecoense” has a tendency to be considered professional, since “Ponte Preta” is no longer desirable in this respect, with a tendency less professionalized management.*

**KEYWORDS:** *Sports management; Football; Professional management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) divulga um *ranking* que define a colocação dos clubes no futebol brasileiro ao final de cada temporada. Este *ranking* leva em consideração apenas os resultados obtidos pelas equipes dentro do campo, ou seja, o desempenho esportivo em eventos oficiais e que compõem o calendário nacional (Confederação Brasileira de Futebol [CBF], 2016).

O sucesso esportivo conquistado por um clube de futebol pode ser explicado por diversos fatores (Mattar, 2014). Ao mesmo tempo, esses resultados não provêm apenas da qualidade técnica dos jogadores, treinamento e/ou da competência da comissão técnica. Para o alcance do sucesso esportivo existe a premissa ou a necessidade de existência de toda uma estrutura, planejamento, organização e gestão de um clube ou organização esportiva (Mazzei & Bastos, 2012; Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Da mesma forma, percebe-se que a existência de uma gestão profissional também é válida com relação ao desempenho dos clubes de futebol no Brasil, como destacado por diferentes autores brasileiros (Aidar, Leoncini, & Oliveira, 2000; Leoncini & Silva, 2005; Marques & Costa, 2016; Mattar, 2014; Rodrigues & Silva, 2009; Valente & Serafim, 2006).

A maioria dos atuais clubes de futebol no Brasil surgiu a partir de um contexto associativo, em que seus principais gestores eram voluntários (Barros & Mazzei, 2012; Mattar, 2014). Na primeira metade do século passado, quando o esporte no Brasil tinha um contexto pouco profissional, grupos de praticantes das diversas modalidades esportivas se uniam e se encontravam para participarem ou se confraternizarem em um ambiente ou espaço que tivesse como argumento a prática esportiva (Del Priore & Melo, 2009).

Mais tarde, essa associação de pessoas vieram a se configurar como clubes socioesportivos (Barros & Mazzei, 2012). Assim, todos esses clubes foram fundados sob a forma de associações, ou seja, 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 (Barros & Mazzei, 2012). Ainda hoje, dirigentes de associações não podem, na maioria dos casos, exercer o cargo de forma remunerada, assim sendo, eles devem trabalhar em seus respectivos ofícios de forma voluntária (Mattar, 2014). O autor alerta sobre as dificuldades que os dirigentes desse tipo, ou seja, de associações esportivas, irão enfrentar em sua gestão:

Comandar um clube de futebol envolve uma série de complexidades: lidar com as incertezas de resultados inerentes ao esporte; sofrer pressão dos torcedores, mídia e público interno (conselheiros e associados); ter cada movimento monitorado por milhões de pessoas prontas para crucificá-lo no menor erro; saber equilibrar-se entre a política interna do clube e os interesses externos de torcedores, mídia, parceiros, patrocinadores e consumidores; não receber, em tese, nenhum centavo por exercer este trabalho, entre diversos outros.

Outro aspecto importante acerca do voluntariado é o fato de que, assim como em qualquer organização, administrar um clube exige um conhecimento e uso de ferramentas das mais diversas áreas da Administração e de disciplinas correlatas. Uma das consequências do que foi supracitado é que no modelo baseado no associativismo/voluntariado, não existe a necessidade de o candidato a dirigente apresentar uma compatibilidade entre as funções estabelecidas estatutariamente e a qualificação, experiência e conhecimento. Ou seja, o candidato não precisa necessariamente ser um administrador por formação para assumir tal função, tampouco demanda experiência ou ao menos conhecimento sobre tal área. Isso resulta, costumeiramente, em uma inadequação de funções e pessoas, o que acaba, possivelmente, em uma ineficiência administrativa, sob o risco de fracassar esportivamente, ou ainda mais grave, fracassar economicamente, podendo assim, comprometer até mesmo a própria existência do clube. Apesar de, atualmente, a maioria dos clubes possuírem profissionais qualificados ocupando posições gerenciais e operacionais, isso não ocorre nas posições de comando, onde as decisões realmente importantes são tomadas (Mattar, 2014).

Mais um fato que seria uma barreira maior para a profissionalização da gestão no futebol brasileiro é a questão de os dirigentes terem certo "receio" de trazerem profissionais renomados e

qualificados para atuarem na gestão do clube, pois temem que esses novos profissionais façam com que eles percam espaço ou até mesmo que os dirigentes associativos tenham sua capacidade gerencial questionada, por não serem capazes de gerir o clube sozinhos (Mattar, 2014).

Um primeiro pensamento sobre a solução para que um clube tenha uma gestão mais profissional é uma transição entre um modelo “tradicional” associativo, para um modelo profissional, nomeado geralmente de clubes-empresa. Porém, Marques e Costa (2016, p. 383), apontam as seguintes ressalvas para esta transição:

A adoção do modelo de clube-empresa, como resposta para esse contexto, deve ser vista com ressalvas. Pode ser maléfico para o futuro dos clubes que seus grupos de interesse sejam aliados de suas vidas e de seus processos decisórios, ao concentrar o poder de controle sobre seus destinos na mão de um indivíduo ou grupo. Melo (2011) argumenta que uma gestão baseada no liberalismo desenfreado pode até ameaçar a saúde financeira de um clube. Os problemas estariam na capacidade e nas intenções dos gestores que iriam de um amadorismo incompetente a um profissionalismo inconsequente. O fato de os clubes se transformarem em sociedades anônimas, ou atuarem em um mercado autorregulamentado, não seria a solução, pois não contribui para uma maior transparência, bem como modernização administrativa ou melhoria na formação de atletas.

Para que a gestão passe para um enquadramento profissional, é necessário que o modelo possua um embasamento científico com aprovação de especialistas na área. Esse modelo a ser seguido deve também respeitar as especificidades do setor, ou seja, a realidade da maioria dos clubes de futebol no Brasil (Marques & Costa, 2016).

Marques e Costa (2016) ainda deixam clara a importância da gestão profissional do futebol e a prática da boa governança, porém, ainda se fazem necessárias adaptações em decorrência da especificidade da Gestão Esportiva. Assim, os autores trazem um modelo de boas práticas de governança adaptado ao contexto e a realidade dos clubes de futebol brasileiros. Para tal, realizaram uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório, aplicado, interdisciplinar e comparativo (este último utilizando-se de uma revisão bibliográfica do tema para dar embasamento ao modelo). Após estabelecido um modelo teórico sobre a gestão e governança de clubes de futebol, este foi submetido a especialistas no assunto e, após suas observações, foram realizadas adaptações no modelo (Marques & Costa, 2016, p. 379- 401).

O modelo elaborado sugere que, por meio da adaptação de práticas tradicionais de governança, um modelo específico para o setor é viável, tendendo a possuir algumas dimensões e práticas comuns às dos principais códigos de governança.

Nos últimos anos, a profissionalização no futebol vem sendo amplamente discutida, o que sugere um início de mudança no cenário da gestão do futebol no Brasil. Alguns clubes em específico vêm obtendo bons resultados dentro de campo (se encontram ranqueados entre os 20 melhores clubes do país), mesmo sem serem grandes referências em seus Estados (não possuem as maiores torcidas, o mesmo capital econômico, nem a mesma quantidade de títulos dos seus grandes rivais dentro do Estado).

Assim, o presente estudo tem como objetivo 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. Desta forma, pretende-se compreender se o sucesso e a manutenção desses clubes no alto nível de desempenho esportivo no contexto brasileiro, têm correlação com suas gestões.

## 2 METODOLOGIA

As metodologias utilizadas para atingir os objetivos do presente estudo foram realizadas com base na taxionomia apresentada por Vergara (2010), que qualifica a metodologia em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois, o presente estudo, visou encontrar uma correlação entre a pesquisa de Marques e Costa (2016) (Administração/Gestão de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor), já mencionada na Introdução, com clubes de futebol profissionais brasileiros que se encontram ranqueados entre os 20 melhores clubes do país, mas que não são as principais forças nem os favoritos em seus respectivos Estados. O trabalho de pesquisa dos autores citados propõe uma forma de gestão "ideal" para os clubes de futebol profissional no Brasil. Foram escolhidos alguns pontos do artigo para a realização deste estudo.

Quanto aos meios e, conforme já mencionado, a pesquisa foi caracterizada como documental e estudo de caso. Documental porque, foram utilizados documentos do clube, como estatutos e balanços financeiros, como fonte de coleta de dados e, conseqüentemente, análise e comparação com a proposta de Marques e Costa (2016). Os estudos de caso não se restringem apenas à caracterização de um indivíduo, podem também ter como foco as instituições, as organizações, as estruturas políticas, as comunidades e as situações específicas. Estudos de caso (e pesquisas descritivas) envolvem a caracterização de um problema de estudo e possuem como intenção a compreensão de um objeto ou fenômeno específico. Ainda que as pesquisas com esta proposta consistam no detalhamento de um único objeto de estudo, a suposição fundamental é a de que seus resultados coincidam em situações semelhantes. Isso quer dizer que, os resultados de um estudo de caso não podem ser generalizados, mas podem contribuir na construção de um raciocínio indutivo envolvido no desenvolvimento de uma teoria (Vergara, 2010).

Vale ressaltar que, por ser uma pesquisa documental, existe a dificuldade em comprovar que os itens encontrados são, efetivamente, realizados/cumpridos pelos clubes.

O primeiro passo para obtenção dos resultados foi separar os itens sugeridos por Marques e Costa (2016). A princípio havia 27 itens propostos no modelo dos autores, porém, muitos desses itens não foram possíveis de se averiguar a existência por meio de documentos. Assim, foram selecionados 13 itens que foram encontrados nos documentos dos clubes disponíveis publicamente. Os 13 itens selecionados são os apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Os 13 itens selecionados para análise a partir do modelo de Marques e Costa (2016).

<b>Grupo: Cultura organizacional e práticas de gestão</b>	
1	Código de ética e conduta
2	Obediência à legislação
3	Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)
4	Gestão profissionalizada
<b>Grupo: Sustentabilidade financeira</b>	
5	Elaboração do planejamento estratégico do clube
6	Divulgação de demonstrativos contábeis
7	Demonstração da origem dos recursos financeiros
<b>Grupo: Direitos dos associados</b>	
8	Direito dos associados
9	Ausência de item "outros assuntos" na pauta
<b>Grupo: Conselhos</b>	
10	Conselho administrativo
11	Conselho deliberativo
12	Conselho fiscal
13	Auditoria

No primeiro grupo a Cultura organizacional e práticas de gestão, estão os quatro primeiros itens selecionados:

1. Código de ética e conduta - O código de ética e conduta é um documento interno do clube e serve para esclarecer quais atitudes e ações são legais e éticas dentro do dia a dia do clube, funciona como um documento orientador para todos os funcionários e diretores, visando uma melhor governança e convivência dentro do clube;
2. Obediência a legislação - No artigo base dessa pesquisa é citada a grande importância deste item que envolve as legislações gerais do futebol, como a Lei Pelé, o Estatuto do Torcedor, dentre outros, também as leis municipais, estaduais e federais, por fim, devem obedecer às normas do próprio clube. Marques e Costa (2016) alertam da importância de uma política de prevenção e combate a atos ilícitos, isso deve ser algo interno do clube ou até mesmo previsto em estatuto;
3. Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita) - A falta do impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita é algo grave, pois sem esse item, há o risco de pessoas com outros interesses, que não seja o bem do clube, serem eleitos, ou ainda, que pessoas com denúncias, processos ou sentenças judiciais em seus nomes possam assumir o clube, gerando uma incerteza sobre a qualificação desta pessoa ao cargo, podendo também denegrir a imagem externa do clube;
4. Gestão profissionalizada - A literatura informa que os cargos que não sejam de ocupação estatutária devem ser preenchidos por pessoas remuneradas, qualificadas que se dediquem exclusivamente a tal função e tenham seu trabalho avaliado constantemente (Marques & Costa, 2016).

O segundo grupo trata da Sustentabilidade financeira dos clubes e está dividido em três itens:

5. Elaboração do planejamento estratégico do clube - Discorre sobre sua necessidade de possuir tal planejamento de longo prazo, para nortear suas áreas;
6. Divulgação de demonstrativos contábeis - Ao final de todo ano os clubes devem divulgar seus demonstrativos contábeis de forma pública;
7. Demonstração da origem dos recursos financeiros - Este é um item que deve estar dentro do demonstrativo financeiro do clube e tem sua importância devido a necessidade de se saber de onde o clube está angariando suas receitas.

O terceiro grupo é relacionado como Direito dos associados que conta com dois itens:

8. Direitos dos associados - Marques e Costa (2016) deixam claro que todos os sócios do clube devem ter direitos dentro dele, como o direito ao voto, uso das instalações e estarem cientes aos acontecimentos e documentos do clube;
9. Ausência do item “Outros assuntos” na pauta - Este item não pode aparecer nas pautas das reuniões, assim, obrigando que todos os itens a serem discutidos em determinada reunião constem na pauta desta, impedindo que assuntos e votações não mencionadas na pauta sejam debatidos/votados naquela data, ficando estes para uma próxima reunião (e eles devem aparecer na pauta desta próxima reunião). Este item é de suma importância, pois impede que assuntos de interesse de determinadas pessoas apenas e que podem influenciar diretamente na gestão do clube fiquem escondidos neste item das pautas.

Por fim, o quarto grupo faz referência aos Conselhos do clube que somam, ao todo, mais quatro itens para análise:

10. Conselho Administrativo - Segundo Marques e Costa (2016), a principal função do conselho administrativo é acompanhar o planejamento estratégico do clube;
11. Conselho Deliberativo - Referência ao histórico e quando associativo do clube;
12. Conselho Fiscal - Responsável por toda a fiscalização do clube, seja ela financeira, estrutural, política, administrativa, dentre outras. Assim como o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal é comum em quase todos os clubes brasileiros;

13. Auditoria - É feita sobre o Balanço Financeiro dos clubes, Marques e Costa (2016) recomendam que, para uma maior profissionalização, essa auditoria seja externa, ou seja, contratada pelo clube para execução do serviço, trazendo assim, uma visão e análise imparciais sobre a contabilidade do clube.

Algumas limitações do projeto são bem claras, como a impossibilidade de analisar todos os itens propostos por Marques e Costa (2016) uma vez que, para tal, alguns itens demandam entrevistas e a impossibilidade de análise de alguns documentos internos dos clubes e estes não são obrigados a divulgá-los, como por exemplo, o planejamento estratégico.

Após a definição dos itens, as análises dos documentos tiveram a seguinte classificação: sim, para itens encontrados; talvez, para itens que foram mencionados em algum documento, site ou informação coletada, porém, por se tratar de uma análise documental de difícil comprovação, optou-se por criar essa categoria; não, para itens que não foram encontrados em nenhum documento dos clubes.

Para escolha dos clubes, foi adotado o seguinte critério: a partir do *ranking* de clubes disponibilizado em dezembro de 2016 pela CBF (foi utilizado o *ranking* de 2016, pois, este estudo se deriva de um projeto de iniciação científica iniciado em agosto de 2017), foram selecionados os clubes que não são considerados as grandes referências dentro de seus respectivos Estados (por não possuírem as maiores torcidas, não estarem situados na capital, possuírem menor faturamento anual que seus grandes adversários e também por possuírem uma quantidade inferior de títulos), mas que estão ranqueados entre os 20 clubes melhores colocados. Desta forma, dois clubes se enquadraram no critério que são: a Associação Chapecoense de Futebol (SC) e a Associação Atlética Ponte Preta (SP).

Foram coletados os dados dos resultados esportivos obtidos por ambos os clubes desde o ano de 2003, ano que o campeonato brasileiro passou a ser disputado no formato de pontos corridos.

Na Figura 1, encontram-se os resultados esportivos obtidos pela Associação Atlética Ponte Preta (Campinas - SP).

Ano	Campeonato Estadual	Colocação	Campeonato Nacional	Colocação	Rebaixamento	Classificação para campeonato internacional	Copa do Brasil	Colocação	Campeonato internacional	Colocação
2003	A1	12ª	Série A	21ª	Não	Não	-	-	-	-
2004	A1	Quartas de Final	Série A	10ª	Não	Não	-	-	-	-
2005	A1	15ª	Série A	18ª	Não	Não	-	-	-	-
2006	A1	13ª	Série A	17ª	Sim	Não	-	-	-	-
2007	A1	8ª	Série B	11ª	Não	Não	Sim	1ª Fase	-	-
2008	A1	2ª	Série B	5ª	Não	Não	-	-	-	-
2009	A1	9ª*	Série B	11ª	Não	Não	Sim	Quartas de Final	-	-
2010	A1	10ª	Série B	14ª	Não	Não	Sim	2ª Fase	-	-
2011	A1	Quartas de Final	Série B	3ª	Não	Não	Sim	2ª Fase	-	-
2012	A1	Semi Finais	Série A	14ª	Não	Sim	Sim	Oitavas de Final	-	-
2013	A1	Quartas de Final	Série A	19ª	Sim	Não	Sim	3ª Fase	Copa Sul-Americana	Vice-Campeão
2014	A1	Quartas de Final*	Série B	2ª	Não	Sim	Sim	2ª Fase	-	-
2015	A1	7ª	Série A	11ª	Não	Não	Sim	3ª Fase	Copa Sul-Americana	2ª Fase
2016	A1	9ª	Série A	8ª	Não	Sim	Sim	Oitavas de Final	-	-
2017	A1	2ª	Série A	19ª	Sim	Não	Sim	2ª Fase	Copa Sul-Americana	Oitavas de Final

Nota: No ano de 2014 a Ponte Preta se sagrou campeã do campeonato paulista do interior (campeonato disputado entre determinados clubes que não chegaram as semifinais do campeonato paulista (exclui-se, independentemente de colocação, São Paulo F.C., S.E. Palmeiras, S.C. Corinthians e Santos F.C.). (Wikipédia, 2018)

**Figura1-** Resultados esportivos Associação Atlética Ponte Preta desde 2003

Na Figura 2 encontram-se os resultados esportivos obtidos pela Associação Chapecoense de Futebol (Chapecó-SC).

Ano	Campeonato Estadual	Colocação	Campeonato Nacional	Colocação	Rebaixamento	Classificação para campeonato internacional	Copa do Brasil	Colocação	Campeonato Internacional	Colocação
2003	1ª Divisão	5ª	-	-	-	-	-	-	-	-
2004	1ª Divisão	3ª	-	-	-	-	-	-	-	-
2005	1ª Divisão	10ª	-	-	-	-	-	-	-	-
2006	1ª Divisão	11ª	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	1ª Divisão	Campeão	-	-	-	-	-	-	-	-
2008	1ª Divisão	8ª	-	-	-	-	Sim	2ª Fase	-	-
2009	1ª Divisão	2ª	Série D	3ª	Não	Não	-	-	-	-
2010	1ª Divisão	9ª	Série C	7ª	Não	Não	Sim	2ª Fase	-	-
2011	1ª Divisão***	Campeão	Série C	5ª	Não	Não	-	-	-	-
2012	1ª Divisão	3ª	Série C	3ª	Não	Não	Sim	2ª Fase	-	-
2013	1ª Divisão	2ª	Série B	2ª	Não	Não	-	-	-	-
2014	1ª Divisão	5ª	Série A	15ª	Não	Sim	Sim	2ª Fase	-	-
2015	1ª Divisão	3ª	Série A	14ª	Não	Sim	Sim	2ª Fase	Copa Sul-Americana	Quartas de Final
2016	1ª Divisão	Campeão	Série A	11ª	Não	Sim	Sim	3ª Fase	Copa Sul-Americana	Campeão**
2017	1ª Divisão	Campeão	Série A	8ª	Não	Sim	Sim	Oitavas de Final*	Libertadores da América Sul-Americana	Fase de Grupos Oitavas de Final

Notas: \* Por ter disputado a Copa Libertadores da América daquele ano, entrou diretamente nas Oitavas de Final.\*\* Em 2016 a Chape chegou à final da Copa Sul-Americana de Futebol, porém o time acabou sofrendo um acidente aéreo, com 71 vítimas fatais incluindo jogadores, comissão técnica, dirigentes, jornalistas e tripulantes do avião, então o Clube Atlético Nacional de Medellín (o outro Clube envolvido na final) declarou, junto a COMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol), a Chapecoense como campeã do torneio naquele ano.\*\*\* Foi rebaixada em 2010, mas herdou a vaga do Atlético Ibirama que desistiu de disputar a primeira divisão

**Figura 2-** Resultados esportivos da Associação Chapecoense de Futebol desde 2003

Conforme mencionado anteriormente a pesquisa foi documental, a partir de material de domínio público, especificamente os Estatutos e os Balanços Financeiros de cada clube. Os documentos foram obtidos nos sites oficiais das agremiações ou solicitados por e-mails institucionais (Estatuto da A. A. Chapecoense). Não houve necessidade de submissão do projeto para apreciação do Comitê de Ética, pois esta ação não foi recomendada pelos avaliadores.

### 3 RESULTADOS

Os resultados foram apresentados em dois quadros, um para cada time, para melhor visualização. Primeiramente segue o Quadro 2 com os resultados da A. A. Ponte Preta.

**Quadro 2-** Resultados da Associação Atlético Ponte Preta.

Itens encontrados	Itens marcados como talvez	Itens não encontrados
Divulgação de demonstrativos contábeis	Obediência à legislação	Código de ética e conduta
Demonstração da origem dos recursos financeiros	Gestão profissionalizada	Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)
Conselho deliberativo	Elaboração do planejamento estratégico do clube	Conselho administrativo
Conselho fiscal	Direito dos associados	-----
Presença de auditoria	Ausência de item “outros assuntos” na pauta	-----

Por fim, no Quadro 3, são apresentados os resultados encontrados sobre a Associação Chapecoense de Futebol.

**Quadro 3-** Resultados da Associação Chapecoense de Futebol.

Itens encontrados	Itens marcados como talvez	Itens não encontrados
Divulgação de demonstrativos contábeis	Obediência à legislação	Ausência de item “outros assuntos” na pauta
Demonstração da origem dos recursos financeiros	Conselho administrativo	Código de ética e conduta
Conselho deliberativo	Gestão profissionalizada	-----
Conselho fiscal	Elaboração do planejamento estratégico do clube	-----
Presença de auditoria	Direito dos associados	-----
-----	Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)	-----

#### 4 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos e apresentados chegou-se a algumas observações e conclusões. Com relação aos itens do primeiro grupo “Cultura organizacional e práticas de gestão”, o item 1 - Código de ética e conduta não foi encontrado nas análises da A. A. Ponte Preta e também está marcado como não na análise da Chapecoense. Sobre o item 2 – Obediência a legislação, em relação a Ponte Preta e a Chapecoense, a questão é a mesma, não foi possível afirmar que existe essa obediência, embora no estatuto de ambos os clubes apareça que eles devem obedecer, mas não há nenhuma maneira de provar que realmente haja um cumprimento da legislação. Já sobre o item 3 – Integridade, este é de suma importância, mas não foi encontrado em nenhum documento analisado da Ponte Preta. No caso da Chapecoense, este item foi encontrado em seu estatuto social, por isso encontra-se marcado como talvez. A presença deste item mostra seriedade na gestão, uma vez que, com esse item, possíveis candidatos suspeitos de algum ato ilícito não poderiam se candidatar a cargos ou serem contratados pelo clube, o que contribui minimamente para a profissionalização da gestão do clube (Marques & Costa, 2016). Finalizando o primeiro grupo, o item 4 – Gestão profissionalizada, foi marcado como talvez em ambos os Clubes, pois foram encontrados nos estatutos, artigos que dizem não existir a necessidade ou exigência da composição da gestão ser feita por pessoas qualificadas, remuneradas e profissionais, ficando assim, totalmente a critério de escolha do presidente em exercício do clube a formação dos “gestores”.

O segundo grupo, “Sustentabilidade financeira dos clubes”, item 5 – Elaboração do planejamento estratégico do clube, no caso da Ponte Preta, o presente item foi denominado como talvez, pois há uma menção a este no site oficial do clube. Porém, no site se afirma que este documento é de responsabilidade da área de Marketing do clube, o que acaba causando estranheza, uma vez que essa talvez não seja a área específica ou mais indicada para esta elaboração, execução e acompanhamento deste documento tão importante para o clube. O mesmo se dá para a Chapecoense, onde foi encontrada apenas uma menção a ele, mas não foi possível encontrá-lo. Entende-se que, tal documento, não seja de domínio público, por questões estratégicas, mas espera-se que ele existindo, seja disponibilizado o acesso aos associados e à comunidade do clube. No item 6 – Divulgação de Demonstrativos Contábeis, ambos os clubes apresentam demonstrativos financeiros em seus sites oficiais. No 7 – Demonstração da origem dos recursos financeiros, ambos os clubes possuem este item. Tais documentos foram relativamente fáceis de serem encontrados e podem ser identificadas as origens dos recursos financeiros (patrocínios, bilheteria, direitos de televisão, venda de atletas etc.), assim como as diferentes despesas e dívidas. De fato, o demonstrativo financeiro é um indicativo de transparências e, conseqüentemente, de uma melhor gestão (Marques & Costa, 2016). Por outro lado, não quer dizer que, disponibilizando publicamente tais documentos, os clubes de futebol no Brasil estejam financeiramente saudáveis e bem organizados em termos de gestão (Proni & Libanio, 2016; A. G. Souza, W. D. Sousa, Nascimento, & Bernardes (2016).

Sobre o terceiro grupo, “Direito dos associados”, item 8 – Direitos dos Associados, ambos os Clubes apresentam estes direitos em seus estatutos, também não foi possível confirmar se, na prática, esses direitos são respeitados, então em ambos os casos foi marcado como talvez. Item 9 – “Outros Assuntos” na pauta, na análise documental da Ponte Preta, o presente item foi encontrado no estatuto, demonstrando que é proibida a inserção deste item nas pautas de reuniões. Já com relação ao time de Chapecó, este não possui menção ao presente item em nenhum documento possibilitando assim, a sua inserção nas pautas, ou seja, é possível incluir o item “outros assuntos” nas pautas das reuniões. Não possuir abertura para inserção deste item impede que assuntos importantes sejam escondidos para serem votados e discutidos por uma minoria, a falta deste item abre um espaço para que os assuntos não sejam de conhecimento geral fazendo muitos votantes faltarem a reuniões por acreditarem que não haverá nada “importante” (Marques & Costa, 2016).

O quarto grupo, “Conselhos”, item 10 – Conselho Administrativo, não foi encontrado na análise do time de Campinas, porém, a falta de um conselho administrativo já era algo esperado no clube dado que não foi encontrado quase nada acerca do planejamento estratégico. No caso da Chapecoense, não fica claro no estatuto se o que é denominado conselho administrativo tem a função mencionada de acordo com o modelo base para a análise, mas existe esse conselho e tem funções muito próximas às especificadas no artigo de Marques e Costa (2016). Item 11 – Conselho Deliberativo, como já citado como algo comum aos clubes brasileiros de futebol, foi encontrado nos estatutos de ambos os clubes e é onde se encontram o corpo diretivo dos clubes. Item 12 – Conselho Fiscal, assim como o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal é comum em quase todos os Clubes brasileiros, ele também está presente nos dois clubes analisados neste estudo. Por fim, o item 13 – Auditoria, ambos os clubes apresentam este item e um ponto de destaque é que nos dois clubes essa auditoria é realizada por uma empresa externa contratada para este fim.

Ainda com base nos resultados obtidos e na análise realizada sobre a Associação Atlética Ponte Preta, pode-se dizer que há uma tendência que a gestão da Ponte Preta está de certa forma distante de ser considerada como profissional. Outro dado importante que ajuda a embasar essa conclusão é o resultado esportivo obtido pelo clube Campineiro no ano de 2017, onde, apesar de ter alcançado a segunda colocação do campeonato Paulista, foi rebaixado para a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2017.

Seguindo a mesma linha da Ponte Preta, é preciso fazer algumas ponderações sobre a Associação Chapecoense de Futebol: primeiramente, é importante salientar que, embora os resultados da análise documental da Chapecoense tenham sido bons, dado que grande parte dos itens analisados foi encontrada ou marcada como talvez, deve-se ressaltar que, um dos documentos necessários para o estudo, o estatuto, não foi encontrado em nenhum local de domínio público, como site do clube, da federação Catarinense ou da Confederação Brasileira de Futebol.

Também não foi obtido sucesso nas várias tentativas de busca pelo mesmo com contatos do próprio clube ou da cidade de Chapecó. O documento em questão, só foi obtido após contato via e-mail com o responsável jurídico do clube. Neste ponto, o clube deixa a desejar na questão da transparência, pois o estatuto é um documento de interesse público e deve estar disponível no site oficial do clube para consultas de quaisquer *stakeholders* interessados no mesmo.

Por fim, com base novamente nos resultados da análise documental feita sobre a Associação Chapecoense de Futebol e na discussão realizada acima, considerando também que, de todos os treze itens levantados na pesquisa, apenas dois não foram encontrados, há uma tendência que a gestão da Chapecoense seja considerada uma gestão profissional. Outros fatos que sustentam isso são: o grande crescimento financeiro que o clube vem apresentando nos últimos demonstrativos financeiros (faturamento bruto em 2015 de R\$ 46.400.000,00 e, em 2017 de, aproximadamente, R\$ 99.800.000,00), obtendo assim, um incremento de, aproximadamente, R\$ 53.400.000,00 (ou aproximadamente 115%), resultados esportivos, como os títulos do campeonato Catarinense de 2016 e 2017, a oitava colocação no Campeonato Brasileiro da Primeira Divisão em 2017 (sua melhor colocação em toda sua história) e, conseqüentemente, uma vaga para disputa da fase preliminar da Copa Libertadores da América.

Considerando o objetivo proposto inicialmente neste artigo e os resultados apresentados, pode-se concluir que o estudo atingiu seu objetivo e pode tirar conclusões interessantes e importantes sobre os efeitos de uma gestão profissional nos clubes de futebol, principalmente nos casos estudados e seus modelos de governança. Com este estudo, pesquisadores podem implantar o modelo apresentado por Marques e Costa (2016) em clubes de futebol, procurando identificar se sua aplicação é possível e/ou eficiente.

Utilizando uma metodologia semelhante, pode-se continuar esta pesquisa em outros clubes brasileiros utilizando entrevistas pessoais e visitas aos clubes para um entendimento maior e mais detalhado da gestão desses clubes. Pode-se também fazer um estudo experimental, testando o modelo proposto por Marques e Costa (2016) em algum clube, com intuito de validar este modelo.

## REFERÊNCIAS

- Aidar, A. C. K., Leoncini, M. P., & Oliveira, J. J. de. (2000). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV Editora. Recuperado de <http://books.google.com/books?id=3bVGKFvsYLQC&pgis=1>
- Barros, J. A., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão de clubes esportivos. In L. C. Mazzei, & F. da C. Bastos (Eds.), *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora. (91-118).
- Confederação Brasileira de Futebol. *Ranking da CBF atualizado: Grêmio é o novo líder*. Recuperado de <http://www.cbf.com.br/noticias/a-cbf/ranking-da-cbf-atualizado-gremio-e-o-novo-lider#.WNqfhvkrLIU>
- Del Priore, M., & Melo, V. A. de. (2009). *História do esporte no Brasil: Do Império aos dias atuais*. São Paulo: UNESP.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: Proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405.
- Mattar, M. F. (2014). *Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. Rio de Janeiro : Elsevier Campus.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. da C. (2012). *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora.
- Melo, A., Fº. (2011). *Nova Lei Pelé: Avanços e impactos*. Rio de Janeiro: Maquinária.
- Proni, M. W., & Libanio, J. P. M. (2016). O futebol brasileiro na bolsa de valores? *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 1(2), 178–200.
- Rodrigues, M. S., & Silva, R. C. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade (O&S)*, 16(48), 17-37.
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (Eds.). (2013). *Managing high performance sport*. London; New York: Routledge.

- Souza, A. G., Sousa, W. D., Nascimento, J. C. H. B., & Bernardes, J. R. (2016). Disclosure em demonstrações financeiras: Um estudo sobre o nível de evidenciação contábil de clubes de futebol brasileiros. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(3), 01–19.
- Valente, R., & Serafim, M. C. (2006). Gestão esportiva: Novos rumos para o futebol brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 131-136.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (12a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wikipédia, *Campeonato Paulista do Interior de Futebol*. Recuperado de [https://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato\\_Paulista\\_do\\_Interior\\_de\\_Futebol](https://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato_Paulista_do_Interior_de_Futebol)