



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA – FEF
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA – PPGEF
MESTRADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

**Futebol Profissional e Administração Profissional:
da prática amadorista à gestão competitiva**

Rubens Eduardo Nascimento Spessoto

BRASÍLIA (DF)
2008

Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva

RUBENS EDUARDO NASCIMENTO SPESSOTO

Dissertação realizada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física, no programa de pós-graduação stricto sensu em nível de mestrado, da Faculdade de Educação Física, da Universidade de Brasília.

ORIENTADOR:
PROF. DR. PAULO HENRIQUE AZEVÊDO

SPESSOTO, Rubens Eduardo N.

Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva. Brasília, 2008

141 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Educação Física – 2008.

1. Educação Física; 2. Administração; 3. Gestão do Esporte; 4. Futebol

RUBENS EDUARDO NASCIMENTO SPESSOTO

***Futebol Profissional e Administração Profissional:
da prática amadorista à gestão competitiva***

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre** no Programa de Pós-Graduação em Educação Física, da Faculdade de Educação Física, da Universidade de Brasília, pela Comissão formada pelos professores:

Presidente: *Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo*
Universidade de Brasília

Membro Externo: *Professor Doutor Antônio Flávio Testa*
Fundação Getúlio Vargas – FGV

Membro: *Professor Doutor Jônatas de França Barros*
Universidade de Brasília

Membro suplente: *Professor Doutor Aldo Antonio de Azevedo*
Universidade de Brasília

Brasília (DF), 23 de julho de 2008.

Dedicatória

Aos meus pais, Rubens Spessoto e Vanice de Fátima do Nascimento Spessoto, por sempre serem meus espelhos, me apoiarem nos momentos de dificuldade sendo minha força quando eu fui fraco e por cantarem inúmeras vezes a “música do Pitoquinho”;

À minha irmã, Bruna Fernanda, à quem espero servir de inspiração para que ela continue crescendo na carreira profissional e acadêmica;

À minha avó, D. Olga, que mesmo longe torceu pelo meu êxito;

À minha namorada, Kátia Varricchio;

Aos meus grandes amigos e irmãos Euler Roque, Giroto Jr., Dênis Giroto, Alisson Cantanhede e Lougan Oliveira (não necessariamente nessa ordem), pelas vezes que estivemos longe, mas nunca esquecemos um do outro e pela força que sempre me deram para a conclusão desse trabalho;

Agradecimentos

A um grande amigo que ganhei nessa trajetória de conhecimento, Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo, pela amizade, pelo apoio, orientação e por sempre acreditar na minha capacidade, acreditar as vezes até mais que eu mesmo. Sem palavras para agradecer o incentivo desde o início;

Ao Professor Dr. Jônatas de França Barros, pela amizade, conselhos, conversas e por sempre me dizer: “Vai estudar!”

Aos meus colegas de mestrado, principalmente à uma amiga que ganhei. Gisele, valeu pela força, pelas gargalhadas, conversas, conselhos e por acreditar em mim. Espero que tenha sucesso. O sofrimento faz parte do crescimento.

À Universidade de Brasília (UnB), que desde a minha época de graduação me acolheu, proporcionando condições para a ampliação dos meus conhecimentos, pessoais e profissionais;

À todos do Laboratório de Informática (CENESP), onde passei grande parte do tempo comendo, estudando e construindo esse trabalho;

Ao pessoal da reprografia, David e Josino, pelos momentos de descontração;

Aos presidentes dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal por colaborarem para a realização dessa pesquisa;

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Tabela.....	x
Lista de Gráfico.....	xiii
Resumo.....	xv
Abstract.....	xvi
1 Introdução.....	1
1.1 Cenário.....	1
1.1.1 <i>A gestão dos clubes de futebol do Distrito Federal.....</i>	<i>6</i>
1.2 Problema de pesquisa.....	7
1.3 Objetivo Geral.....	7
1.4 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Hipótese.....	8
1.6 Limitações do estudo.....	8
1.7 Delimitação do estudo.....	8
1.8 Relevância do estudo.....	8
1.9 Variáveis estudadas.....	9
1.10 Definição dos termos utilizados.....	9
2 Revisão de Literatura.....	13
2.1 Modelos de gestão.....	13
2.2 Profissão, profissional e administrador – conceitos e aplicação no esporte.....	17
2.3 Os clubes esportivos e a administração esportiva.....	20
2.4 Perspectivas da administração esportiva brasileira.....	23
2.4.1 <i>A realidade mundial e a tentativa de transformar os clubes em empresas.....</i>	<i>27</i>
2.4.2 <i>A profissionalização da gestão esportiva brasileira.....</i>	<i>31</i>
2.4.3 <i>O caso Corinthians.....</i>	<i>34</i>
2.5 O perfil do administrador esportivo.....	37
2.5.1 <i>O perfil do administrador esportivo do Distrito Federal.....</i>	<i>37</i>
2.6 Caracterizando sucesso esportivo.....	38
2.6.1 <i>Classificação dos clubes.....</i>	<i>39</i>
2.7 O cliente.....	40
2.7.1 <i>Consumidor x Torcedor.....</i>	<i>41</i>
2.7.2 <i>Adicionando valor ao cliente.....</i>	<i>42</i>
2.7.3 <i>Construindo o micromercado para o cliente.....</i>	<i>42</i>
2.7.4 <i>Estabelecendo competência relacional.....</i>	<i>42</i>
2.8 As entidades desportivas e a transformação organizacional.....	44
2.8.1 <i>As alterações societárias e tributárias sofrida pelas entidades esportivas.....</i>	<i>45</i>
2.8.2 <i>Fases das empresas desportivas no Brasil.....</i>	<i>50</i>

3	<i>Material e Método</i>	51
3.1	Abordagem da pesquisa.....	51
3.2	Tipo de pesquisa.....	51
3.2.1	<i>Quanto aos fins</i>	51
3.2.2	<i>Quanto aos meios</i>	52
3.3	Universo e amostra.....	52
3.4	Amostra.....	53
3.4.1	<i>Seleção dos sujeitos</i>	54
3.4.2	<i>Critérios de inclusão</i>	54
3.4.3	<i>Critérios de exclusão</i>	54
3.5	Elaboração do instrumento e coleta de dados.....	54
3.6	Conteúdo do questionário.....	56
3.7	Tratamento dos dados.....	57
3.8	Limitações do método.....	58
4	<i>Resultados e Discussão</i>	59
4.1	Apresentação dos resultados.....	59
4.2	Associação entre as variáveis.....	101
4.2.1	<i>Testes das variáveis "Gestão" e "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" que o clube obteve em cada ano</i>	101
4.2.2	<i>Testes das variáveis "Gestão" e "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" entre dois anos consecutivos</i>	110
4.3	Discussão do resultado.....	119
4.3.1	<i>Caracterização do perfil do dirigente esportivo</i>	119
4.3.2	<i>Caracterização da Estrutura</i>	120
4.3.3	<i>Discussão comparativa da variáveis</i>	121
5	<i>Conclusão</i>	123
6	<i>Sugestões</i>	124
7	<i>Referência Bibliográfica</i>	125
8	<i>Bibliografia</i>	130
	Anexo 1	133

Lista de Figuras

Figura 1 - As duas cadeias de relacionamento.....	43
Figura 2 - Gestão das entidades esportivas e fases em que se encontram.....	49

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparação entre as gestões amadorista e profissional.....	17
Quadro 2 - Gestores, tempo de parcerias e resultados e esportivos quadro dos clubes Barcelona, Real Madrid, Chelsea e Manchester United.....	21
Quadro 3 - Tempo de permanência dos dirigentes frente aos clubes sociais esportivos no Brasil.....	22
Quadro 4 - Resumo da demonstração dos resultados financeiros dos principais clubes brasileiros em 2002.....	24
Quadro 5 - Principais meios de receita dos 20 clubes mais ricos do mundo na temporada 2005/2006..	30
Quadro 6 - Possíveis motivos para a queda do Corinthians.....	36
Quadro 7 - Relação dos Clubes que disputaram a primeira divisão do campeonato de futebol do Distrito Federal e a classificação entre 2003 e 2007.....	39
Quadro 8 - Comparação entre os Tributos pagos pelas Entidades Desportivas.....	47
Quadro 9 - Clubes esportivos brasileiros que mais devem ao INSS. Ano 2004.....	48
Quadro 10 - Clubes participantes da primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre os anos de 2003 e 2007 (Em ordem alfabética).....	52

Lista de Tabela

Tabela 1 - Sexo dos Respondentes.....	59
Tabela 2 - Distribuição relativa da faixa etária dos dirigentes esportivos.....	60
Tabela 3 - Distribuição absoluta da escolaridade dos dirigentes.....	61
Tabela 4 - Distribuição geral absoluta do estado civil dos dirigentes.....	62
Tabela 5 - Distribuição absoluta da ocupação principal dos dirigentes	63
Tabela 6 - Distribuição geral absoluta da renda pessoal dos dirigentes.....	64
Tabela 7 - Distribuição geral da freqüência absoluta do cargo dos dirigentes nos clubes.....	65
Tabela 8 - Distribuição absoluta geral do tipo de organização clubista.....	66
Tabela 9 - Distribuição absoluta geral da quantidade de proprietários do clube-empresa.....	67
Tabela 10 - Distribuição Absoluta dos responsáveis pela tomada de decisão no clube.....	68
Tabela 11 - Distribuição absoluta da quantidade de associados nos clubes esportivos social.....	69
Tabela 12 - Distribuição da Freqüência Absoluta dos clubes social esportivos segundo composição da diretoria.....	70
Tabela 13 - Distribuição Absoluta dos clubes que participaram de incentivo do governo.....	71
Tabela 14 - Distribuição Absoluta do funcionamento do futebol no clube.....	72
Tabela 15 - Distribuição absoluta da existência de profissional responsável pela gestão do clube.....	73
Tabela 16 - Distribuição absoluta sobre a formação do profissional que administra o clube.....	74
Tabela 17 - Distribuição da Freqüência Absoluta da periodicidade na realização de reuniões de planejamento.....	75
Tabela 18 - Distribuição da Freqüência Absoluta de propostas de parcerias/patrocínio recebidos.....	76
Tabela 19 - Distribuição de Freqüência Absoluta de recebimento de investimentos externos.....	77
Tabela 20 - Distribuição de Freqüência Absoluta de existência produtos licenciados.....	78
Tabela 21 - Distribuição da Freqüência Absoluta do percentual de investimento em futebol profissional.....	79

Tabela 22 - Distribuição de Freqüência Absoluta sobre o planejamento para alcançar os objetivos nas temporadas.....	80
Tabela 23 - Distribuição da Freqüência Absoluta da avaliação dos planejamentos.....	81
Tabela 24 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação do serviço contábil ao clube.....	82
Tabela 25 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação de assessoria jurídica ao clube.....	83
Tabela 26 - Distribuição da Freqüência Absoluta de investimento na capacitação de funcionários.....	84
Tabela 27 - Competições disputadas pelas equipes de futebol profissional.....	85
Tabela 28 - Investimento de Recursos Financeiros em categorias de bases.....	86
Tabela 29 - Distribuição da Freqüência Absoluta da permanência de funcionamento da categoria de base.....	87
Tabela 30 - Distribuição da Freqüência Absoluta dos critérios para contratação de jogadores.....	88
Tabela 31 - Distribuição da Freqüência Absoluta dos critérios para contratação de técnicos.....	89
Tabela 32 - Distribuição dos clubes que possuem centro de treinamento próprio.....	90
Tabela 33 - Distribuição da Freqüência Absoluta das benfeitorias no terreno do CT.....	91
Tabela 34 - Distribuição absoluta de clubes que possuem estádio próprio.....	92
Tabela 35 - Distribuição de Freqüência Absoluta dos clubes que possuem estádio e situação de quitação.....	93
Tabela 36 - Distribuição da Freqüência Absoluta do responsável pela manutenção do estádio.....	94
Tabela 37 - Distribuição de Freqüência Absoluta do responsável pela gestão do futebol profissional do clube.....	95
Tabela 38 - Distribuição da Freqüência Absoluta do local onde a equipe de futebol profissional realizava os treinamentos.....	96
Tabela 39 - Distribuição de Freqüência Absoluta das dívidas acumuladas pelo clube.....	97
Tabela 40 - Distribuição de Freqüência Absoluta do poder de decisão que o dirigente tinha no clube...	98
Tabela 41 - Distribuição das Freqüências dos clubes que participarão do timemania.....	99
Tabela 42 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2003.....	101
Tabela 43 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2003.....	102
Tabela 44 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o	

"Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2004.....	102
Tabela 45 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2004.....	103
Tabela 46 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2005.....	104
Tabela 47 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2005.....	105
Tabela 48 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2006.....	106
Tabela 49 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2006.....	107
Tabela 50 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2007.....	108
Tabela 51 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2007.....	109
Tabela 52 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004.....	111
Tabela 53 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004.....	112
Tabela 54 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2004 para 2005.....	112
Tabela 55 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2004 para 2005.....	113
Tabela 56 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2005 para 2006.....	114
Tabela 57 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2005 para 2006.....	115
Tabela 58 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2006 para 2007.....	115
Tabela 59 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004.....	116

Lista de Gráfico

Gráfico 1 - Distribuição relativa geral do gênero dos dirigentes.....	59
Gráfico 2 - Distribuição geral relativa da idade dos dirigentes.....	60
Gráfico 3 - Distribuição relativa do nível de escolaridade dos dirigentes.....	61
Gráfico 4 - Distribuição relativa do estado civil dos dirigentes.....	62
Gráfico 5 - Distribuição geral relativa da ocupação principal dos dirigentes.....	63
Gráfico 6 - Distribuição relativa geral da renda pessoal dos dirigentes.....	64
Gráfico 7 - Distribuição geral relativa do cargo dos dirigentes.....	65
Gráfico 8 - Distribuição relativa geral do tipo de organização clubista.....	66
Gráfico 9 - Distribuição relativa geral da quantidade de proprietários no clube-empresa.....	67
Gráfico 10 - Distribuição relativa dos responsáveis pela tomada de decisão no clube.....	68
Gráfico 11 - Distribuição relativa dos número de associados nos clubes do tipo Clube Social Esportivo	69
Gráfico 12 - Gráfico de distribuição da Freqüência Relativa dos clubes social esportivos segundo composição da diretoria.....	70
Gráfico 13 - Distribuição dos clubes que participaram do programa de incentivo do governo.....	71
Gráfico 14 - Distribuição relativa do funcionamento do futebol no clube.....	72
Gráfico 15 - Distribuição relativa da existência de profissional responsável pela gestão do clube.....	73
Gráfico 16 - Distribuição relativa sobre a formação do profissional que administra o clube.....	74
Gráfico 17 - Distribuição relativa da periodicidade na realização do planejamento.....	75
Gráfico 18: Distribuição da freqüência relativa das propostas de parcerias/patrocínio recebidas.....	76
Gráfico 19 - Distribuição de Freqüência Absoluta de recebimento de investimentos externos.....	77
Gráfico 20 - Distribuição de Freqüência relativa de existência de produtos licenciados.....	78
Gráfico 21 - Distribuição de Freqüência Relativa de investimentos em futebol profissional.....	79

Gráfico 22 - Distribuição de Freqüência Relativa sobre o planejamento dos objetivos nas temporadas	80
Gráfico 23 - Distribuição da Freqüência Relativa da avaliação dos planejamentos.....	81
Gráfico 24 - Distribuição de Freqüência Relativa da prestação do serviço contábil ao clube.....	82
Gráfico 25 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação de assessoria jurídica ao clube.....	83
Gráfico 26 - Distribuição da Freqüência Relativa de investimento na capacitação de funcionários.....	84
Gráfico 27 - Competições disputadas pelas equipes de futebol profissional.....	85
Gráfico 28 - Investimento de Recursos Financeiros em categorias de bases.....	86
Gráfico 29 - Distribuição da Freqüência Absoluta da permanência de funcionamento da categoria de base.....	87
Gráfico 30 - Distribuição da Freqüência Relativa dos critérios para contratação de jogadores.....	88
Gráfico 31 - Distribuição da Freqüência Relativa dos critérios para contratação de técnicos.....	89
Gráfico 32 - Distribuição relativa dos clubes que possuem centro de treinamento próprio.....	90
Gráfico 33 - Distribuição da Freqüência Relativa das benfeitorias no terreno do CT.....	91
Gráfico 34 - Distribuição relativa de clubes que possuem estádio próprio.....	92
Gráfico 35 - Distribuição de Freqüência Relativa dos clubes que possuem estádio e situação de quitação.....	93
Gráfico 36 - Distribuição da Freqüência Relativa do responsável pela manutenção do estádio.....	94
Gráfico 37 - Distribuição de Freqüência Relativa do responsável pela gestão do futebol profissional do clube.....	95
Gráfico 38 - Distribuição da Freqüência Relativa do local onde a equipe de futebol profissional realizava os treinamentos.....	96
Gráfico 39 - Distribuição de Freqüência Relativo das dívidas acumuladas pelo clube.....	97
Gráfico 40 - Distribuição de Freqüência Relativa do poder de decisão que o dirigente tinha no clube...	98
Gráfico 41 - Distribuição da Freqüência dos clubes que participarão do timemania.....	99

Resumo

A pesquisa analisou a gestão realizada, estrutura que dispunham e a influência que esses fatores exerciam no resultado esportivo obtido pelos clubes de futebol profissional, que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasileiro do Distrito Federal entre os anos de 2003 e 2007. O cenário esportivo atual, mostra o futebol como uma modalidade que apresentou um crescimento muito grande nos últimos anos, possibilitando a prática dessa modalidade esportiva por milhões de pessoas. Esse constante aumento na prática esportiva deu origem a classe dos dirigentes esportivos que passam a fazer a administração dos clubes, visto ser a gestão um fator importante para permanecer no mercado competitivo, como é o caso do mercado esportivo. Apesar dessa competição, os dirigentes passaram a fazer de seus cargos um monopólio, criando estatutos que possibilitam a reeleição por inúmeras vezes, impossibilitando a renovação de idéias no cargo de dirigente. Uma boa estrutura é importante para a formação de jovens e talentosos jogadores e em casos onde há formação de parcerias, serve como importante lastro, pode ser utilizado para o cumprimento de acordo feito em contratos, caso os clubes não tenham como honrar suas responsabilidades. Já os resultados esportivos, são conseqüências esperadas por todos os clubes, tendo em vista o trabalho realizado, a administração desenvolvida. Com resultados esportivos positivos, o clube consegue atrair mais torcedores aos estádios, consuma mais produtos licenciados com a marca do clube, faz com que mais torcedores se tornem sócios-torcedores, elevando assim a receita do clube. Na pesquisa foram estudados dezesseis clubes de futebol que disputaram a primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol profissional do Distrito Federal, entre os anos de 2003 e 2007. A investigação permitiu verificar a existência, de relação entre a gestão realizada e a estrutura percebida pelos clubes quando comparadas aos resultados esportivos obtidos por esses clubes. Foi realizada revisão de literatura de como se apresentava a administração esportiva no Brasil e no mundo. Apresentou-se ainda, alguns acontecimentos em clubes de Brasília acerca da gestão realizada e dos resultados obtidos pelas equipes. Durante todo o período, apenas três clubes apresentaram estar registrados como clube-empresa, contudo não foram os únicos a apresentarem profissionais qualificados para a administração do clube. Em termos estatísticos foram utilizadas medidas de correlação para variáveis qualitativas levantadas em questionários aplicados aos dirigentes dos clubes. Tendo em vista as limitações do presente trabalho, novos estudos devem ser produzidos, no sentido de aprofundarem o problema aqui discutido.

Palavras-chave: 1. Administração; 2. Educação Física; 3. Gestão do Esporte; 4. Futebol

Abstract

The research analyzed the management, the structure and the influence of these factors on the sportive results that were obtained by the professional soccer clubs on the first division of the Federal District Championship of Brasilia from 2003 to 2007. The sports actual scenery evidences soccer as a modality that presented a significant growth on the last few years, which allowed its practice by millions of people. This constant rise on sports practice gave birth to the sports managers class, who are responsible for the clubs administration, for the management is an important factor for the club to remain on the competitive market such as the sports market. Despite of this competition, the managers began to monopolize their office, by the creation of laws that allows repetitive reelections, which restrains the renewal of ideas on the post of sports manager. A good physical structure is important for the training of young and talented players and in cases of partnership constitution, the structure works as an important gold reserve for currency, and can be used for contracts compliance, in the case that the soccer club do not honor its responsibilities. The sports results are consequences that the clubs wait for, in relation to the work they have developed and the administration they have led. With positive sports results, it's possible to attract more soccer fans to the stadiums, to increase consume of licensed products of the clubs trademark, and it encourages more fans to become partners-rooter, which increases the club's financial gains. On this research, sixteen soccer clubs that were participants on the first division of the Federal District professional soccer championship of Brasilia were studied, between 2003 and 2007. The investigation allowed verifying the existence of a relation between the management led and the physical structure by the clubs when compared to the club's sports results. A literature revision about sportive administration on Brazil and throughout the world was performed. Some clubs from Brasilia presented peculiarities about the management led and the club's results. During the period analyzed, only three clubs were registered as clubs-companies, however these were not the only ones to present qualified professionals for the clubs management. Statistically, it was used correlational measures for qualitative variables used on the questionnaire applied to the club managers. In relation to the present dissetation, new studies must be developed, in order to enhance the research theme discussed.

Key-Words: 1. Management; 2. Physical Education; 3. Management of Sport;
4. Soccer

1 Introdução

A profissionalização da gestão dos clubes de futebol é um assunto relativamente recente, mas na verdade não se observa uma repercussão significativa desse instrumento, no ambiente de grande parte das instituições esportivas brasileiras, com reflexos que podem ser observados no desempenho administrativo-financeiro e nos resultados esportivos das equipes. Esta pesquisa estudou a gestão realizada, a estrutura do clube e os resultados esportivos, como fatores que conduzem o clube de futebol ao sucesso nas diversas áreas de atuação.

1.1 Cenário

O futebol é uma modalidade esportiva que, ao longo do século passado, cresceu de maneira expressiva e atraiu a atenção da sociedade em todo o mundo. Este esporte tem a possibilidade de unir várias pessoas para prestigiarem eventos, sejam campeonatos, torneios ou copas do mundo (GIULIANOTTI, 2002). Durante alguns anos, os praticantes brancos geraram conflitos raciais, excluindo negros e o pardos de sua prática. Neste contexto originou-se uma nova classe de apaixonados pelo esporte: os dirigentes esportivos (ESTADELLA, 1979; AZEVEDO, 2002).

Atualmente existe a tendência de o futebol ser visto como negócio, uma fonte de lucros que não atingiu e nem desenvolveu todo o seu potencial, podendo se tornar um negócio interessante para investidores e patrocinadores. Sabe-se que é exigido profissionalismo do atleta e que esta mesma atitude não é a que prevalece na administração dos clubes de futebol.

Segundo Afif (2000), embora muitos não saibam, metade dos jogadores brasileiros ganha um salário-mínimo e menos de 3% são os que recebem esses altos rendimentos que a imprensa divulga. Portanto, pode-se perceber a força que a

televisão tem na divulgação e espetacularização do esporte e, principalmente, do futebol.

Um estudo realizado por Carlezzo (2004), com dados fornecidos pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), aponta que dentre os 12 mil atletas de futebol profissional, 44,91% recebem até um salário mínimo; 41,63% percebem entre um e dois salários mínimos; 5% tem um rendimento entre dois e cinco salários mínimos; 2,79% ganham entre cinco e dez salários mínimos; 1,5% recebem entre 10 a 20 salários mínimos e somente 3,85% dos atletas recebem acima de 20 salários mínimos.

No Brasil, o atleta de futebol é considerado um profissional desde a legislação de 1975, onde é tratado como profissional do esporte. De lá para cá, grande é o número de pessoas que seguiram esta carreira, ou pelo menos tentaram, submetendo-se às normas legais vigentes e a toda a cultura que os clubes esportivos criaram na relação com esses profissionais. O jogador de futebol profissional passou a ter direitos e muitas obrigações, sendo que os direitos, em um número grande dos casos, não foram assegurados por seus patrões: os clubes esportivos brasileiros. Mas, se o profissionalismo avança nas relações de trabalho e na venda e aquisição de jogadores, questiona-se se o mesmo acontece na administração dos clubes que mantêm atividade esportiva profissional em seus quadros (AZEVEDO, 2002).

Para Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), descobrir o que é vital para transformar um clube em um clube-empresa pode ser mais difícil que aceitar que o futebol deixou de ser apenas esporte para virar um negócio. Essa decisão, quando vale a pena, deve ser tomada com os dois olhos bem abertos. Se a opção é a parceria com uma empresa, é preciso ter em conta que, a escolha do caminho errado pode levar à ineficácia, a criação da organização errada causará ineficiência, mas a tentativa de crescer com o parceiro e com as pessoas erradas provavelmente resultará em desastre.

Enquanto redes mundiais de computadores e multinacionais gigantes de telecomunicações e de informação criam uma nova simbiose de corporações e negócios, o futebol tateia em busca de seu papel na novíssima indústria do entretenimento. É necessário que o futebol saiba dialogar com as novas tecnologias

e sistemas de informação que estão no mercado de tal forma que se consiga melhorar e aprimorar as ações de marketing e gestão estratégicas, visando obter melhores resultados financeiros e esportivos (PIRES e LOPES, 2001).

O que se tem observado no futebol brasileiro são casos onde alguns clubes não conseguem se manter em atividade durante o ano todo, com os recursos captados. Alguns conseguem utilizando-se de subterfúgios ilegais, dentre os quais pode ser citada a sonegação parcial ou total de tributos. Daí vem a importância e necessidade de se melhorar a qualidade e desenvolver outros meios de arrecadação, como por exemplo vendas de produtos com a marca do clube, existência de camarotes nos estádios, passeios por museu do clube, entre outros serviços. Isso somente terá efeito se combinado com uma gestão competente.

Exemplo disso é o Manchester United, que reformou o seu estádio (Old Trafford) de tal forma que se tornou um estádio multiuso, com restaurantes, loja para venda de produtos do clube, museu, café entre outros, e dessa forma tem a possibilidade de gerar renda o ano inteiro (AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002).

Essa pesquisa analisará três fatores relevantes para o sucesso de um clube no meio esportivo em que está inserido: a "**Gestão**" realizada, a "**Estrutura**" do clube e os "**Resultados Esportivos**".

No que se refere à "**Gestão**" realizada, no caso do futebol brasileiro, a mudança do comportamento administrativo pelos clubes é um agente relevante na busca de melhores resultados econômico-financeiros e desempenho esportivo. Um clube sem uma gestão estratégica adequada, provavelmente não conseguirá se manter bem colocado em competições e sobreviver por muitos anos num mercado esportivo cada vez mais competitivo, caracterizado pelo aumento constante de concorrentes. O monopólio dos dirigentes nos cargos de presidente, assim como decisões que poderiam e deveriam ser tomadas por uma equipe profissional, mas que acaba sendo feita por apenas um administrador, são situações que podem acabar comprometendo o desempenho do clube, tanto financeiro como esportivo.

Um bom exemplo de que a competência na gestão é altamente significativa para um clube, é o caso do Sport Clube Corinthians Paulista, que após anos com o mesmo presidente no cargo e diversos problemas de cunho administrativo não solucionados, acabou sucumbindo devido aos resultados esportivos negativos

obtidos em 2007, mas antecipadamente identificados por analistas especializados. Diversas manchetes de jornais mostravam o então presidente do clube, Alberto Dualib, envolvido em escândalos de sonegação de impostos e fraudes de notas fiscais, rompimento com parceiros comerciais, entre outros ocorridos. Todos esses e outros acontecimentos culminaram com a saída de Alberto Dualib, nova eleição no clube e o descenso do clube para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro de futebol.

A “**Estrutura**” para a execução das atividades de preparação, realização de jogos, serviços de lazer dentre outros que permitem o pleno funcionamento do clube, é outro ponto importante para que o clube consiga obter êxito nas competições que participa. Para fins desse trabalho entende-se como estrutura, toda a parte **física patrimonial** (bens acumulados, prédios, móveis, veículos, equipamentos) e os **serviços prestados** (hotelaria, lavanderia e lazer).

São incluídos como parte do patrimônio do clube, o estádio, centro de treinamento, alojamento para os atletas, restaurante, sala de musculação, fisioterapia para reabilitação, salas de recreação e projeção de vídeo, piscinas.

Estrutura do Clube	
Patrimônio	Serviços
Centro de Treinamento;	Hotelaria;
Estádio Próprio;	Lazer;
Veículos, prédios	Massagem;
Sala de musculação;	Fisioterapia para reabilitação;
Alojamento para os atletas;	Lavanderia;
Sala de jogos, Piscina;	Recreação;
Refeitório	Alimentação balanceada;

Segundo alguns autores (FRANCO, 1989; SANTOS, 2002; RIBEIRO, 1997), o patrimônio é composto por uma parte positiva (ativos) e outra negativa (passivos). Nos ativos são considerados recursos com possibilidade de se tornar moeda, fluxo de caixa, tais como os terrenos, prédios e a própria moeda. Já para os passivos consideram-se as obrigações e pagamentos de salários, de fornecedores e dívidas pendentes.

Uma gestão também voltada para as melhores condições na realização do trabalho se torna ponto importante no aumento da competitividade da equipe e

fortalece o clube na realização de parcerias, visto que em grande parte das vezes clubes que não apresentam um bom complexo de treinamento ou boa estrutura acabam sendo colocados como segunda opção, pois ela funciona como um lastro para a realização de negócios que possibilitem o contínuo crescimento clubista, já que as parcerias são condicionadas a contrapartidas entre as partes.

Existem alguns exemplos de parcerias que deram certo, uma delas é o caso do São Caetano com a prefeitura da cidade de São Caetano do Sul, que impulsionou o clube até as divisões mais altas do Campeonato Brasileiro e permitiu a disputa de edições da Copa Libertadores da América. Outro exemplo é o do Guaratinguetá, que conquistou vaga para da 3ª divisão do Campeonato Brasileiro de 2008 e investe em um centro de treinamento próprio, com mais de 100m², já visando possíveis parcerias com clubes do exterior¹. Esses e outros clubes, passaram a depender em infra-estrutura para começar a obter resultados positivos.

Já os **resultados esportivos**, constituem-se no principal motivador para os dirigentes e facilitador na conquista e manutenção de torcedores-clientes, além de se constituírem em ponte para a captação de investidores cada vez mais representativos. Afinal, todos querem ver o seu time se sagrando campeão de uma competição e, se possível, sempre. Se o clube obtém resultados esportivos positivos, terá mais facilidade na captação de recursos, no desenvolvimento e manutenção de suas instalações, além de conseguir melhorar o seu posicionamento nas competições. As vitórias obtidas nas competições destacam o clube, que ficam com maior visibilidade junto aos potenciais investidores, que podem aplicar recursos financeiros que possibilitem a concretização de um planejamento mais arrojado e o exercício de uma gestão estratégica. Mas, sem bons e consistentes resultados esportivos e a conseqüente ausência de investimento externo, o clube não consegue manter a folha salarial e nem a preservação e melhoria de sua estrutura, o que provoca um endividamento, negociação dos principais atletas, perda de competitividade, continuidade de resultados negativos, insatisfação dos torcedores, diminuição da presença do público por ocasião dos jogos, queda no consumo dos produtos comercializados e rebaixamento. Está estabelecido um quadro de difícil solução.

¹ Gazeta Esportiva.net. "*Empresa-clube*", *Guaratinguetá aposta em gestão profissional para ter sucesso em campo*. Acesso em 28/03/2008, 17h29m.

1.1.1 A gestão dos clubes de futebol do Distrito Federal

Comparando-se o desenvolvimento do futebol no Brasil, pode-se dizer que a criação e o desenvolvimento do futebol no Distrito Federal ainda são muito recentes. Enquanto no país as equipes de maior expressão foram fundadas por volta de 1900, as primeiras equipes de futebol profissional do Distrito Federal começaram a ser formadas por volta de 1957, coincidindo com o início da construção da Capital Federal. Esse é um dos motivos pelos quais ainda apresenta uma expressão nacional relativamente baixa (AZEVEDO, 2002).

Dentre os clubes que disputam a primeira divisão do futebol da cidade, apenas dois estiveram na elite do Campeonato Nacional, que são a Sociedade Esportiva do Gama e o Brasiliense Futebol Clube Taguatinga. Apenas o segundo disputou a final da Copa do Brasil em 2002, perdendo a partida para o Sport Club Corinthians Paulista. Após as passagens de Gama (1999-2002) e Brasiliense (2005) pela elite do futebol brasileiro, ambos permanecem na série B do campeonato nacional, desde então.

No Distrito Federal a situação de gestão do esporte não é muito diferente da verificada no cenário nacional, onde grande parte dos clubes esportivos sociais que lidam com o esporte profissional são administrados por pessoas que dividem seu tempo entre a direção do clube e uma outra profissão.

A minoria dos clubes de futebol profissional existentes no Distrito Federal, foi fundada como um clube-empresa. O fato de ser criado com base nos moldes da nova legislação, não quer dizer necessariamente que seja administrado por um profissional, podendo ser considerada por vezes amadorista da mesma forma.

Recentemente, diversos escândalos têm sido divulgados pela imprensa do Distrito Federal sobre supostas irregularidades na gestão do Brasiliense Futebol Clube. A Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários realizou mandado de busca e apreensão na sede do clube e na casa de seu dirigente maior, alegando que em dois anos o presidente do clube, o ex-senador Luiz Estevão, não havia recolhido nenhuma contribuição de funcionários e jogadores junto ao INSS².

Com todos os problemas de administração dos clubes, os escândalos de corrupção e fraudes, esquemas de lavagem de dinheiro e considerando o fato de

² Globo Esporte. *Polícia realiza busca no Brasiliense: Levantamento aponta que, em dois anos, 99% das contribuições não foram pagas*. <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/0,,AA1477681-4274,00.html>

essas entidades esportivas realizarem contratos profissionais, desempenhando atividades típicas a qualquer uma empresa comercial legalmente constituída, o que se questiona é que se essas organizações adotam uma postura administrativa compatível com o nível de compromissos que possuem. Questiona-se, também, sobre a transparência dos contratos realizados entre essas organizações, pois muitos deles são realizados entre os clubes brasileiros e empresas estrangeiras, que descobrem no futebol brasileiro uma fonte volumosa de renda.

Diante de todos esses escândalos envolvendo a gestão dos clubes de futebol profissional, tanto em nível nacional como regional, alguns questionamentos são feitos acerca da melhor maneira de se realizar a administração de um clube de futebol. Outra interrogação que faz é sobre se a má gestão realizada nos clubes de futebol, influenciam os resultados esportivos conquistados pelo clube em campo.

Pesquisar apenas o que ocorre em uma edição do Campeonato Brasileiro de Futebol, fazendo uma abordagem transversal, não permitiria um resultado que espelhasse o que ocorre, tanto no que se refere à gestão, como no que diz respeito aos resultados esportivos, já que eles se consolidam de maneira processual, ao longo do tempo.

A partir dessas controvérsias surge então o problema de pesquisa para este estudo, abaixo apresentado.

1.2 Problema de pesquisa

A "Gestão" e a "Estrutura" repercutiram nos "Resultados Esportivos" dos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal, nos Campeonatos de 2003 a 2007?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a existência de relação e os efeitos da "Estrutura" e da "Gestão" realizada pelos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal com os "Resultados Esportivos" alcançados por estas agremiações, ao longo das disputas do Campeonato Brasileiro de Futebol, entre os anos de 2003 e 2007.

1.4 Objetivos Específicos

Estudar a “Gestão” dos clubes de futebol que disputaram a primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal no período de 2003 a 2007;

Coletar, analisar e discutir os “Resultados Esportivos” alcançados pelas equipes de futebol que disputaram a primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal no período de 2003 a 2007;

Estudar a “Estrutura” dos clubes que disputaram a primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal no período de 2003 a 2007.

1.5 Hipótese

Os “Resultados Esportivos” são influenciados pela “Gestão” utilizado e a “Estrutura” dos clubes de futebol.

1.6 Limitações do estudo

O número restrito de equipes que disputam a primeira divisão do Campeonato do Distrito Federal – inicialmente reduzido de doze para dez e, posteriormente para oito clubes – acarretam algumas limitações na análise estatística do instrumento aplicado. Contudo, esse fator não interfere nos resultados obtidos

1.7 Delimitação do estudo

Esta pesquisa abrangeu as entidades desportivas de futebol profissional que participaram, em pelo menos uma edição, do Campeonato Brasiliense de futebol profissional do Distrito Federal, da primeira divisão, nos anos de 2003 a 2007.

1.8 Relevância do estudo

A permanência de qualquer organização no mercado de consumo depende, fundamentalmente, do sucesso empresarial. No mundo esportivo do futebol essa assertiva passou a ser decisória com a prevalência da globalização.

Os clubes esportivos de futebol passaram a não contar, progressivamente, ao longo dos últimos anos, com as benesses oferecidas pelo Estado; deixando de ser tratados como organizações sociais sem fins lucrativos, embora muita coisa ainda

necessite acontecer, para que isso ocorra de maneira definitiva.

Essas organizações esportivas dependem de, no mínimo, equilíbrio financeiro e sucesso esportivo, que pode ser confirmado com um posicionamento nas competições que disputa, aumento de prestígio e da quantidade de torcedores-consumidores.

Pouquíssimos estudos tratam dos efeitos da gestão amadorista dos clubes – prevalente até os dias de hoje no futebol brasileiro – em seus resultados financeiros e esportivos. Mais do que isso, não são encontrados trabalhos que analisem os efeitos de uma gestão profissional para o sucesso financeiro e esportivo dessas organizações.

Esta pesquisa foi preponderante como estudo pioneiro sobre o “Modelo de Gestão” utilizado nas organizações de futebol do Distrito Federal, os “Resultados Esportivos” obtidos nos últimos cinco anos e na apresentação de sugestões para o aprimoramento do modo de administrar neste ambiente tão peculiar.

1.9 Variáveis estudadas

As variáveis investigadas foram a *gestão esportiva* – variável independente –, a *estrutura clubista* – variável independente – e os *resultados esportivos*, esta sendo a variável dependente, por assumir valores diferentes, em função das outras duas variáveis.

A “gestão” esportiva representada pela administração dos clubes esportivos do Distrito Federal, que possuíam equipes de futebol que participaram, ao menos uma vez, do Campeonato Brasiliense da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007.

A “estrutura clubista” considerada foi a existente em cada um desses componentes da amostra estudada.

Os “resultados esportivos” levados em consideração foram os conseguidos pelas equipes de futebol, no Campeonato Brasiliense da primeira divisão, entre os anos de 2003 a 2007.

1.10 Definição dos termos utilizados

Neste trabalho, os termos a seguir apresentados foram utilizados com os

seguintes conceitos:

Administração ou gestão amadorista: é aquela baseada em valores de tradição; o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões, as decisões são tomadas por paixão. O paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. Neste tipo de gestão, quase sempre o dirigente acumula um cargo político, juntamente com a administração da organização.

Administração ou gestão esportiva: exercício de planejamento, organização, direção, controle e execução de atividades em empresas esportivas, clubes esportivos e demais entidades que atuem na área esportiva.

Administração ou gestão dos clubes de práticas esportivas profissionais: exercício de planejamento, organização, direção, controle e execução de atividades em clubes sociais, clubes esportivos, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, patrocinadoras, empresas de esporte, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, consultorias, complexos esportivos, agenciamento de atletas, criação e/ou promoção de eventos, que trabalhem com o esporte profissional, buscando resultados positivos.

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

Benchmarking: Segundo alguns autores (KOTLER, 1998; MAXIMIANO, 2000) é um processo de aferição contínua da qualidade dos produtos, serviços, processos e práticas dos concorrente, visando imitar ou reproduzir as atitudes de sucesso dessas companhias.

Bibliografia: literatura constante do levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo, que foi consultada possibilitando um aprofundamento maior sobre o assunto, mas cujo conteúdo não está expressamente utilizado neste trabalho.

Cartola: gíria depreciativa do futebol brasileiro que se refere ao dirigente de clube ou entidade esportiva; geralmente voltada ao futebol profissional.

Clube: entidade esportiva que atua no futebol profissional.

Clube Social Esportivo: entidade esportiva que atua no futebol profissional. Inicialmente formada por associação de pessoas com o intuito apenas de promover o lazer aos seus associados, não visando o lucro. Foram criados sob a proteção da Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975 e antes da promulgação da Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993, a chamada Lei Zico.

Clube Empresa: entidade esportiva que atua no futebol profissional. Diferentemente do clube social esportivo, os clubes empresa foram criados a partir da promulgação da Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993 (Lei Zico) e possuem a característica de visar o lucro. Por ser uma empresa, assumem todos os encargos provenientes da criação da mesma.

Competência relacional: é o incremento de valor a uma coisa que, até pouco tempo não possuía valor.

Conjuntura: Acontecimento, ocorrência, oportunidade, ensejo, ocasião ou situação nascida de um encontro de determinadas circunstâncias, e que se considera como o ponto de partida de uma evolução, uma ação, um fato; no caso, a mudança na gestão dos clubes esportivos profissionais de futebol.

Clube dos Treze: a associação que congrega os principais e mais influentes clubes do futebol brasileiro.

Empresarização: gerenciamento empresarial profissional.

Entidades de práticas esportivas profissionais: são clubes sociais, clubes esportivos, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, patrocinadoras, empresas de esporte, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, consultorias, complexos esportivos, agenciamento de atletas, criação/promoção de eventos, que trabalhem com o esporte profissional, buscando resultados positivos.

Estrutura administrativa: conjunto formado pela reunião de partes ou elementos, em determinada organização.

Gestão: Direção de uma organização – seja o exercício da direção, ou o período em que tal exercício ocorreu.

Lei Zico: Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui normas gerais

sobre desportos e dá outras providências.

Lei Pelé: Lei nº. 9.615, de 30 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

Merchandising: é um tipo diferente de propaganda, no qual a marca é veiculada através de diversas estratégias, propiciando visibilidade da marca no projeto esportivo. A linguagem utilizada neste instrumento tem um apelo muito mais direto, eficaz e caloroso com o público participante deste evento. São exemplos: publicidade estática (placas, faixas, estandartes, balões, etc); uniformização dos organizadores de eventos, jogadores e arbitragem; distribuição de "kits" de produtos, tudo com a logomarca do patrocinador.

Mídia: nesta pesquisa, este termo é empregado como sendo um veículo de comunicação, por exemplo, rádio, televisão, ou jornal.

Modelo de gestão administrativa: conjunto de procedimentos e comportamentos que caracterizam uma administração esportiva. Nesta pesquisa, são caracterizados dois modelos gerenciais: a administração amadorista e a administração profissional empresarial. (é o conjunto próprio de concepções filosóficas e idéias administrativas que caracterizam as práticas gerenciais nas organizações)

Profissional: indivíduo com conhecimento de elementos teóricos e práticos necessários ao exercício de uma profissão, ou de atividades próprias dela.

Referência Bibliográfica: literatura consultada e expressamente citada e utilizada neste trabalho.

Status Quo: estado em que se achava anteriormente certa questão.

Sucesso Esportivo: acontecimento esportivo favorável, êxito, resultado positivo. Para essa pesquisa, será considerado sucesso esportivo caso a classificação do clube entre os três primeiros colocados em cada ano da competição.

Time: pode ser utilizado para referir-se a um grupo de jogadores que disputam jogos representando um determinado clube, ou para referir-se ao próprio clube de futebol.

2 Revisão de Literatura

A administração enquanto profissão é muito recente, bem como a profissão de administrador. Existem muitas técnicas de gestão que em pouco tempo tornam-se ultrapassadas e isso faz com que seja exigido muito mais preparo dos gestores que estão à frente das empresas devido a existência de sofisticados e exigentes consumidores que estão inseridos em um ambiente competitivo muito volátil e pouco previsível (DRUCKER 2002; CHING 2001).

Segundo Ching (2001), três revoluções ocorrem simultaneamente nesse mercado: a econômica, a tecnológica e a administrativa. A administrativa, aparece com a priorização da qualidade e o aumento de produtividade.

De acordo com o autor, para conseguir liderança, as empresas necessitam investir mais em inovação, lançar mais rapidamente produtos e serviços, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. Sintetizando, elas necessitam de uma maior capacidade de reação. Contudo, os gerentes atuais são prisioneiros de teorias antigas sobre a organização do trabalho, como: divisão do trabalho em tarefas, necessidade de controles elaborados e hierarquia funcional rígida. Esses mesmos gerentes fazem o seguinte questionamento: “Como melhorar o que fazemos?”; “Como reduzir o custo do que fazemos?”. Por outro lado, os gerentes críticos e inovadores perguntam: “Por que estamos fazendo isto?”; “Por que fazemos o que fazemos?”

2.1 Modelos de gestão

Os modelos são ferramentas ou características que servem de exemplo para serem seguidos e em determinados casos são entendidos como normas. Para empresas e organizações, os melhores exemplos de administração são

consideradas como exemplos de sucesso, reconhecimento, sendo esses os objetivos de todas as organizações: crescimento e prosperidade.

Segundo alguns autores, modelo deriva do latim *modulus* (FERREIRA et al., 2005) e o definem como objetos que devem ser reproduzidos por imitação; molde; forma; serve de exemplo ou norma; aquele a quem se procura imitar nas ações, no procedimento, nas maneiras (Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 41ª impressão).

Para Pereira (1995) Modelo de gestão também pode ser entendido como um elemento norteador para as organizações, orientado pelo que essa organização entende como sendo sua visão de negócio. Dessa forma o que a organização entende como sendo sua “visão de negócio” é o que vai determinar o tipo de gestão que será empregada e também algumas características da empresa, de modo que ela adquira uma identidade própria e seja identificada como única em um mercado competitivo.

Existem alguns níveis de satisfação como eficiência, eficácia e efetividade, que servirão de indicadores para avaliação do modelo de gestão utilizado em uma organização. Esses indicadores só começaram a ser utilizados a partir dos anos 50 até o início dos anos 70, onde as organizações entraram na era da eficiência e posterior a isso, houve o rompimento dos modelos de gestão tradicionais, para se introduzir o modelo que primava pela qualidade total. (PEREIRA, 1995).

Diversos autores (PEREIRA, 1995, DRUCKER, 2002, FERREIRA et al., 2005) falam sobre a contribuição que pensadores, pesquisadores e estudiosos da administração deram para a construção dos modelos de gestão, desde a “Administração Científica” iniciada com Taylor, Ford e Fayol com pensamentos e modelos voltados mais para as ações racionais e lógica mecânica. Como resultado dessa a fase, obteve-se um dos modelos de gestão mais utilizados atualmente, o modelo burocrático de administração. Posteriormente à fase científica, veio a administração com abordagem humanista, com modelos de gestão mais humanizados, com a atenção voltada para os empregados, em contrapartida à visão científica. Os modelos de gestão com abordagem humanista mais conhecidos foram propostos por pensadores e estudiosos como: Follett, Likert, McGregor, Maslow, Barnard entre outros.

Segundo Pires (2003) as técnicas que Taylor desenvolveu para as empresas, tem servido como inspiração para algumas equipes de esporte profissional que disputam competições oficiais, no sentido da utilização dessas técnicas voltadas ao treinamento visando um melhor preparo físico, técnico e tático.

Após esse período, foram desenvolvidos os modelos de gestão integrativos que surgiram a partir do desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, servindo de subsídio para as empresas inseridas num ambiente em constante mutação. A velocidade imprimida pela comunicação também foi outro fator que acelerou o processo de desenvolvimento desse tipo de gestão.

Por volta da década de 80, algumas empresas americanas começaram a utilizar um novo modelo de gestão empreendedor em contra-partida ao modelo de gestão japonesa, que era composta por uma gama de técnicas de gestão japonesa e visava a “Qualidade Total”. O modelo empreendedor, tem como característica a desverticalização da empresa que passa a operar não mais com um esquema burocrático-funcional, mas sim com mais autonomia e liberdade de ação, voltando seus esforços para o mercado. Com a desverticalização das estruturas empresariais, que é uma tendência dos modelos atuais, as empresas por meios do seus relacionamento comecem a formar redes, por meio das parcerias e dessa forma rompem com os modelos de gestão mais tradicionais (PEREIRA, 1995).

Entretanto, ainda segundo o autor, a adoção de um determinado modelo de gestão varia tendo em vista o momento administrativo que a empresa está vivenciando e para a adoção de todo modelo de gestão existe uma justificativa que acompanha a evolução gerencial ocorrida.

...”à medida que essas empresas observam que estão perdendo mercado, ou que empresas concorrentes lançaram novos produtos ou serviços, ou que os clientes apresentam novos comportamentos, percebem a necessidade de ajustes internos, seja na estrutura hierárquica, seja nas práticas de decisão [...]. Enfim há uma revisão e renovação das práticas. (PEREIRA, 1995, p.39).

Segundo Ferreira et al (2005), após o período da 2ª Guerra Mundial, surgiram novos modelos de gestão com abordagem diferente dos modelos que estavam sendo utilizados. As novas abordagens eram menos prescritivas e mais críticas no sentido de alertar os administradores para as mudanças ambientais. Eram integrativas e abordavam a teoria da contingência e gestão estratégica e outras que

estavam sendo construídas que são os modelos críticos, holográfico, Adhocracia, Organizações de aprendizagem, entre outros. Esses modelos de gestão são entendidos como uma contribuição da administração na tentativa de compreender e solucionar os problemas complexos presentes na mudança organizacional. Surgiram como opção para substituir os modelos predominantes no período pós-revolução industrial e pós-guerra que tinham características industrialista e mecanicista da época, que destacavam como principais valores a previsibilidade, a padronização, visão fragmentada. Outro fator que influenciou o surgimento desses novos modelos foram os freqüentes desenvolvimentos tecnológicos e o constante aumento de produtividade e a velocidade de inovação em bens e serviços, o que dava um estado de incerteza e imprevisibilidade no ambiente em que a organização estava inserido.

O modelo holográfico aponta para o conhecimento da empresa como um todo e não apenas as partes; e o modelo das organizações de aprendizagem considera as empresas como meio para que os funcionários possam adquirir mais conhecimento e possam resolver as situações adversas de momento. Esses dois modelos tendem a se tornar fortemente utilizados, juntamente com o modelo burocrático, talvez sejam os mais utilizados.

É importante ressaltar que para alguns pesquisadores e autores, não há um modelo de gestão em seu estado puro, ou que seja melhor ou pior, eles sempre ocorrem em conjunto com outras técnicas para que se possa obter melhores resultados e esses resultados dependem do tipo de estímulo que a organização está sofrendo em um determinado momento e das respostas que os gestores darão a essa mudança.

Para os clubes de futebol a idéia é a mesma. Segundo Azevêdo, Barros, Suaiden (2004) existem características que diferem uma gestão amadora e uma profissional, por exemplo, administração amadorista considera como sendo aquela onde predominam ações amadoras na gestão dos negócios do clube e o profissionalismo verifica-se apenas nos processos de negociação dos jogadores e na elaboração e administração de seus contratos com outros clubes. Este tipo de administração é baseado em valores tradicionalistas e paternalistas e o comportamento do dirigente é influenciado por fatores emotivos e passionais que introduzem uma dimensão irracional em suas decisões, tendo caráter político,

econômico e pessoal. O grande problema é que como os clubes são entidade sem fins lucrativos acabam tendo sua administração voltada para dentro, isso implica na prevalência dos problemas administrativos em detrimento das oportunidades de mercado. Já para a administração profissional, ou administração empresarial, o clube passa então a ter uma gestão estratégica voltada para o mercado externo (parceiros, investidores, torcedores), visando o lucro e rentabilidade. Surge a necessidade de obter resultados positivos, sejam financeiros ou esportivos, ao longo da sua história, sendo essa a única forma de permanecer no mercado, uma vez que estará sob constante fiscalização pública, com auditorias (MELO NETO, 1998; AZEVÊDO e BARROS, 2004). Essas características estão listadas abaixo.

Quadro 1 - Comparação entre as gestões amadorista e profissional

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

Fonte: AZEVÊDO e BARROS (2004)

2.2 Profissão, profissional e administrador – conceitos e aplicação no esporte

O nascimento de uma profissão está diretamente ligado ao seu aparecimento no mercado, embasado em atividades específicas a determinadas áreas que paulatinamente vão se agregando e dando corpo àquelas atividades dentro de um determinado modelo, até atingir uma maturidade que lhe dá o grau de profissão.

Profissão "pressupõe o desenvolvimento de uma atividade continuada em

favor de terceiros, com finalidade de obter lucros. Exprime uma realidade social, eis que a atividade é socialmente aceita” (COSTA, 1987). Palavra de origem latina (professio), significando "o ato ou efeito de professar [...] atividade ou ocupação especializada, da qual se pode tirar os meios de subsistência; ofício (Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 41ª impressão). O administrador, como profissão, tem um importante papel nas organizações contemporâneas com características fundadas na burocracia, atuando basicamente como gestor de programas e pessoas e, portanto, sendo parte integradora dos processos produtivos e de prestação de serviços. De modo especial e não menos importante como agente de mudanças organizacionais. O que nos permite inferir, que grande parte do alcance dos objetivos dessas organizações dependem da qualificação profissional do administrador. A idéia de que vivemos num mundo organizacional amplia exponencialmente esta questão.

Segundo Motta e Bresser-Pereira (2003), nas organizações burocráticas é necessário haver o administrador profissional, pessoa esta que é altamente qualificada, um especialista. Quando se for escolher o administrador da organização, deve-se levar em consideração as competências do profissional e não as relações hereditárias. Coloca ainda que o administrador profissional tem seu cargo como atividade principal, e não faz dela meramente um “bico” ou “passa tempo”, como ocorre diversas vezes com os dirigentes dos clubes esportivos, segundo o descrito abaixo:

“...Ele não é administrador por acidente, subsidiariamente, como o eram os nobres dentro da administração palaciana, ou como ainda o são os conselheiros e mesmo os diretores de um clube esportivo”. (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2003).

O administrador para desenvolver um bom trabalho dentro de uma empresa ou organização em que está alocado, precisa ter desenvolvido algumas características, competências e acima de tudo conhecimento. No futebol não é muito diferente, pois os dirigentes para executar uma administração profissional devem ter desenvolvidas essas mesmas qualidades. Em um estudo realizado por Correa (2006), são apresentados algumas competências julgadas importantes, que deveriam ser trabalhadas internamente com os dirigentes dos clubes de futebol. Dentre os citados, encabeçam a lista conhecimentos gerais; conhecimentos

específicos do ambiente profissional e conhecimentos procedimentais, além de outras competências. Segundo o autor, grande parte dos clubes de futebol estão em estágio inicial no processo de construção dessas qualidades tão importantes para exercer uma boa gestão.

Além dessas competências, o gestor deve exercer algumas funções administrativas que são fundamentais para uma boa gestão (PIRES, 2003; CHIAVENATO, 2000): determinação de objetivos, planejamento organização, comunicação, elaboração de normas, direção, treinamento de pessoas, controle.

Como apresentam Motta e Bresser-Pereira (2003), a palavra profissional surge com a Escola de Administração Científica ou também chamada de Clássica, no contexto da instituição burocrática e do poder racional-legal do trabalho, onde não é a tradição que as legitima, mas sim a racionalidade para alcançar um determinado objetivo. Nas organizações burocráticas ditas “puras”, os administradores profissionais dirigem a organização sem ódio ou paixão prevalecendo a gestão impessoal, racional, sem lugar para sentimentos de favoritismo, gratidão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca em atingir os objetivos pré-definidos da forma mais eficiente possível, contradiz com o visto atualmente, onde prevalece o tradicional caráter amador na gestão do futebol, em que a paixão pela camisa do clube ou raiva do time adversário podem desvirtuar as decisões tomadas, e o objetivo do clube que era mais importante acaba se perdendo.

Considerando-se as características de planejamento estratégico e técnicas de qualidade total, citadas pelo autor, é possível apontar o São Paulo Futebol Clube, no estado de São Paulo, e o Sport Clube Internacional em Porto Alegre, como exemplos de clubes onde esse planejamento e técnica foram utilizados na tentativa de se obter os melhores resultados possível. Com a profissionalização da gestão dos clubes, a tendência é que mais clubes se tornem adeptos desse modelo.

Assim, o planejamento estratégico e a administração estratégica possuem como suporte básico para a vida de uma organização, um permanente trabalho de “previsão do futuro”. Para Prahalad & Hamel (2005), se seus pontos estão no meio ou mais para a esquerda de uma escala que vai de uma resposta convencional e reativa, até uma distintiva e com os olhos para o futuro, talvez a empresa esteja

dedicando energia demais na preservação do passado e não esteja dedicando energia suficiente a criação do futuro. Sugerem que, para desenvolver um ponto de vista previdente e distintivo sobre o futuro, uma equipe de gerência sênior deve estar disposta a dedicar de 20 a 50% do seu tempo durante o período de vários meses.

É preciso energia intelectual substancial e constante para desenvolver respostas sólidas e de alta qualidade para perguntas sobre o futuro. É preciso admitir que o que sabem hoje pode ser irrelevante ou infundado no futuro. O mecanismo que deve prevalecer é o de que o urgente não se sobreponha ao importante; o futuro não fique amplamente inexplorado; e não a capacidade de ação, mas sim a capacidade de reflexão e imaginação, transforme-se na única medida de liderança.

Qualquer empresa que se comporte mais como passageira do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornaram progressivamente menos sintonizados com a realidade e em constante mutação do setor. Essa discrepância entre a velocidade de mudanças no ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

2.3 Os clubes esportivos e a administração esportiva

Os clubes sociais, no intuito de ampliar seus quadros de associados, passaram a ser, também, clubes esportivos e o futebol profissional se transformou em elemento de destaque e atrativo dessas instituições, como forma de conquistar novos sócios.

Surgiram as federações e confederações das modalidades esportivas e inúmeras destas têm sido geridas, há anos, pelos mesmos dirigentes, com os mesmos vícios e alguns acertos. Com o tempo as direções dessas agremiações foram tornando-se verdadeiros “feudos”, onde quem estava fora não entrava, e quem estava dentro era “dono” das decisões. Para Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), seria necessária a escolha de novos dirigentes com visões diferentes e envolvidos com os propósitos profissionais dos clubes para que se pudesse avançar nos modelos de gestão desenvolvidos e alcançar os objetivos propostos.

Esse aspecto é percebido em boa parte dos clubes europeus. Eles adotaram

essa filosofia após a mudança da legislação na Europa, por volta da década de 70 e hoje vêm obtendo resultados expressivos, pois perceberam que o futebol deixou de ser apenas uma diversão para se tornar um negócio lucrativo.

Hoje existem muitos exemplos de clubes que deram certo após adotarem a mudança para uma gestão empresarial, dentre esses podem ser citados Chelsea, Real Madrid, Manchester United, ou até alguns que, mesmo continuando a serem clubes sociais, adotaram uma administração com uma visão estratégica. De uma maneira geral, essas agremiações têm obtido resultados expressivos nos últimos anos, fecharam contratos milionários com grandes estrelas do futebol e recebem um investimento grande dos seus patrocinadores.

O quadro 2 apresenta informações sobre os quatro dos mais importantes clubes de futebol do mundo, demonstrando o vigor empresarial, por meio de suas parcerias, resultados esportivos e seus gestores.

Quadro 2 - Gestores, tempo de parcerias e resultados e esportivos quadro dos clubes Barcelona, Real Madrid, Chelsea e Manchester United

Clube	Presidente	Período	Período	Títulos conquistados com a atual direção	Parceiros
Barcelona	Joan Laporta	2003 – atual	4 anos a frente do clube.	2 títulos do Campeonato Espanhol.	Nike, Coca-Cola, Audi
Real Madrid	Ramón Calderón	2006 – atual	Desde julho de 2006.	2 títulos do Campeonato Espanhol.	Adidas, Coca-Cola, bwin, Audi
Chelsea	Bruce Buck	2003 – atual	4 anos a frente do clube.	2 títulos da primeira divisão do Campeonato Inglês de futebol, 1 título da Copa da Inglaterra, 2 títulos da Liga Inglesa, 1 título da Super Taça Inglesa,	Adidas, Samsung
Manchester United	David Gill	2004 – atual	4 anos como presidente.	2 títulos da primeira divisão do Campeonato Inglês de futebol, 1 título da Copa da Inglaterra, 1 título da Liga Inglesa,	AIG, Nike, Audi

Fonte: www.fcbarcelona.com; www.realmadrid.es; www.chelseafc.com; www.manutd.com. Acessado em 19 dez 2007, 09h06m

No Brasil, a permanência dos presidentes e dirigentes nos cargos mostra-se maior, sendo que os estatutos de muitos clubes prevêem a possibilidade de reeleição. Entretanto alguns dos estatutos que apresentam essa possibilidade foram reformulados a poucos anos; já os que não passaram por essa reformulação não apresentam limites para a quantidade de reeleições possíveis.

Quadro 3 - Tempo de permanência dos dirigentes frente aos clubes sociais esportivos no Brasil.

Clube	Período	Presidente	Tempo na presidência
Corinthians	1993 a 2007	Alberto Dualib	Ex-presidente do clube. Ficou 14 anos a frente do clube. Foi caçado do cargo em 2007. Substituído por Andrés Sanchez.
Vasco da Gama	2000 a 2009	Eurico Miranda	No fim do atual mandato, serão 10 anos à frente do clube
Flamengo	2004 a 2009	Márcio Braga	No fim do atual mandato, serão 6 anos à frente do clube
Fluminense	2005 a 2010	Roberto Horcades	Reeleito. No fim do mandato que se iniciará, serão 6 anos à frente do clube
Botafogo	2003 a 2008	Bebeto de Freitas	1 reeleição. Com o atual mandato, são 6 anos a frente do clube, como presidente. Pediu afastamento do cargo de presidente dia 24/02/08.
Palmeiras	2007 a 2008	Afonso Della Monica Netto	Reeleito. Assim, deve ficar 4 anos à frente do clube. Estatuto possibilita 1 reeleição.
Santos	2000 a 2009	Marcelo Teixeira	Com o fim desse mandato, serão 10 anos à frente do clube. O estatuto do clube prevê reeleição, mas não dá limites sobre quantidade de vezes que isso pode ocorrer.
São Paulo	2008 a 2010	Juvenal Juvêncio	Reeleito. Cumprindo o terceiro mandato. O 1º foi de 1988 a 1990, quando o time foi rebaixado para a série B do campeonato paulista.
Internacional	2007 a 2008	Vitório Carlos Costi Piffero	1º Mandato. Possibilidade de 1 reeleição consecutiva, perfazendo 4 anos seguidos.
Grêmio	2006 a 2008	Paulo Odone	Reeleito. No fim desse mandato serão 8 anos à frente do clube.

Fonte: Sites oficiais dos clubes. Acesso em 07 fev 2008, 10h52m.

O quadro acima ilustra como ocorre a reeleição dos dirigentes, onde alguns dos clubes mais importantes do Brasil é, ou foi presidido pelo mesmo cartola por vários anos. Há ainda o caso de alguns clubes que tiveram a presidência oscilando entre dois membros do clube, como é o caso do São Paulo com Juvenal Juvêncio. Vale lembrar que durante a reta final do primeiro mandato do presidente, o time foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Paulista, em 1990 (Folha on-line, 2006, seção esporte, Acesso em 06 fev 2008, 20h07m).

De uma forma geral, toda a legislação (Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975; Lei 6.269, de 24 de novembro de 1975; Decreto-lei nº 1.617, de 3 de março de 1978; Decreto-lei nº 1.924, de 20 de janeiro de 1982; Lei nº 7.787, de 30 de junho de 1989; Lei nº 7.921, de 12 de dezembro de 1989; Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990) que antecedeu à Lei 8672/93 (Lei Zico), não representou nenhum progresso que efetivamente profissionalizasse modalidades esportivas e que exigisse um comportamento profissional, plenamente responsável e empresarial das entidades desportivas, pois as mesmas continuavam como clubes sociais, mas, em momento algum deixando de manter relações profissionais com os jogadores.

Segundo Azevedo (2002), um dos motivos de os clubes ainda serem e viverem um caráter amadorista é devido à forma como a legislação esportiva vigorou desde 1975, assumindo um caráter significativo de fiscalização, disciplina e tutela em relação ao futebol, ao longo de muitos anos.

Somente com a promulgação da Lei Zico (Lei nº 8.672/1993), os clubes

passaram a poder se tornarem integralmente empresas. Essa lei, criada e aprovada em parte em 1993, após sofrer algumas alterações, procurou minimizar os feudos na administração desportiva brasileira e visou dar mais dinamismo ao esporte.

Em 1998 surge a Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998), que altera profundamente as relações que existiam na administração do desporto nacional e que tem provocado a maior discussão sobre o esporte, em toda a história brasileira (AZEVEDO, 2002). Ela representa mais um avanço na profissionalização da administração desportiva brasileira, em posição frágil, pelos contínuos e graves escândalos decorrentes da má gestão do dinheiro dos clubes, denunciados pela imprensa, apurados pelo legislativo e transformados em processos no sistema judiciário.

Com o advento da nova legislação, o administrador profissional que gerencia o esporte sai das quatro paredes. A legislação propicia uma ampliação do mercado. Diversas instituições passam a ter cargos que podem ser ocupados por gestores especializados em esporte, tais como secretarias de esporte municipais e estaduais, clubes sociais, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, empresas patrocinadoras, empresas de gestão esportiva, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, empresas de consultoria, complexos esportivos, empresas de agenciamento de atletas, empresas de promoção de eventos. Enfim é um mercado em franca expansão em nosso país e no mundo.

2.4 Perspectivas da administração esportiva brasileira

Entre os esportes praticados no Brasil, nenhum tem tanto potencial – e é tão mal explorado – quanto o futebol. Isso ocorre por várias razões sendo a primeira o fato dos clubes serem muito desorganizados. Raros possuem a contabilidade em dia. Na maioria das vezes funcionam como feudos que usam o time para erguer fortuna pessoal e fazer carreira política. Não gostam de revelar publicamente suas contas e nunca se ouviu falar que algum deles tenha apresentado lucro (FRANCO, 1997).

Quadro 4 - Resumo da demonstração dos resultados financeiros dos principais clubes brasileiros em 2002.

2002 (em milhões de R\$)	Atlético - MG	Corinthians	Cruzeiro	Flamengo	Fluminense	Grêmio	Palmeiras	Santos	São Paulo	Total de Dívidas
Receita	50,4	17,4	41,0	67,7	27,3	28,2	45,8	24,8	77,0	
Despesa	53,7	36,6	40,3	106,3	49,8	56,4	61,8	38,0	90,0	
Déficit/Superávit *	- 3,3	- 19,1	0,6	- 38,7	- 22,4	- 28,1	-16,0,	- 13,2	- 13,0	
Dívida a curto prazo	53,8	28,4	7,0	88,2	75,9	56,5	9,1	35,5,	14,8	
Dívida a longo prazo	43,2	0,5	50,7	118,5	40,0	39,7	110,6	53,4	24,3	
Dívida Total	98,0	28,9	57,5	206,7	115,9	96,2	119,7	88,9	39,1	851,1
Varição da dívida **	5,0%	- 15,5%	13,8%	30,8%	23%	11,7%	- 0,16%	19,1%	237,0%	Milhões de reais
Patrimônio Líquido ***	- 88,5	56,1	49,1	- 113,2	- 79,5	15,5	151,2	94,9	111,8	
Superávit/Déficit no exercício ****	- 3,3	- 13,2	0,3	- 38,7	- 22,4	18,0	- 11,7	34,7	- 22,8	

* Receita menos despesa

** Em dedução à dívida de 2001

*** Total de ativos do clube menos sua dívida

**** Receita menos despesa; incluindo variação do patrimônio e das dívidas anteriores

- Botafogo, Vasco e Internacional não publicaram seus balanços
- O Atlético – MG possui dívidas de curto prazo bem acima do disponível para pagar.
- O Corinthians possui a menor dívida entre os chamados clubes grandes.
- O Cruzeiro apresenta redução significativa de receita.
- O Flamengo aumentou a dívida com grande déficit em 2002.
- O Fluminense possui pouco dinheiro para pagar as dívidas de curto prazo.
- O Grêmio não reduziu despesas, mesmo com a saída da parceira ISL.
- O Palmeiras deve mais de 100 milhões à Palmeiras S/A.
- O Santos contabilizou passes como receita e apresenta aumento do Superávit.
- O São Paulo triplicou a dívida.
- Os nove clubes que publicaram suas contas, somam quase 1 bilhão em dívida.

Fonte: *Jornal Lance! A+* (2003) "Acerto de Contas" - Alex Sabino apud Leoncini e Silva (2005)

Para Grellet (1998), constata-se que no mundo inteiro, o futebol brasileiro é tido como o mais rico em termos de matéria-prima, pela qualidade técnica dos jogadores. Mas, ao mesmo tempo, é visto como um dos mais mal administrados do mundo, fora de campo. Ele afirma, ainda, que a aplicabilidade da Lei, no tocante ao clube-empresa e, conseqüentemente, à abertura de um campo promissor para o Administrador, será acelerada. Há uma série de movimentos preocupados em não perder tempo e não ficar para trás. Esse é um fenômeno muito recente, de grandes possibilidades de intervenção profissional, mas bastante adiantado, já que a maioria das grandes empresas de consultoria, bancos de investimentos, multinacionais, tem a sua divisão de especialistas em esportes, ou seja, profissionais especializados no esporte enquanto negócio.

Com a promulgação da Lei Pelé (Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998), o quadro até então existente foi profundamente alterado, no momento em que facultava a transformação das instituições que cuidam do desporto profissional em empresas, ocupando um espaço no mercado – como outra qualquer –, correndo os riscos empresariais – comuns a qualquer outra –, mas fazendo parte de uma indústria altamente rentável e que, para ter sucesso, necessita ser gerida por pessoas especializadas, ou seja, por administradores competentes, sob pena de não

atingirem os objetivos organizacionais. Em isso ocorrendo, a empresa irá à falência, pois os clubes esportivos não terão mais o manto protetor do Estado para resolver seus problemas de gestão. Vale lembrar que os clubes sociais não pagam os impostos iguais aos de uma empresa, sendo bem menores, daí o interesse dos dirigentes em permanecerem com os clubes sociais e não modificarem para clube empresas, pois assim mantém a “proteção” do Estado.

Para Franco (1997), quando Pelé apresenta um projeto de lei para reformular o esporte brasileiro e transformar os clubes em empresas, ele na verdade está querendo que o futebol passe a ser realmente um esporte lucrativo.

Embora aprovada inicialmente pelo Congresso Nacional em 1998, a Lei Pelé – que já sofreu inúmeras alterações –, busca melhorar a organização dos esportes brasileiros e, especificamente, do futebol. Regula e fiscaliza todas as atividades esportivas do país. Livra-se do patrimonialismo e busca minimizar o amadorismo na gestão dos entes desportivos, sugere um dos primeiros desafios no conjunto das ações necessárias para tornar possível a transformação em empresa. Este é um aspecto importante e inerente à cultura organizacional, estruturado no ambiente interno do sistema e referência de crenças e valores dos dirigentes e empregados.

Muito se ouve que o amadorismo no futebol é coisa do passado. Segundo Melo Neto (1998), isto se deve aos grandes investimentos realizados pelos clubes na compra de jogadores, na organização de competições lucrativas, no apoio da mídia, na criação e comercialização do merchandising nos estádios, na venda de patrocínios e na co-gestão de empreendimentos em parceria com empresas investidoras.

Para Azevêdo (2002), o que se observa é uma ilusão ao se pensar que o aumento do fluxo do dinheiro nos negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Se por um lado os jogadores, técnicos e auxiliares – que atuam nos esportes de elite – são profissionais capacitados, com registros legais do exercício de suas atividades, por outro em sua grande maioria os dirigentes realizam uma gestão amadorista. A gestão dos clubes é vista desta forma por ser realizada em sua maioria por sócios que não possuem qualificação para estar no cargo que ocupam, e grande parte deles não se dedica exclusivamente ao clube, desempenhando outra função remunerada.

Alguns autores (AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002) criticam a forma como a gestão é realizada atualmente, onde os sócios alternam suas atividades entre sua vida profissional que é sua fonte de renda principal e sua vida na gestão do esporte, alegam também que a profissionalização da gestão é incompatível com o que hoje são denominados por cartolas. Contudo, isso não basta sendo necessário também ocorrer abertura para que sejam feitos financiamentos.

Na realidade, deve-se estudar os casos dos clubes que surgiram dentro das novas legislações – Lei Zico e Lei Pelé. Um dos primeiros clubes-empresa que se formaram no Brasil foi o Rio de Janeiro Futebol Ltda, atualmente Centro de Futebol Zico do Rio (MELO NETO, 1998).

Zico começou a alterar a estrutura desportiva em 1991, quando era Secretário de Esportes do Governo Collor. Seu clube não tem sócios, como os demais e ele detém 95% das ações. O Kashima Antlers, do Japão, envia dinheiro para a estruturação do clube e crianças para aprenderem futebol (RBA, VIII nº 22, 1998).

Segundo Giulianotti (2002), a parceria permite que os jogadores circulem entre os dois clubes, contudo o lucro líquido favorece preferencialmente o clube japonês, enquanto o clube brasileiro é utilizado apenas como instrumento de captação e formação de novas promessas do futebol para times da Ásia e principalmente Europa. Ainda segundo o autor, também ocorreram parcerias entre grandes clubes e empresas. Um dos casos de maior sucesso foi o contrato entre a Sociedade Esportiva Palmeiras – SEP e a empresa Parmalat. Várias reportagens publicadas em jornais indicam que a multinacional afirma ter lucrado, desde o início da co-gestão, US\$ 25 milhões com a venda e a compra de jogadores. Ultimamente esse tipo de parceria está ocorrendo em inúmeros clubes brasileiros.

Uma parceria muito comentada na imprensa é do Sport Club Corinthians Paulista e a MSI (Media Sports Investment), onde o clube paulista contratou a empresa para administrar a parte de esporte profissional do clube, tentando dessa forma se adequar ao que determina a lei Nº 9615/98 (Lei Pelé). Essa é uma das opções que a legislação abre aos clubes, que ao invés de tornarem-se necessariamente clubes empresa, podem terceirizar o esporte profissional e continuar usufruindo os benefícios como clube social.

Para Azevêdo (2002), a medida provisória nº 39/2002, imporia a organização

dos clubes esportivos em sociedades comerciais ou a contratação de empresas para administrarem as atividades profissionais das entidades de prática desportiva, conferindo assim aos clubes que gerem ou exploram o desporto profissional um tratamento muito semelhante ao das demais empresas comerciais. Devido a veto da medida provisória, ela perdeu a sua eficácia e deixou de existir:

“O Presidente da Câmara dos Deputados faz saber que, em sessão realizada no dia 05 de novembro de 2002, o Plenário da Casa rejeitou a Medida Provisória no 39, de 14 de junho de 2002, que "Altera a Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências." (D.O.U., 2002)

Recentemente o São Paulo Futebol Clube assinou contrato comercial de parceria com a Warner Bros. para licenciamento de produtos, e usará a imagem dos jogadores, inicialmente do goleiro Rogério Ceni, para a produção de bonecos alusivos ao time. É importante destacar que o São Paulo é um clube social, sem fins lucrativos, com gestão predominantemente amadorista e ultimamente tem fechado contratos com outras empresas visando obter lucros³.

2.4.1 A realidade mundial e a tentativa de transformar os clubes em empresas

Comparativamente com o que ocorre em outros países, o Brasil está cerca de 20 anos atrasado, em relação ao que acontece na Europa e Estados Unidos. Na Itália, por exemplo, os clubes foram obrigados a se converterem em empresas em 1974. Os campeonatos europeus, hoje, em todas as modalidades, são muito melhor organizados, com uma rentabilidade brutal. Nos Estados Unidos, o esporte representa 3,5%, do Produto Interno Bruto. No Brasil, menos de 0,1% (Grellet, 1998).

Segundo Augusto Viveiros, então presidente do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto (Indesp), órgão extinto, que era ligado ao Ministério dos Esportes e Turismo e que respondia pelas políticas esportivas no País, o futebol brasileiro representava 0,3% da economia brasileira, quando no mundo, essa média de participação é de 0,7%. Segundo ele, é possível dobrar para R\$ 4 bilhões o mercado do futebol no Brasil, apenas organizando melhor o setor (“Indesp entra na

3 Joanna de Assis. *Ceni vira boneco e desenho animado*. Globo Esporte: <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/0,,MUL20528-4286,00.html>

briga da Lei Pelé". Lancenet, 12/06/00, 19h00).

Em uma pesquisa recente realizada pela Ipsos Marplan, entre setembro de 2005 e junho de 2006, originou o Dossiê do Esporte. O Dossiê é um estudo sobre as influências do esporte na vida dos brasileiros, seja influência econômica, social ou moral. Esse estudo compara a variação do PIB esportivo brasileiro com o aumento do PIB do Brasil. Pode-se perceber que o PIB do Esporte brasileiro aumentou de 18,6 bilhões (1,91%) em 1999, para 37,1 bilhões (1,95%) em 2005, enquanto o PIB do Brasil elevou de R\$ 974 bilhões em 1999 para R\$ 1.902 bilhões em 2005. Percebe-se então, que nesse período o crescimento do PIB desportivo foi de aproximadamente 20%, valor acima do crescimento do PIB nacional (Gurgel, 2007).

Figura 1 - Crescimento do PIB brasileiro e do PIB do esporte entre 1999 e 2005

O PIB do Brasil e o PIB do esporte brasileiro

A preços correntes (em bilhões)

Brasil / ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
em R\$							
Brasil	974	1,101	1,199	1,346	1,556	1,769	1,902
Esporte	18,6	21,7	23,7	26,4	30,0	34,1	37,1
em US\$							
Brasil	537	602	510	459	498	627	798
Esporte	10,3	11,9	10,1	9,0	9,6	12,1	15,6
% do PIB							
Esporte	1,91	1,97	1,98	1,96	1,93	1,93	1,95

Fonte: Dossiê do Esporte, p 129.

Segundo Estadella (1979), os clubes espanhóis são estruturados em cooperativas onde milhares de sócios pagam cotas fixas em troca do direito de assistir gratuitamente todas as partidas jogadas em "seu" campo. Isso significa em termos monetários que, considerando o Barcelona tendo setenta mil sócios-torcedores, dez mil sócios a mais que o Real Madrid, é esse o motivo que possibilita ao clube em certas épocas contratar e manter jogadores de elevada qualidade técnica. Outro fator importante que se deve considerar é o Barcelona ter um estádio de 110.000 lugares e que os sócios ocupam mais da metade dos lugares.

Um exemplo de gestão que busca ser profissional e que visa rentabilidade é a do Real Madrid. O clube arrecadou 295 milhões de euros na temporada 2005-2006, sendo que 150 milhões foram de produtos licenciados⁴.

Mas essa busca pela profissionalização não é prioridade dos clubes

4 Joanna de Assis. *Real Madrid embala Tricolor em sua parceria*. Globo Esporte: <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/0,,MUL20512-4286,00.html>

espanhóis. Na Inglaterra, terra de onde o futebol originou, muitos clubes buscam essa maturação em relação a gestão, alguns até já atingiram um nível bastante elevado. Mas essa busca pela gestão profissional se dá devido a fatores externos como casos de violência nos estádios e principalmente devido a mudança da legislação esportiva do país, que obrigaria os clubes a sanar os problemas existentes. Com a nova legislação em vigor, clubes-empresas tiveram suas dívidas eliminadas, os estádios foram reformados e os eventos que estavam “falidos” conseguiram o prestígio de volta, devido ao grande investimento privado e público (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002)

Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), um exemplo bem sucedido de gestão profissional é a do Manchester United, pois os dirigentes do clube tentam equilibrar *performance* técnica (sucesso esportivo) e finanças (desempenho financeiro). O clube inicialmente contava com o investimento de torcedores ricos e caridosos, que injetavam dinheiro apenas para melhorar o desempenho esportivo e prestígio do time na competição. Ao longo dos anos o Manchester United passou por diversas dificuldades, sem títulos e com baixa lucratividade assim como grande parte dos clubes ingleses, até o lançamento das suas ações em 1991, principalmente entre 1996 e 1997, onde após alguns tropeços puderam tornar o clube realmente lucrativo. Entretanto, essa lucratividade só é conseguida com o balanceamento entre as receitas do clube e as contratações e salários dos jogadores, que não devem ser superior a arrecadação do clube.

Um estudo (SZYMANSKY E KUYPERS, 1999 *apud* AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002) demonstra que há relação entre o gasto com salário dos jogadores e o desempenho esportivo, existem casos onde essa relação é desfeita ou quebrada, mas o padrão da relação se mantém na maioria dos casos.

Ainda segundo o autor, é esse equilíbrio entre o desempenho esportivo e o desempenho financeiro que deve ser buscado pelos clubes, pois possibilita a geração de receitas maiores, como se fosse um ciclo. A boa *performance* esportiva atrai o torcedor, esse torcedor sendo tratado como um “cliente” é quem irá consumir os produtos licenciados do clube. Além dos torcedores, a boa fase em que um clube se apresenta atrai também investidores e a televisão, criando-se então mais fontes para o aumento da receita, que poderá ser investida em contratações de jogadores

ou melhorias nos clubes. Outro ponto importante é a criação ou reforma dos estádios atuais para que sejam mais confortáveis e melhores, de forma que seja multiuso, isso possibilita a geração de receita o ano inteiro com aluguéis de salas, camarotes, restaurantes para diversos eventos. Dessa forma fecha-se um ciclo de investimentos financeiros e desempenho esportivo.

Outro fator importante para o aumento da receita foi o licenciamento da marca do clube sendo que a partir desse ponto, pode-se comercializar produtos com a marca do Manchester United.

A tabela abaixo mostra quais os recursos que alguns clubes europeus utilizam para otimizar a captação de recursos financeiros, investindo na venda de ingressos, direitos de transmissão das partidas disputadas, direitos de propagandas com os principais jogadores das equipes e venda de produtos licenciados.

Quadro 5 - Principais meios de receita dos 20 clubes mais ricos do mundo na temporada 2005/2006.

Clube	Ingressos	Transmissão (TV e Rádio)	Comerciais e Produtos Licenciados	Receita Total (em €m)
1. Real Madrid	26%	31%	43%	292,2
2. FC Barcelona	30%	36%	34%	259,1
3. Juventus	7%	68%	25%	251,2
4. Manchester United	43%	27%	30%	242,6
5. A.C. Milan	13%	65%	22%	238,7
6. Chelsea	38%	34%	28%	221,0
7. Internazionale	14%	63%	23%	206,6
8. Bayern Munich	25%	21%	54%	204,7
9. Arsenal	33%	41%	26%	192,4
10. Liverpool	27%	41%	32%	176,0
11. Olympique Lyonnais	19%	56%	25%	127,7
12. AS Roma	17%	60%	23%	127,0
13. Newcastle United	37%	31%	32%	124,3
14. Schalke 04	24%	31%	45%	122,9
15. Tottenham Hotspur	24%	39%	37%	107,2
16. Hamburg SV	36%	18%	46%	101,8
17. Manchester City	25%	39%	36%	89,4
18. Rangers	46%	17%	37%	88,5
19. West Ham United	27%	47%	26%	86,9
20. Benfica	45%	20%	35%	85,1

Fonte: Deloitte Football Money League, Fevereiro 2007

Pode-se perceber que em parte dos clubes a receita extra é proveniente de venda de ingressos e produtos licenciados e em mais da metade dos clubes essa receita é oriunda dos direitos da transmissão dos jogos disputados pelos clubes. Quando as competições são organizadas de forma profissional em sua gestão a tendência é que os veículos de comunicação de massa, principalmente a televisão, vá em busca desses jogos para que sejam transmitidos, atraindo mais o consumidor, dando ainda mais força e popularidade ao futebol.

2.4.2 A profissionalização da gestão esportiva brasileira

O conturbado cenário atual – de extrema competitividade e de profundas mudanças – produzido pela Lei Pelé, obriga o futebol brasileiro a ser encarado profissionalmente. Como consequência imediata, o mercado do futebol vem se transformando rapidamente em um interessante filão para investidores nacionais e internacionais o que tem provocado nos clubes de futebol a necessidade de se reestruturar e se organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar soluções inteiramente novas, superar preconceitos, mudar paradigmas etc. (SANTOS, 2000)

Algumas empresas de sucesso no Brasil e no mundo que atuam em outros ambientes além do âmbito esportivo são bem sucedidas por apresentarem um tipo de gestão exercida que possui características profissionais, eficazes, ou pelo menos tendem a tê-la. A administração é voltada para fora, visando identificar e satisfazer a necessidade dos consumidores; tendência a ter baixo volume de impostos atrasados para pagar; maior período do ano com superávit, e os seus gestores exercem apenas aquela atividade a que foram destinados, não dependendo de outra fonte de renda primária. Em contrapartida, essa prática não é predominantemente observada no futebol. Segundo Melo Neto (1998), existem alguns indicadores de má gestão em clubes de futebol. Entre esses indicadores, destacam-se: um grande volume de impostos a pagar; elevado volume de dívidas pelo não pagamento de contribuições previdenciárias; grande número de ações trabalhistas; vários empréstimos bancários; débito com fornecedores, entre outros indicadores.

Nos últimos anos, os Clubes de futebol experimentaram grandes dificuldades econômicas resultantes de uma gestão apaixonada e amadora, com visão apenas

de curto prazo, principalmente em função. Para comprovação dessa assertiva, observe-se a declaração do presidente de futebol do Botafogo de Futebol e Regatas, senhor Mauro Ney Pinheiro, Debate Esportivo, no Programa Debate Esportivo, da TV Educativa do MEC (TVE), em 25/03,2001, citado por Azevêdo (2002):

“Ainda não se descobriu um denominador comum entre paixão e lucros na administração do futebol. Além disso, muitos clubes compensam suas deficiências financeiras com a venda dos principais jogadores, proporcionando uma perda de atratividade e competitividade pela ausência de vitórias e títulos.

Para o técnico de futebol Vanderlei Luxemburgo, o fato de os dirigentes não saberem interpretar nem compreender a legislação atual é um dos fatores agravantes para a situação de má administração dos clubes de futebol no Brasil, trazendo prejuízos diversos ao clube. Segundo o técnico, é devido a essa má gestão que ocorrem as saídas dos bons jogadores para jogar no exterior, fazendo com que o clube acabe perdendo o investimento inicial que fez na formação do atleta. Para o técnico, é importante que o primeiro contrato assinado pelo jogador, seja maior do que o tempo atual, pensando em evitar essa saída prematura do jogador, na tentativa de garantir o retorno do investimento que o clube fez⁵.

Muitos conceitos ultrapassados continuam vigentes no futebol e um deles, muito difundido é que "futebol é um problema dos entendidos". Sabe-se que o futebol é um problema multidisciplinar, que exige especialistas com outras competências para que possam sanear os problemas administrativos, financeiros e comerciais dos Clubes, eliminando-se as causas e garantindo a produção de resultados capazes de respaldar, justificar e viabilizar um plano estratégico de correção, consolidação e crescimento – o que significa profissionalizar a gestão.

Nesse novo cenário, as oportunidades inexploradas de merchandising são de suma importância para a obtenção das potenciais fontes alternativas de renda. É imperativo impulsionar a receita proveniente de licenciamento e uso da marca para que os clubes possam manter no Brasil seus principais jogadores. De acordo com a lei, esse aproveitamento de novas fontes de renda, em sua grande maioria só será possível quando da evolução dos clubes, de sociais para empresas.

No Brasil pouco se tem feito em relação a mudança dos clubes sociais para

5 Globo Esporte. *Para Luxa, clubes são mal administrados*. <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Santos/0,,MUL91002-4404,00.html>

clubes-empresa. A profissionalização da gestão tem sido buscada em alguns casos de formas alternativas, tais como a profissionalização do departamento de marketing, ou a profissionalização do departamento de futebol profissional do clube, por meio da terceirização dos serviços prestados. Em ambos os casos é exigido uma gestão eficaz por parte do responsável que dirige o departamento, e gestão eficaz segundo alguns autores (AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002; MELO NETO, 1998) implica em saldo financeiro positivo e desempenho esportivo, além de outros fatores citados anteriormente.

Seria necessário ainda o licenciamento das marcas dos clubes e realização de parcerias com empresas como fizeram o Flamengo/ISL, Palmeiras/Parmalat, Cruzeiro/Traffic para que ocorra o aumento das receitas do clube. Mas de nada vale o aumento da receita se não forem controlados os gastos com contratações de jogadores. É preciso que se faça um planejamento estratégico, visando atingir os objetivos traçados no mesmo.

É necessário encarar esta necessidade de mudanças não como um inimigo, mas como um amigo sempre bem-vindo, o que significa conquistar o mais valioso de todos os títulos: o futuro. Assim, a afirmação que no mundo do futebol, ou se profissionaliza a gestão ou então morre, é mais verdadeira do que nunca.

O comportamento dos clubes, no futuro, dependerá do desempenho de seus talentos tanto esportivos quanto administrativos; da contratação de executivos remunerados e comprometidos; da presença de empreendedores que sejam agentes de mudanças e que coloquem sua visão em ação; além disso, eles deverão ser capazes de conseguir criar as condições empresariais e comerciais necessárias para que o futuro seja efetivamente construído.

No Brasil, alguns clubes esportivos de futebol competem em esporte profissional, alguns deles já contando com mais de cem anos de existência. Essas entidades participam de competições em nível regional, nacional e até internacional, compram e vendem jogadores, contratam profissionais de uma maneira geral – técnicos e auxiliares –, assumem compromissos contratuais com patrocinadores, e desempenham atividades típicas a qualquer uma empresa comercial legalmente constituída.

2.4.3 O caso Corinthians

Um vítima recente dessa má gestão é o Sport Club Corinthians Paulista que fechou contrato em 2005 com a MSI, para que a empresa administrasse a parte de esporte profissional do clube. Ainda naquele ano, o grupo por meio do seu representante, o iraniano Kia Joorabchian, se dizia satisfeito com os resultados financeiros alcançados pelo clube no Campeonato Brasileiro e comemorava o aumento nas arrecadações com patrocínio e bilheteria dos jogos disputados pelo clube. Em nota ao site yahoo esportes, fica explícito o contentamento do grupo com os resultados do clube:

“O sucesso do Corinthians ao longo do Campeonato Brasileiro reforça o trabalho árduo do Departamento de Futebol da MSI/Corinthians, da diretoria juntamente com os conselheiros e diversos parceiros que estiveram unidos nessa trajetória. A equipe apresentou um modelo inovador de gestão e apostou numa administração racional e inteligente. (...)”.

Entretanto, nos 24 meses seguintes, muitas coisas mudaram subitamente na administração do Corinthians. Os problemas de má gestão da “era Alberto Dualib” começaram a aparecer, comprometendo a atuação do clube e se tornando escândalo no cenário do futebol brasileiro. Com 14 anos a frente do clube, o até então dirigente do clube começou a ser investigado pelo Ministério Público por lavagem de dinheiro e formação de quadrilha, também sobre a forma da parceria com a MSI. Uma gravação feita pela polícia federal, mostra como Kia Joorabchian falava em acabar com a situação de lavagem de dinheiro, a assim acabando com a co-administração entre Corinthians e MSI⁶.

Na sede do clube em São Paulo, agentes do Deic (Departamento Estadual de Investigações Criminais) apreenderam notas fiscais frias e outros documentos alterados ou ilegais, equipamentos e encontraram algumas outras irregularidades, que envolviam a gestão do clube entre os anos de 2000 a 2005, durante o mandato do presidente Alberto Dualib e do vice Nesi Curi⁷.

Com a saída de Dualib e Curi dos seus respectivos cargos, Clodomil Orsi,

6 Globo Esporte. **Gravações: Kia fala de 'lavagem de dinheiro'**.
<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL103323-4402,00.html>

7 Globo Esporte. **Polícia faz apreensão no Timão**.
<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL98875-4402,00.html>

outro conselheiro assume a presidência do clube temporariamente, dando indícios de que nova gestão, mesmo sendo temporária, iria mudar os rumos do clube.

Entre essas investigações todas, tentou-se instaurar a CPI do Corinthians, que tinha como objetivo investigar sobre a relação de parceria entre o clube e a empresa MSI. Entretanto, a CPI foi arquivada por não haver votos suficiente para se prosseguir com as investigações, pois eram necessárias assinaturas de 171 deputados e 27 senadores, conseguindo-se apenas 168 dos deputados e 39 de senadores. Muitos dos senadores se indignaram pelo motivo de algumas das assinaturas terem sido retiradas momentos antes da votação para instauração da CPI. Existem ainda algumas suspeitas que o Clube do Corinthians tenha sido uma porta de entrada para o Boris Berezovski no Brasil, que pretendia atuar em outros ramos de atividades no país⁸.

Novamente, outra crise se instala no Corinthians, com menos de 2 meses de mandato, Andrés Sanches que assumiu o lugar de Clodomil em 9 de outubro de 2007, após eleição realizada no clube, estava sendo acusado e seria julgado por ter se beneficiado na montagem do time campeão de 2005, time este montado com a parceria da MSI.

No ano de 2006 surgiram diversos problemas em diversas esferas no clube. O relacionamento do Corinthians e MSI estava complicado pois na época o presidente do clube, Alberto Dualib, não se dava mais tão bem com Kia Joorabchian, homem que cuidava da parceria e dos negócios da empresa no Brasil, o resultado disso foi a saída dos principais jogadores do clube.

No início de 2007, a parceria até então comemorada entre o Corinthians e a MSI, é desfeita por motivos de desentendimento entre os dirigentes do clube e da empresa. Foram contratados jogadores sem grande reconhecimento no cenário esportivo, pois o clube estava em condições financeiras de arcar com contratações de estrelas. Com isso os resultados esportivos obtidos pelo clube não foram satisfatórios nas competições que disputou, fazendo com que vários técnicos fossem dispensados de seus postos. Como é hábito no Brasil, a culpa dos maus resultados obtidos pelo clube é sempre do treinador, mas não percebiam que a bagunça que se instaurou na administração era refletida em campo, e a queda na tabela foi sem

⁸ Rizzo, Marcelo. *Audiência na Câmara trata da crise*.
<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Campeonatos/0,,MUL107930-4276,00.html>

volta.

Recentemente, o Corinthians sentiu toda essa desordem que pairava sobre a administração do clube, com o descenso do clube para série B do Campeonato Brasileiro. Uma reportagem no site do globoesporte.com representa bem o resultado que um time tem quando sua gestão não é bem feita: “Os 24 meses que se passaram foram terríveis para o Corinthians, também dentro de campo, mas principalmente fora dele, o que refletiu no resultado nas quatro linhas”⁹.

Para alguns, os erros do Corinthians em 2007 foram:

Quadro 6 - Possíveis motivos para a queda do Corinthians

Ocorrido	Conseqüência
Rompimento MSI	Depois da contratação de estrelas como Tevez e Mascherano e muita confusão, a parceria com o fundo internacional chegou ao fim no mês de julho, em uma reunião do Conselho Deliberativo. Com Kia Joorabchian e seus dólares longe do Brasil, o Timão passou a viver em uma nova realidade: jogadores desconhecidos e pouco investimento
A saída dos craques	O elenco do Corinthians conseguiu ficar pior durante o ano. Com o iminente fim da parceria com a MSI, os principais jogadores que restaram no clube também disseram adeus. O volante Marcelo Mattos, além dos meias Roger e Carlos Alberto, que estava emprestado ao Fluminense, foram embora e praticamente acabaram com qualquer chance de o fundo internacional permanecer no Timão
Caos na direção	A má fase chegou também à diretoria. O presidente Alberto Dualib e o vice Nesi Curi foram acusados de lavagem de dinheiro pela parceria com a MSI e envolvimento com o magnata russo Boris Berezovski, além de desviarem mais de R\$ 500 mil dos cofres do Timão em um esquema de notas frias. Em agosto, ambos deixaram seus cargos e ainda correm risco de serem expulsos pelos conselheiros.
Caso Nilmar	A guerra com a MSI culminou em mais prejuízos ao Corinthians. O clube foi condenado pela Fifa e pela Corte Arbitral do Esporte a pagar oito milhões de euros ao Lyon, da França. De quebra, o jogador venceu uma batalha judicial para quebrar seu contrato e ficou livre para retornar a seu primeiro time, o Internacional
Salários	Não bastasse a guerra na diretoria, os jogadores sofreram em parte da temporada com os bolsos vazios. Em julho, o atacante Finazzi chegou a admitir que não recebia há três meses, já que 90% de seus vencimentos eram pagos pelos direitos de imagem. A dívida foi quitada com as vendas de Marcelo Mattos e Carlos Alberto.
Reforços que não vingaram	A filosofia do "bom e barato" não vingou no Timão. Sem o dinheiro da MSI, o clube trouxe cinco jogadores do Bragantino, mas só o goleiro Felipe fez sucesso. Além disso, algumas apostas não renderam o esperado, como o meia Aílton, trazido do México, o volante Ricardinho, ex-Cruzeiro, além do lateral-esquerdo Gustavo Nery. Sem contar o polêmico Vampeta, atualmente na reserva.
A dança dos técnicos	Com o fracasso no Paulistão, a diretoria optou pela saída de Emerson Leão e pela chegada de Paulo César Carpegiani. Depois de um início arrasador, o Timão caiu em desgraça e levou o treinador para o paredão. Oriundo da base, Zé Augusto também não suportou a pressão e durou poucos jogos no cargo até que Nelsinho Baptista fosse contratado com a missão de livrar a equipe da degola.

Fonte: globoesporte.com. Acesso em 02 dez 2007, 22h27m.

Dentro do apresentado pelo clube tanto na gestão como nos resultados esportivos, esse poderia ser o desfecho esperado por grande parte dos torcedores, pois apesar de essa torcida apoiar muito o clube, sabem que essa situação era difícil

9 Globo Esporte. **Os sete erros do Timão em 2007.**

<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL198715-4402,00.html>

de ser revertida, uma vez que o clube permaneceu as últimas rodadas brigando contra o rebaixamento e chegou ao último jogo dependendo de uma vitória. O resultado foi uma derrota e a vitória veio para o seu oponente direto, o Goiás, que também estava lutando contra o rebaixamento.

2.5 O perfil do administrador esportivo

ZOUAIN e PIMENTA (2003), sugerem como perfil profissional genérico do gestor esportivo, um profissional que tenha habilidades com enfoque nas áreas de administração (técnicas gerenciais, conhecimento fiscal, programação de eventos), comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas, habilidades de comunicação); entendendo não ser fácil estabelecer um perfil genérico ao profissional de gestão esportiva brasileira, num ambiente que apresenta profissionais com formação muito heterogênea.

Segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), o perfil dos gestores dos clubes de futebol profissional é elemento considerável quando se necessita avaliar as possibilidades de sucesso dessas entidades, principalmente quando se observa a conseqüência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros .

Souza (2005), ao analisar algumas entidades esportivas brasileiras: Federação de Triatlo do Distrito Federal, Federação Metropolitana de Handebol, Federação Brasiliense de Voleibol, Federação Brasiliense de Ginástica e Federação de Desportos Aquáticos do Distrito Federal, verificou que todos os gestores (presidentes) destas instituições trabalhavam voluntariamente, sem qualquer tipo de remuneração, assim como os demais colaboradores que garantiam o funcionamento daquelas estruturas. Constatou que os presidentes possuíam curso superior completo, sendo que vinte por cento destes também haviam realizado pós-graduação. Mais da metade, ou seja, 60% dedicavam a até 4 horas diárias à sua federação, tempo insuficiente para se administrar esse tipo de organização.

2.5.1 O perfil do administrador esportivo do Distrito Federal

Segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), em uma pesquisa realizada em 2001 com dez dirigentes de entidades esportivas com futebol profissional do Distrito

Federal, pode-se constatar que o perfil girava em torno do seguinte: todos os dirigentes eram do gênero masculino, demonstrando a exclusividade de um gênero sobre o outro. A idade, nesse estudo, possuía distribuição simétrica em torno da média, 45,5 anos. Oito dos dirigentes eram casados. A maioria era da religião católica, sendo que dois não possuíam religião e outros dois eram das religiões evangélica e espírita. Todos possuíam primeiro grau completo, porém o autor alega dificuldade para identificação da escolaridade predominante, visto que 50% cursavam ou já haviam concluído o segundo grau enquanto os outros 50%, o nível superior. Considerando na época o salário com o valor de R\$ 180,00, desses dirigentes, 70% recebiam mais de 25 salários mínimos, tendo sido a média da Renda Mensal bastante influenciada por esse grupo, pois foi superior a R\$ 4.000,00. Dentre os dez entrevistados, quatro eram funcionários públicos; um era aposentado; os demais, empresários. Todos acumulavam suas profissões com as atribuições de dirigentes dos clubes que presidiam. Pode-se perceber então que nenhum deles era exclusivamente profissional de administração de suas entidades de futebol. Com relação às questões administrativas do clube, 60% dos entrevistados afirmaram ter total poder de decisão, 30% tinham muito poder e 10% tinham um bom poder.

O que se pode perceber após a realização dessa pesquisa é que 50% dos clubes são administrados por pessoas que, na maioria das vezes, nem possuem curso superior, ou seja, uma formação básica na formação de habilidade humana para exercer a função a qual foram designadas visto que não possuem curso superior. A falta de conhecimento não gera subsídios suficientes para que a pessoa que está a frente da entidade possa saber quando e como tomar a melhor decisão para aquele determinado momento, por exemplo momentos de crise.

2.6 Caracterizando sucesso esportivo

Se torna complicado caracterizar sucesso esportivo, uma vez que essa classificação nos dias atuais pode ter diversos entendimentos. Para algumas pessoas, sucesso esportivo é sempre terminar uma determinada competição em primeiro lugar. Já outros, pensam que obter sucesso esportivo é, em todas as competições que disputar, permanecer entre os três primeiros colocados que irão compor o pódio. Ainda existem aqueles que acham importante apenas fazer parte da

competição, como é o caso das pessoas que participam da maior corrida de rua do Brasil, a São Silvestre.

Segundo Rubio (2006) na sociedade grega helênica todos aqueles competidores que conseguissem superar seus limites, físicos e morais, poderiam ser considerados vencedores. Já no esporte moderno o sinônimo de sucesso esportivo, resultados esportivos, passou a ser a conquista da primeira colocação, ou ainda o recorde, diferenciando aquele que alcança o feito dos outros participantes da competição. A busca pelos melhores resultados deixou de ser superação do próprio limite, deixou de ser a superação própria para se tornar a superação do resultado do oponente. Dessa forma, a vitória passou a ser o valor supremo da competição esportiva, isso porque à vitória estão associados o reconhecimento social, o dinheiro e o desejo da permanência, levando ao menosprezo de qualquer outro resultado que não exclusivamente a vitória. Dessa forma, leva à desvalorização das medalhas de prata e bronze, prêmio dedicado ao segundo e terceiro lugares, que deixaram de ser distinções entre os primeiros lugares, para se tornarem prêmios de consolação ou de vergonha.

Em uma pesquisa realizada pela autora acima citada com atletas olímpicos que foram medalistas, alguns se sentiam vencedores, mesmo não sendo os vencedores, mesmo tendo terminado a competição em segundo ou terceiro lugares, mas tinham a sensação de ter dado o melhor de si. Entretanto, esse sentimento não é compartilhado pelos atletas das últimas duas décadas, onde com a decorrência da profissionalização do esporte o que importa é apenas a vitória. Isso devido a superexposição na imprensa e as cobranças de patrocinadores.

2.6.1 Classificação dos clubes

Para essa pesquisa, foram utilizados os resultados esportivos obtidos pelos clubes ao final de cada edição da competição ao longo dos cinco anos, conforme a tabela abaixo:

Quadro 7 - Relação dos Clubes que disputaram a primeira divisão do campeonato de futebol do Distrito Federal e a classificação entre 2003 e 2007

Classificação dos Clubes no período de cinco anos					
Posição	2003	2004	2005	2006	2007
1º	Gama	Brasiliense	Brasiliense	Brasiliense	Brasiliense
2º	Brasiliense	CFZ	Ceilândia	Gama	Esportivo
3º	CFZ	Gama	Paranoá	Luziânia – GO	Ceilândia
4º	Luziânia – GO	Ceilândia	Gama	Ceilândia	Gama
5º	Guará	D. Pedro II	CFZ	D. Pedro II	Unai – MG
6º	Brazlândia	Unai – MG	Luziânia – GO	Paranoá	D. Pedro II
7º	Ceilândia	Sobradinho	D. Pedro II	Unai – MG	Paranoá
8º	Unai – MG	Luziânia – GO	Unai – MG	Capital	Luziânia – GO
9º	D. Pedro II	Paranoá	Guará	CFZ	
10º	Bandeirante	Guará	Sobradinho	Guará	
11º	ARUC	Bandeirante	Santa Maria		
12º	Sobradinho	Brazlândia	Bandeirante		

2.7 O cliente

O bem mais valioso de qualquer organização empresarial é a força de seu relacionamento com os clientes. Segundo Christopher (2002), por cliente entende-se o indivíduo ou empresa que de fato compra o produto, diferentemente do consumidor. Ele não compra produtos, mas sim benefícios. Assim, o valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade. O custo total de propriedade é o preço acrescido de custos que existem na maioria das transações, tais como aqueles provenientes com estoque, manutenção, processamento, baixa de estoque e outros.

Sendo uma sensação, o valor para o cliente depende extremamente do conjunto de impressões oferecidas pelo vendedor ao longo e após o processo de vendas realizado.

No ambiente do futebol essa sensação não é a única coisa que prevalece na relação entre o consumidor, nesse caso o torcedor e, quem fornece o produto, o espetáculo. Sabe-se quem é esse consumidor e o que precisa, mas é complexa a relação entre a paixão e o consumo, pois os torcedores são muitas vezes apaixonados pelos seus clubes e mesmo que eles apresentem resultados insatisfatórios nas competições que disputam, o torcedor não abandonará seu clube de coração. O torcedor pode abandonar ou trocar de esposa, amigo mas não trocará

de time que torce (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor, o torcedor se tornou o maior patrimônio dos clubes e alguns fatores devem ser levados em consideração quando observado o relacionamento entre torcedor e clube: a quantidade de torcedores que o clube possui; o retorno de cada jogo; a intensidade da paixão dos torcedores; a quantidade de torcedores que aderem àquele clube como nova paixão.

2.7.1 Consumidor x Torcedor

No ambiente do futebol é difícil diferenciar consumidor de torcedor, justamente por essa paixão que o torcedor tem pelo clube. Entretanto, a legislação diferencia consumidor e torcedor.

O código de defesa do consumidor, Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990, define consumidor no Capítulo I, artigo 2º:

“Art. 2º Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”

Parágrafo único. Equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo.”

Já o Código de Defesa do Torcedor, Lei nº 10.671, de 15 de Maio de 2003, define no Capítulo I, Artigo 2º o que vem a ser torcedor:

“Art. 2º Torcedor é toda pessoa que aprecie, apóie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.

Parágrafo único. Salvo prova em contrário, presumem-se a apreciação, o apoio ou o acompanhamento de que trata o caput deste artigo .”

Se forem comparadas as duas leis, o torcedor de futebol pode ser considerado consumidor, pois é uma pessoa que aprecia e por vezes se associa a instituições a alguma entidade de prática desportiva, além de consumir o espetáculo esportivo que é a competição. Entretanto deve se levar em consideração o fato de a paixão diversas vezes tomar conta do âmbito esportivo, isso não quer dizer que o torcedor deixou de ser consumidor, pois os serviços prestados devem, ou pelo menos deveriam conter o rigor exigido por lei. O problema é que muitos torcedores, enquanto consumidores não exigem esses direitos, pois deixam a paixão falar mais alto.

2.7.2 Adicionando valor ao cliente

Para adicionar valor ao cliente, é necessário: rapidez no prazo combinado; correção na quantidade e qualidade; conveniência para o cliente, que deve perceber a transparência durante todo o processo; barato e que agregue valor ao cliente. Além disso, deve-se acompanhar e tomar decisões observando-se os indicadores ou fatores internos e externos (CHING, 2001).

Os indicadores ou fatores internos são: percentual de entregas no prazo; tempo de desenvolvimento de produto; percentual de eficiência de mão-de-obra; giro dos estoques; geração dos recursos/fluxo de caixa; retorno sobre o capital empregado; taxa interna de retorno.

Já os Indicadores ou fatores externos são: índice de satisfação dos clientes e sua tendência; percentual de produtos retornados com defeito; índice de repetição de compra; número de novos clientes conquistados; número de clientes perdidos para a concorrência; participação no mercado.

2.7.3 Construindo o micromercado para o cliente

As empresas devem construir relacionamentos com o cliente, de maneira a conhecer as necessidades e desejos do consumidor e visando atendê-lo dentro de um micromercado – da maneira mais personalizada possível –, já que, de acordo com Christopher (2002) existem evidências que comprovam que reter clientes é geralmente mais lucrativo do que conquistar novos. Daí o surgimento do conceito de marketing de relacionamento.

Isso devido ao fato de com o tempo a consciência dos clientes em relação ao produto fornecido vai se tornando maior e conseqüentemente sua exigência também. Dessa forma, a qualidade do produto e a melhoria no atendimento se tornarem fatores vantajosos (CHING, 2001).

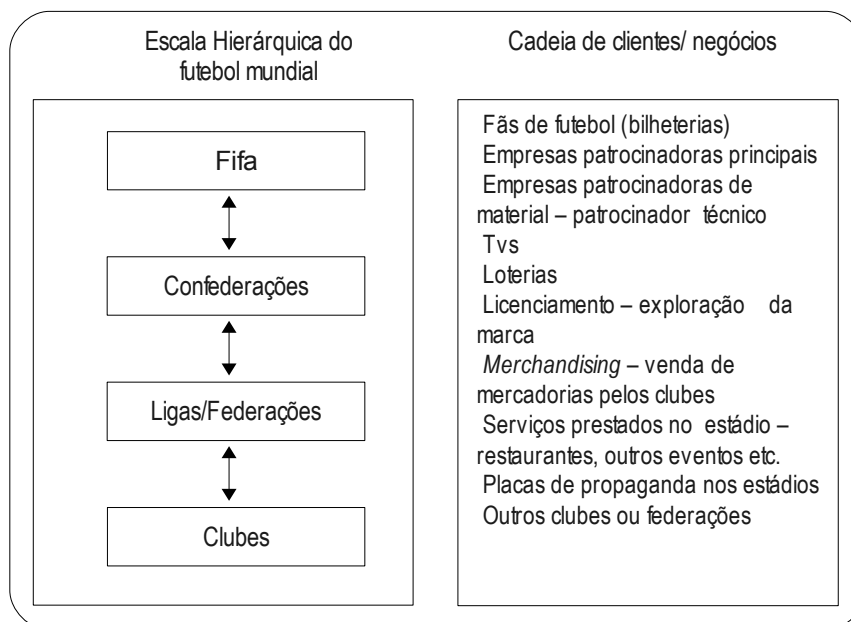
2.7.4 Estabelecendo competência relacional

O incremento de valor a uma coisa que, até pouco tempo não possuía valor, é denominado competência relacional. É uma atividade que garante a sobrevivência da organização. Usando-se a competência relacional, cria-se uma malha de apoio, onde a estrutura fica tão boa, que se mantém mesmo em desastre. Assim, é

necessário realizar uma mudança conceitual e passar a “enxergar” relevância em atitudes, produtos e serviços que, anteriormente, não tinham importância. A competência relacional é o componente despertador da consciência empresarial e que desencadeará um processo que, se bem planejado e executado, conduzirá a um adição de valor ao cliente. Isso pode ser comprovado pela criação de uma cadeia de valor no processo que, por si só, demonstra a veracidade da afirmativa, de acordo com Ching (2001).

Deste modo, não se almeja a competência relacional como um fim em si mesma, mas sim como um fator desencadeador de um processo sistêmico que conduzirá ao atingimento do maior de todos os objetivos empresariais, que é o de manter o foco no cliente para agregar-lhe mais valor em todo o processo e durante todo o ciclo de vida deste relacionamento.

Figura 2 - As duas cadeias de relacionamento



Fonte: Aidar, Leoncini, Oliveira, 2002

Para criar competência relacional e agregar valor para o cliente, é necessária a inclusão de alguns ingredientes segundo Christopher (2002):

- Inicialmente, uma mudança de postura, a partir do entendimento da extrema relevância da agregação de valor para o cliente, o que é elemento vital, principalmente no atual modelo globalizado;
- A participação em uma cadeia de suprimento que se caracterize como sendo uma cadeia de valor;

- Realização de alianças estratégicas cooperativas e duradouras;
- Comprometimento e prática de atitudes inovadoras no mercado;
- Realização permanente de benchmarking;
- Promoção de um poderoso e verdadeiro marketing de relacionamento visando detectar as necessidades e desejos do cliente, de maneira a criar um micromercado que possibilite atendê-lo de maneira satisfatória, prazerosa e interativa.
- Dessa forma, a competência relacional adicionará valor ao cliente.

2.8 As entidades desportivas e a transformação organizacional

Desde a legislação de 1993 (Lei Zico), os clubes esportivos puderam optar por continuarem a ser entidades sem fins lucrativos, ou se transformarem em empresas.

Num primeiro momento, existe uma tendência dos clubes – por serem entidades políticas – de continuarem a tentar uma administração com elementos vindos de seus conselhos, membros e sócios, não absorvendo a mão-de-obra especializada em esporte que as instituições de ensino começam a formar. Mas, quando os clubes-empresa começarem a mostrar bons resultados, a tendência é que o processo de contratação de mão-de-obra qualificada acelere.

A escolha correta do modelo de "clube-empresa" a ser adotado pressupõe a elaboração de um projeto específico para cada entidade, devendo ser considerada a situação financeira e outros fatores relacionados ao tipo de atividade desenvolvida. A decisão consciente do modelo de "clube-empresa" a ser adotado será determinante no sentido de atrair novos patrocinadores e investidores, fortalecendo, assim, a situação financeira do clube (AZEVEDO, 2002).

Os clubes esportivos estão tendo que passar por uma mudança organizacional significativa e que terá grande repercussão em seu processo administrativo. Segundo Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p. 77), alguns autores chamam atenção para metáforas, teorias e modelos alternativos que poderiam contribuir para melhor explicar o fenômeno da mudança organizacional. Uma das abordagens utilizadas sustenta-se na metáfora orgânica, em que se concebe a

transformação organizacional mediante estágios de ciclo de vida.

Para Barnard (1979), quando novas organizações forem observadas, ver-se-á que elas se originaram por um ou outro de quatro métodos diferentes. Dentre eles está o resultado da segmentação de organizações existentes, causadas por cismas, rebelião, ou por interposição de uma força externa. A nova legislação é a força externa – uma interposição ambiental – que alterará o “status quo” já estabelecido e estabilizado anteriormente.

Segundo Greiner (1972), as empresas em expansão passam por cinco fases distintas de desenvolvimento, cada qual compreendendo um período de crescimento relativamente calmo e termina numa violenta crise administrativa. Dentro dessas fases, o período evolutivo caracteriza-se por um estilo administrativo colocado em prática para alcançar o desenvolvimento desejado. Já o período revolucionário caracteriza-se pela resolução do problema antes de o crescimento avançar.

2.8.1 As alterações societárias e tributárias sofrida pelas entidades esportivas

As leis sempre sofrem muitas alterações, com a legislação esportiva não foi diferente. Desde a legislação de 1976 até a de 1998, muitas alterações foram feitas na intenção de melhorar o espetáculo esportivo, bem como a gestão das entidades esportivas, visando dar mais dinamismo ao mundo do futebol e transparência nas atitudes tomadas por aqueles que estão à frente dos clubes.

A primeira legislação que tratava sobre o esporte, Lei nº 6.354/76 – Lei do Passe, vigente entre 1977 e 1993, pouco falava sobre as entidades de práticas desportivas, tinha atenção mais voltada para os atletas que delas faziam parte, foi criada na época do militarismo e estava permeada por um excesso de paternalismo (OLIVEIRA JUNIOR, 2004).

Com o advento da Lei nº 8.672/93, a chamada Lei Zico, esta sim abordava mais a gestão de entidades de prática esportiva, as quais foram então apresentadas algumas alternativas, entre elas a contratação de sociedades com fins lucrativos para administrar suas atividades (OLIVEIRA JUNIOR, 2004), tornarem-se clube-empresa ou continuassem a ser clubes sociais esportivos, sem fins lucrativos, ou então contratarem empresa para administrar o futebol profissional do clube (MELO

NETO, 1998).

A Lei Nº 9.615/98 (Lei Pelé), que já sofreu diversas alterações (pela Lei Nº 9.981/01 – Lei Maguito Vilela, Lei Nº 10.406/02 – Novo Código Civil, Lei Nº 10.672/02 – Lei de Moralização do Futebol) falava sobre a faculdade ou obrigatoriedade dos clubes sociais esportivos em tornarem-se clubes-empresa. Entretanto, para alguns autores (OLIVEIRA JUNIOR, 2004), o que fica bem evidenciado é a obrigatoriedade, e não a faculdade, da transformação dos clubes em empresas.

Para tanto era necessário que o clube esportivo mantivesse mais da metade do capital das empresas, ou seja, no mínimo 51% do capital sob risco de punição esportiva, sendo proibido de disputar competições de caráter profissional. Com essas alterações sofridas pela legislação, a aprovação das contas dos clubes também mudaram, deixando de ser aprovada pelo Conselho Deliberativo do clube e passando a ser feita em Assembléia Geral de Associados, esta que deve ser formada com um terço do total de associados com direito a voto, sendo que desse um terço, são necessários dois terços para que ocorra a aprovação das contas do clube.

Com a mudança de órgão de aprovação das contas do clube para Assembléia Geral de Associados, previu-se então a obrigatoriedade dos clubes em divulgarem e publicarem seus balanços após serem auditados por empresas independentes, visando a transparência e responsabilidade na gestão dos clubes de futebol, isso baseado na Lei 10.672/03 (OLIVEIRA JUNIOR, 2004), que prevê a moralização e transparência na gestão dos clubes. Talvez o nome da lei seja entendido como o motivo maior da obrigatoriedade de transformação exclusivamente das entidades de prática de futebol em clube empresa, de acordo com o artigo 94 do Código Civil, deixando facultativo à outras modalidades aderir ou não a essa mudança, pois o futebol é o esporte em que se tem a maior rentabilidade, e não se sabe onde essa arrecadação é aplicada.

Após essa mudança legal, os clubes passariam então a formar sociedades empresárias ou sociedades em comum, uma vez que as associações são instituições sem fins lucrativos, caracterizada pelo não acúmulo de recursos financeiros e as sociedades empresárias buscam o aumento do lucro e

rentabilidade.

As associações tem como característica a não remuneração dos seus dirigentes, reinvestimento dos superávits de acordo com o estatuto da instituição e em prol do melhoramento das instalações visando o bem-estar dos associados, recolhimento dos tributos devidos às associações, não distribuição dos lucros e receitas entre os dirigentes e colaboradores, fatores que auxiliam na desoneração tributária incidente sobre o clube, ou seja, o clube assume menores taxas tributárias (OLIVEIRA JUNIOR, 2004).

Ainda segundo o autor, as sociedades-empresárias buscam sempre o aumento da rentabilidade e aumento dos lucros, fato que as difere das associações. Contudo os tributos incidentes sobre essa forma de sociedade é maior que a dos clubes, por exemplo, (OLIVEIRA JUNIOR, 2004) o pagamento do INSS é de 5% sobre a receita arrecadada pela empresa. Já os clubes que se tornarem sociedade empresária, terão o benefício de continuar contribuindo com o benefício do PIS com alíquota de 1% sobre a folha de pagamentos.

Os recolhimentos de impostos para o caso de instituições é a seguinte:

Quadro 8 - Comparação entre os Tributos pagos pelas Entidades Desportivas.

Tributos	Associação Desportiva	Sociedade Empresária		Sociedade em Comum
PIS (Programa de Integração Social)	1% da Folha de Pagamento ESF¹⁰ = 0,33%	0,65% de receita (lucro presumido)	1,65% do valor agregado (lucro real)	0,65% da renda bruta, com faturamento abaixo de R\$ 48 milhões/ano ESF = 0,65%
		ESFLR¹¹ = 1,10% ESFLP¹² = 0,65%		
COFINS (Contribuição Social sobre o Faturamento)	Isento, onerado apenas com receitas extraordinárias (alugueis, financeiras) ESF = Desprezível	3% da receita (lucro presumido)	7,65% do valor agregado (lucro real)	3% da receita bruta, com faturamento abaixo de R\$ 48 milhões/ano ESF = 3%
		ESFLR = 4,59% ESFLP = 3%		
IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)	Isento ESF = Desprezível	15% do lucro real + 10% do excedente a R\$ 20 mil mensais. ESFLR = Desprezível ESFLP = 5,5%		ESF = 18%
CSSL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)	Isento ESF = Desprezível	9% do lucro real ESFLR = Desprezível ESFLP = 2,88%		ESF = 10,80%
INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social)	5% da receita global, além de 4,5% da folha de pagamento ESF = 4,48% (2,89% INSS + 1,59% Folha de pagamento)	20% da folha de pagamento + 5,8% de outras atividades ESFLR = 9,24% ESFLP = 9,24%		ESF = 9,24%
ISSQN (Imposto Sobre Serviços Qualquer Natureza)	Isento ESF = 0	5% de receita de bilheterias ESFLR = 0,5% ESFLP = 0,5%		5% da receita de bilheterias ESF = 0,5%
Total de Carga Tributária em relação do Faturamento	4,81%	Presumido = 21,77% Real = 15,43%		30%

Fonte: Oliveira Junior, 2004

10 Encargo sobre o Faturamento

11 Encargo sobre o Faturamento Lucro Real

12 Encargo sobre o Faturamento Lucro Presumido

Quadro 9 - Clubes esportivos brasileiros que mais devem ao INSS. Ano 2004.

Clube	Valor (em milhões de R\$)	Clube	Valor (em milhões de R\$)
Flamengo (RJ)	37,4	Paraná (PR)	3,7
Portuguesa (SP)	22,4	São José (SP)	3,6
Fluminense (RJ)	17,9	Vila Nova (GO)	3,5
Botafogo (RJ)	15,1	Remo (PA)	3,4
Atlético (MG)	11,9	Bahia (BA)	3,3
Palmeiras (SP)	11,4	América (RJ)	3,2
São Paulo (SP)	11,2	Coritiba (PR)	3,1
Santos (SP)	10,7	Botafogo (SP)	3,0
Sport (PE)	8,8	Bahia S/A (BA)	2,9
Grêmio (RS)	8,7	Caxias (RS)	2,8
Internacional (RS)	8,2	Londrina (PR)	2,6
Vasco (RJ)	6,6	Vitória (BA)	2,6
Náutico (PE)	5,9	Noroeste (SP)	2,5
Guarani (SP)	4,4	Atlético Paranaense (PR)	2,4
Rio Branco (SP)	4,2	XV de Jaú (SP)	2,4

Fonte: Oliveira Junior, 2004

Os clubes que não se adequarem a nenhuma dessas formas, serão enquadrados então como sociedade em comum, tidas como marginais, e não legalizadas, por não terem assumido personalidade jurídica (OLIVEIRA JUNIOR, 2004).

A obrigatoriedade da publicação dos balanços financeiros, outro problema para os clubes que se tornem sociedades empresárias, é a não conformidade na elaboração do relatório financeiro, pois não há na legislação instrução de como proceder para a elaboração do mesmo, não há regras específicas para o esporte. Sendo assim, os clubes acabam por utilizar parâmetros diferentes para o balanço financeiro, onde alguns utilizam o valor de mercado dos atletas, outros o custo que tem com o atleta, até mesmo as receitas provenientes de direito de imagem dos atletas e direito de transmissão de Tv, dando início à polêmica de como deve ser feito o balanço anual do clube (OLIVEIRA JUNIOR, 2004).

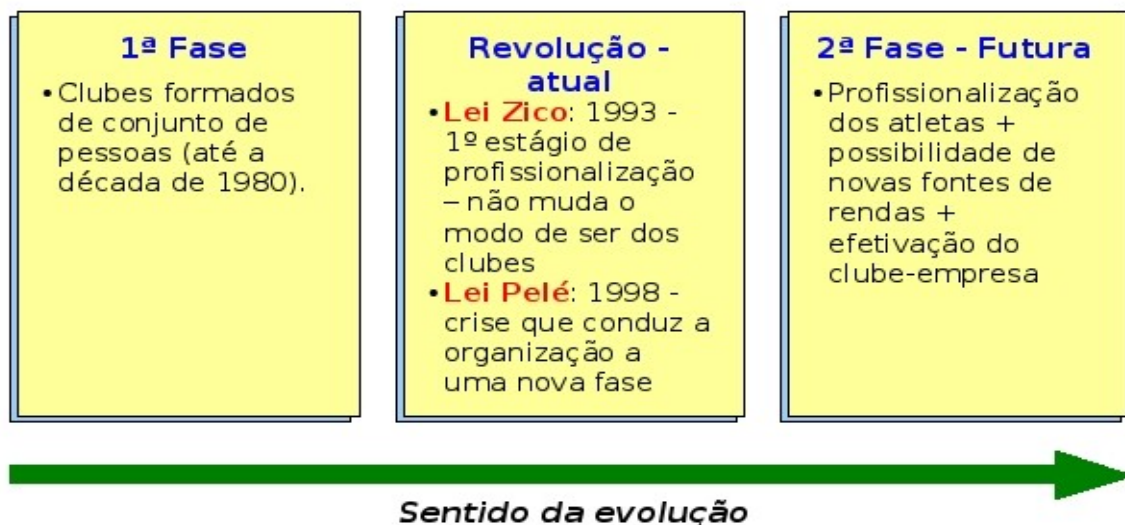
Na verdade ao que parece os clubes não sabem como proceder para a elaboração dos balanços e acabam misturando de tudo, entre os ativos colocam os direitos federativos dos atletas, créditos de adiantamento, em alguns casos é possível perceber que os depósitos financeiros efetivos são menores que 4% dos

ativos do clube.

2.8.2 Fases das empresas desportivas no Brasil

Para Azevêdo (2002), as características da atual gestão das entidades desportivas brasileiras se apresentam conforme o quadro de posicionamento abaixo.

Figura 3 - Gestão das entidades esportivas e fases em que se encontram



Fonte: AZEVÊDO, Paulo Henrique. A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira, Brasília, 2002

O advento da Lei Pelé e suas implicações geram uma revolução e tenciona as existentes entidades desportivas a um novo posicionamento, com a criação dos clubes-empresa.

Na maneira tradicional de administração dos clubes esportivos, não existe transparência quanto aos procedimentos dos dirigentes, que inclusive alegam nunca haver lucro no desenvolvimento de suas atividades.

Já no estilo empresarial, o clube fica sob permanente fiscalização pública e sua única possibilidade de permanência no mercado é a apresentação de resultados positivos ao longo de sua existência.

Desse modo, o sucesso ou insucesso da empresa vai estar diretamente ligado ao estilo administrativo adotado, dentre outras variáveis.

3 Material e Método

3.1 Abordagem da pesquisa

Através de uma pesquisa descritiva foi analisado o modelo de gestão dos clubes esportivos, comparativamente ao "Resultado Esportivo" por eles obtidos, ao longo do período de cinco anos de competição, compreendido entre os anos de 2003 e 2007.

3.2 Tipo de pesquisa

3.2.1 Quanto aos fins

O conhecimento e desenvolvimento é algo almejado pelo homem, para tanto a pesquisa só será útil se conseguir responder a três perguntas básicas: o que?, como? e por quê? Só assim então, após obter a resposta dessas perguntas de forma satisfatória terá contribuído de efetivamente para tal. Por fim, deverá ser possível concluir acerca do que foi estudado. (MIRANDA NETO, 2005).

Vários autores classificam as pesquisas de diversas formas. Conforme visão taxionômica dos tipos de pesquisa apresentada por diversos autores (SELLTIZ et al., 1987; CASTRO, 1977; KERLINGER, 1980; e BENTO & FERREIRA, 1983), o presente estudo visa testar uma determinada hipótese, dirigido a uma área específica. Assim, foi uma pesquisa de campo do tipo quantitativo-descritiva, que consistiu em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade foi o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se

aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem. Nesta pesquisa, especificamente, foi usada uma de suas subdivisões, que é o estudo de verificação de hipótese - são aqueles estudos quantitativo-descritivos que contêm, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas (Tripodi et alii (1975:42-71), apud Barrass, 1994).

A investigação estudou a relação entre o modelo de gestão utilizado pelos clubes de futebol, a estrutura e os resultados esportivos conseguidos durante o período de 2003 a 2007. O trabalho apresentou e analisou características e fenômenos a serem constatados e não tinha o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serviu de base para tal explicação.

3.2.2 Quanto aos meios

Realizou-se uma pesquisa de campo com a investigação empírica, sendo realizada no local – no caso, os clubes de futebol profissional do Distrito Federal pesquisados – onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

3.3 Universo e amostra

O universo foi composto por todas as dezesseis entidades desportivas de futebol profissional que participaram do Campeonato Brasiliense, da primeira divisão de futebol profissional, entre os anos de 2003 e 2007 e que foram:

- Associação Recreativa Cultural Unidos do Cruzeiro (ARUC) - DF;
- Associação Desportiva Comercial Bandeirante - DF;
- Brasiliense Futebol Clube - DF;
- Sociedade Esportiva Brazlândia - DF;

- Capital Clube de Futebol - DF;
- Ceilândia Esporte Clube - DF;
- Centro de Futebol Zico (CFZ) - DF;
- Esporte Clube Dom Pedro II - DF;
- Clube Esportivo Guará - DF;
- Sociedade Esportiva do Gama - DF;
- Clube de Regatas Guará - DF;
- Associação Atlética Luziânia - GO;
- Paranoá Esporte Clube - DF;
- Sociedade Esportiva Santa Maria - DF;
- Sobradinho Esporte Clube - DF;
- Sociedade Esportiva Unai/Itapo – MG.

Quadro 10 - Clubes participantes da primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre os anos de 2003 e 2007 (Em ordem alfabética).

Ano Base				
2003	2004	2005	2006	2007
ARUC*	Bandeirante	Bandeirante*	Brasiliense	Brasiliense
Bandeirante	Brasiliense	Brasiliense	Capital*	Ceilândia
Brasiliense	Brazndia*	Ceilândia	Ceilândia	Dom Pedro II
Brazndia	Ceilândia	CFZ	CFZ*	Esportivo
Ceilândia	CFZ	Dom Pedro II	Dom Pedro II	Gama
CFZ	Dom Pedro II	Gama	Gama	Luziânia*
Dom Pedro II	Gama	Guará	Guará*	Paranoá*
Gama	Guará	Luziânia-GO	Luziânia-GO	Unai/Itapu
Guará	Luziânia-GO	Paranoá	Paranoá	
Luziânia-GO	Paranoá*	Santa Maria*	Unai/Itapu	
Sobradinho*	Sobradinho	Sobradinho*		
Unai-MG	Unai	Unai/Itapu		

* Clubes rebaixados para a segunda divisão

Fonte - Página Eletrnica (Site) da Federação Brasiliense de Futebol, Brasília - DF

3.4 Amostra

A amostra foi igual ao universo e composta por todas as equipes que disputaram, em uma ou mais edições, a primeira divisão do Campeonato Brasiliense de Futebol Profissional, entre os anos de 2003 e 2007, onde foram realizadas as atividades de pesquisa. Alguns clubes que haviam sido rebaixados no ano anterior, como  o caso do Sobradinho (descenso em 2003, disputa da 1 divisão em 2004), Paranoá (descenso em 2004, disputa da 1 divisão em 2005), disputaram a primeira divisão já no ano seguinte devido a um critério da Federação Brasiliense de Futebol

Metropolitano à época, que permitia ao clube disputar a segunda divisão no mesmo ano em que havia sido rebaixado, podendo assim disputar a primeira divisão no ano seguinte.

3.4.1 Seleção dos sujeitos

Para participação na investigação, os sujeitos de pesquisa eram os integrantes da amostra, desde que atendessem aos critérios de inclusão e não fossem atingidos pelos critérios de exclusão.

3.4.2 Critérios de inclusão

Ser constituída como organização entidades desportivas de futebol profissional;

Ter participado do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional, da primeira divisão, em uma ou mais edições, entre os anos de 2003 e 2007;

Ter sede principal no Distrito Federal ou cidade dos estados de Goiás e Minas Gerais, que atendam às exigências da Federação Brasileira de Futebol (FBF).

3.4.3 Critérios de exclusão

Não ser constituída como organização entidades desportivas de futebol profissional;

Não ter participado de nenhuma edição do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional, da primeira divisão, entre os anos de 2003 e 2007;

Não ter sede principal no Distrito Federal ou cidade dos estados de Goiás e Minas Gerais, que atendam às exigências da Federação Brasileira de Futebol (FBF).

3.5 Elaboração do instrumento e coleta de dados

Existem diversas técnicas de se obter dados para a realização de uma pesquisa, de acordo com a situação e o tipo de pesquisa, a aplicação de uma técnica é mais indicada que outra. Entretanto, segundo Gil (1996), em detrimento de outras técnicas de coleta de dados, o questionário é o instrumento mais rápido e barato para se adquirir as informações desejadas pois não exige treinamento dos

aplicadores e também permite o anonimato do respondente. O questionário nada mais é do que o transporte dos objetivos específicos da pesquisa em questões bem escritas.

Ainda segundo o autor, alguns cuidados devem ser tomados ao se elaborar o questionário: questões preferencialmente fechadas, com alternativas de respostas suficiente; inclusão de perguntas exclusivamente relacionadas ao problema proposto; evitar perguntas íntimas; formulação das perguntas de forma clara, concreta, precisa e objetiva; levar em consideração o nível de informação do entrevistado; evitar possibilidade de dupla interpretação e dupla resposta para as perguntas; número de perguntas limitados; evitar perguntas que possam obter respostas de juízo de valor;

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido na forma de questionário, entretanto foram realizadas pesquisas complementares em sites esportivos e na Federação Brasiliense de Futebol do Distrito Federal, para obter informações a respeito dos resultados esportivos obtidos por essas equipes durante os anos de 2003 a 2007.

O questionário da pesquisa foi composto por perguntas objetivas e de múltipla escolha que levantaram informações sobre a gestão desenvolvida pelas entidades esportivas que realizam atividade esportiva profissional no Distrito Federal. Em algumas questões eram permitidas a marcação de mais de uma opção, conforme explicado na descrição do item.

Os questionários foram respondidos pelos presidentes dos clube de futebol profissional do Distrito Federal. Nos casos onde não foi possível o presidente responder, o respondente foi o vice-presidente ou ocupante do cargo mais alto hierarquicamente depois do presidente.

Junto com o questionário, foi entregue um documento constando informações acerca dos objetivos da pesquisa, instruções sobre o preenchimento e devolução dos mesmos. Os procedimentos de aplicação, entrega e recebimento dos questionários foram realizados por um único profissional a todos os elementos componentes da amostra. As orientações sobre o preenchimento fizeram parte do documento em que estava inserido o questionário

Devido a especificidade dos questionários, foi necessário a aplicação

pessoalmente aos participantes da amostra. Os questionários foram aplicados na sede dos clubes ou em locais onde os respondentes pudessem ter acesso as informações e assim obter as respostas de foma mais fidedigna possível.

Como alguns presidentes ficaram mais de um ano no cargo dos seus respectivos clubes, estes responderam a quantidade de questionários correspondentes ao seu período de mandato. O procedimento para aplicação dos questionários foi o seguinte: para o presidente que ocupou o cargo por apenas um ano, era entregue o questionário correspondente ao ano de mandato; para o presidente que havia ocupado o cargo por mais de um ano, era entregue o questionário correspondente ao início do seu mandato, esperava-se o preenchimento do mesmo e quando era devolvido, entregava-se o questionário correspondente ao ano seguinte. Em todos os casos o aplicador esperava a devolução do mesmo em ambiente separado do respondente.

Esse procedimento foi adotado para lembrar constantemente ao respondente que aquele questionário era específico do ano solicitado, evitando assim que fossem colocadas respostas equivocadas ou que não correspondessem à realidade do ano em questão.

Antes da aplicação do questionário, foram realizados testes prévios. O instrumento de coleta de dados passou pela apreciação de pesquisadores com o título de doutor e experiência no assunto abordado. Após reformulação, o questionário foi submetido a um pré-teste, onde foi avaliado o nível de entendimento acerca das questões elaboradas. Por fim, as avaliações dos respondentes foram incorporadas, permitindo a formatação final do instrumento de acordo com a literatura. Os participantes do pré-teste não participaram da pesquisa final.

3.6 Conteúdo do questionário

O questionário utilizado nos anos de 2003 a 2006 era composto por quarenta e uma questões e o utilizado no ano de 2007 era composto por quarenta e duas questões e buscou-se coletar três grupos distintos de informações.

O primeiro grupo buscou identificar o modelo de gestão executada pelos gestores das entidades de práticas esportiva que disputaram a primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal. Os dados coletados que possibilitaram obter

essas informações foram:

O segundo grupo visou identificar a estrutura que os clubes que disputam a primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal dispunham para cada um dos anos que participaram do campeonato. Essa estrutura compreendia quantidade de estádios, centros de treinamento e se eram próprios do clube, alugados ou cedidos.

O terceiro grupo de informações teve como abrangência a identificação da repercussão da gestão realizada e da estrutura nos resultados esportivos dos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal, nos Campeonatos de 2003 a 2007.

3.7 Tratamento dos dados

Foram utilizados Teste de Qui-Quadrado e Análise de Coeficiente de correlação de Spearman entre as variáveis. O Teste qui-quadrado de independência nada mais é que um teste não-paramétrico que busca verificar a existência de independência entre duas variáveis nominais. Já o teste de Coeficiente de correlação de Spearman é um teste não-paramétrico que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Ao invés do valor observado usa-se apenas a ordem das observações. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de outliers, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais

Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram tratados descritivamente e apresentados sob formas de gráficos e tabelas estatísticas devidamente comentadas.

As comparações entre os dados coletados foram realizadas conforme o comportamento das variáveis encontradas, sendo tratadas com teste não-paramétrico, que são testes onde as suposições são amenas levando-se em conta a distribuição dos parâmetros (média, moda, mediana).

A hipótese do estudo foi testadas através da aplicação de testes de coeficientes de correlação de Spearman.

Considera-se a hipótese nula (H_0) como sendo a hipótese sobre a qual deve-se obter evidências para rejeitá-la, ou seja, aquilo que não se deseja que aconteça e

a hipótese alternativa (H1) é aquela sobre a qual deve-se obter evidências para aceitá-la, em geral caracteriza-se pela afirmação feita para a formulação do teste.

A gestão foi avaliada de forma geral, os indicadores foram financeiros, de marketing e administrativos para identificar como o clube realizou a gestão para obter resultado favoráveis à ele. Foram observados quantidade de patrocinadores interessados em agregar seu nome ao clube.

Os Critérios estabelecidos para avaliar o sucesso esportivo foram: posição na tabela de classificação que o time se encontrava no término do competição de cada ano, bem como a comparação entre as posições finais ocupadas ao longo dos anos de 2003 e 2007.

3.8 Limitações do método

Todo método de coleta de dados apresenta vantagens e desvantagens. Segundo Barrass (1994), no questionário, as vantagens são: Economia de tempo, viagens e obtenção de maior número de dados; Redução na quantidade de pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo; Obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas; Maior segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; Obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis;

Já as desvantagens são: Baixa quantidade dos questionários que voltam; Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente; Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.

Na pesquisa realizada, devido a tipicidade do questionário, nos casos em que o presidente permaneceu por mais de cinco anos no cargo, o instrumento foi aplicado pessoalmente, de acordo com a necessidade. O questionário foi aplicado em local onde havia a possibilidade de se obter respostas o mais próximo da realidade ocorrida naquele ano.

Para se obter um instrumento de aferição preciso, o mesmo foi submetido a apreciação de juízes gabaritados, sendo realizado paralelamente um estudo piloto.

4 Resultados e Discussão

4.1 Apresentação dos resultados

A seguir serão realizadas análises descritiva sobre o perfil dos dirigentes, a variável “Gestão”, a variável “Estrutura” e a variável “Resultado Esportivo”, obtido através de aplicação de um questionário composto por 41 (quarenta e uma) questões.

Das questões utilizadas no questionário, 07 (sete) abordam sobre o perfil do gestor esportivo que respondeu o questionário e ocupava o cargo de dirigente do clube relativo ao ano que foi aplicado; 26 (vinte e seis) questões abordam sobre a variável “Gestão” realizada nos clubes no período dos cinco anos; e as outra 08 (oito) questões tratavam sobre a variável “Estrutura” do clube.

As análises apresentadas abaixo são seguidas de gráficos e tabelas possibilitando assim seu melhor entendimento e estão dispostas na mesma ordem em que aparecem no questionário.

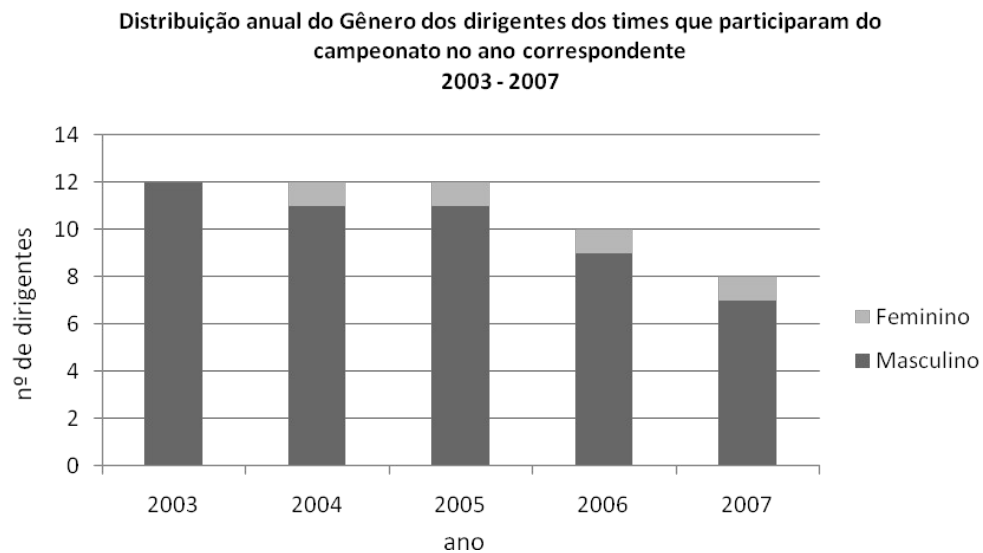
1. Sexo do respondente

Foi possível observar que, no período correspondente dos anos de 2003 a 2007, o número de times participantes da primeira divisão do campeonato caiu, porém, a proporção de dirigentes homens manteve-se em grande parte do período. Contudo, é importante observar a partir do ano de 2004 a presença de um dirigente do sexo feminino.

Tabela 1 - Sexo dos Respondentes

Sexo	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Masculino	12	11	11	9	7
Feminino	0	1	1	1	1
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 1 - Distribuição relativa geral do gênero dos dirigentes



2. Faixa etária

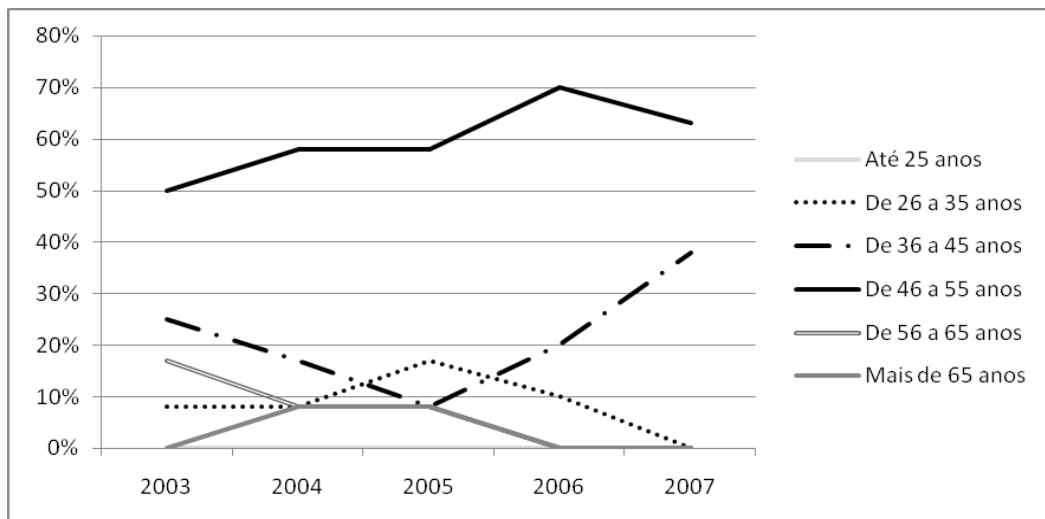
Foram observados maiores percentuais de dirigentes inseridos nas faixas etárias superiores a 36 anos, com destaque para a faixa de 46 a 55 anos de idade, que concentra, em todos os anos, pelo menos metade do número de dirigentes.

Observa-se até o ano de 2006, aumento do percentual relativo às faixas 36 a 45 anos e 46 a 55 anos.

Tabela 2 - Distribuição relativa da faixa etária dos dirigentes esportivos

Faixa Etária	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Até 25 anos	0	0	0	0	0
De 26 a 35 anos	1	1	2	1	0
De 36 a 45 anos	3	2	1	2	3
De 46 a 55 anos	6	7	7	7	5
De 56 a 65 anos	2	1	1	0	0
Mais de 65 anos	0	1	1	0	0
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 2 - Distribuição geral relativa da idade dos dirigentes



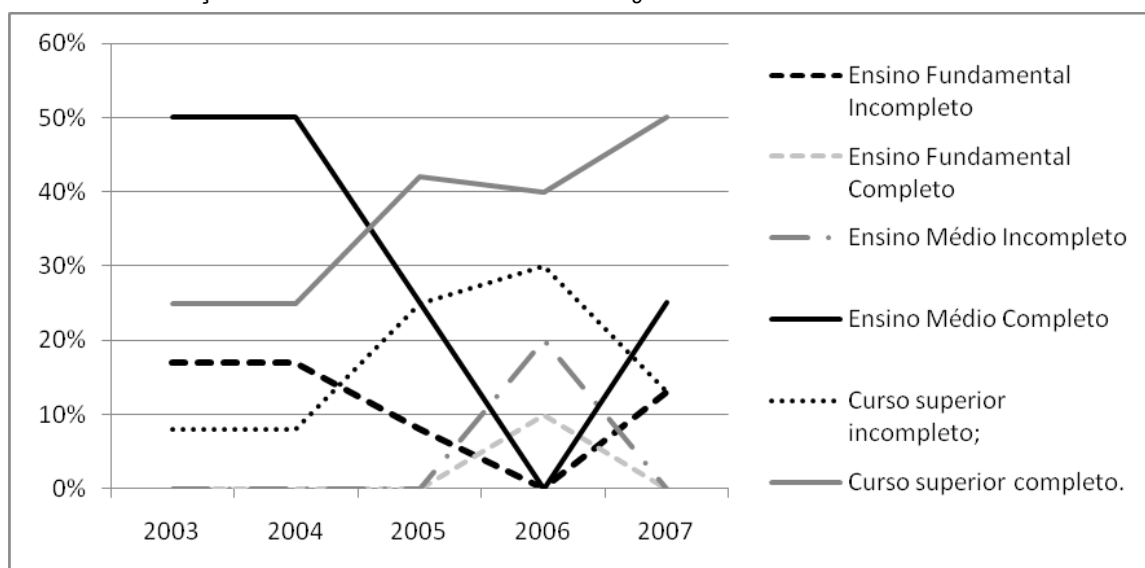
3. Nível de escolaridade

Observa-se que até 2004, tem-se maior concentração de dirigentes com nível escolaridade até o segundo grau completo. Enquanto a partir do ano de 2005, é claro o aumento nos dirigentes com nível de instrução mais avançado; em 2007, metade dos clubes tinham dirigentes com curso superior completo. É possível ainda destacar o decréscimo do percentual de dirigentes que tinham o menor grau de instrução mensurado (Ensino fundamental incompleto).

Tabela 3 - Distribuição absoluta da escolaridade dos dirigentes

Nível de Escolaridade	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Ensino Fundamental incompleto	2	2	1	0	1
Ensino Fundamental completo	0	0	0	1	0
Ensino Médio incompleto	0	0	0	2	0
Ensino Médio completo	6	6	3	0	2
Curso superior incompleto	1	1	3	3	1
Curso superior completo	3	3	5	4	4
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 3 - Distribuição relativa do nível de escolaridade dos dirigentes



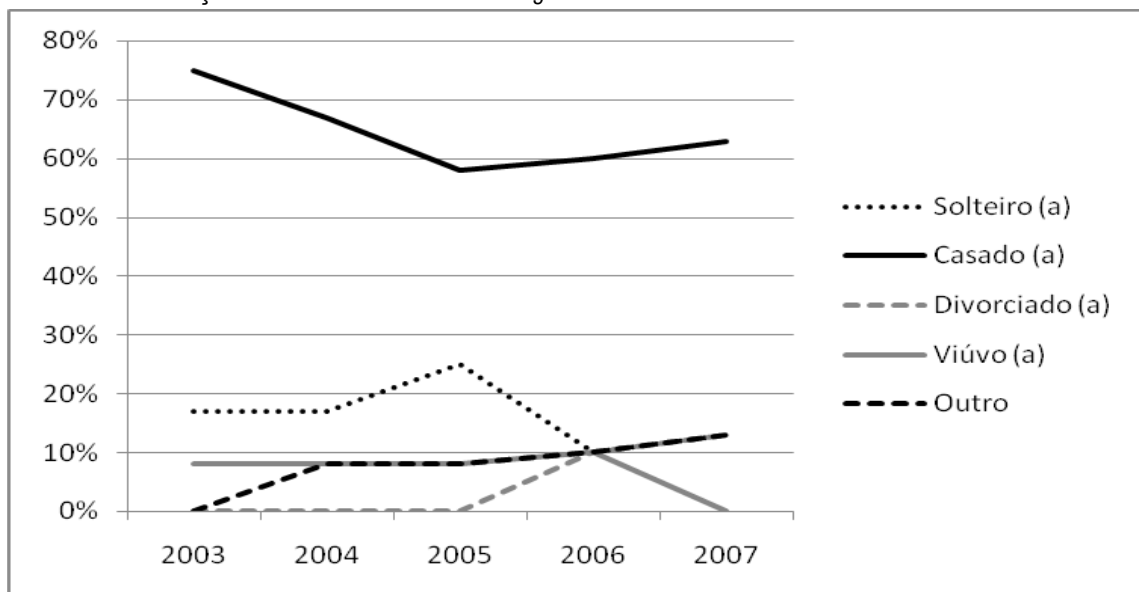
4. Estado Civil

Em todos os anos nos quais a pesquisa foi realizada, a maioria dos dirigentes entrevistados é casado. As demais classes não tiveram tanta representatividade percentual, exceto o grupo Solteiro.

Tabela 4 - Distribuição geral absoluta do estado civil dos dirigentes

Estado Civil	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Solteiro (a)	2	2	3	1	1
Casado (a)	9	8	7	6	5
Divorciado (a)	0	0	0	1	1
Viúvo (a)	1	1	1	1	0
Outro	0	1	1	1	1
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 4 - Distribuição relativa do estado civil dos dirigentes



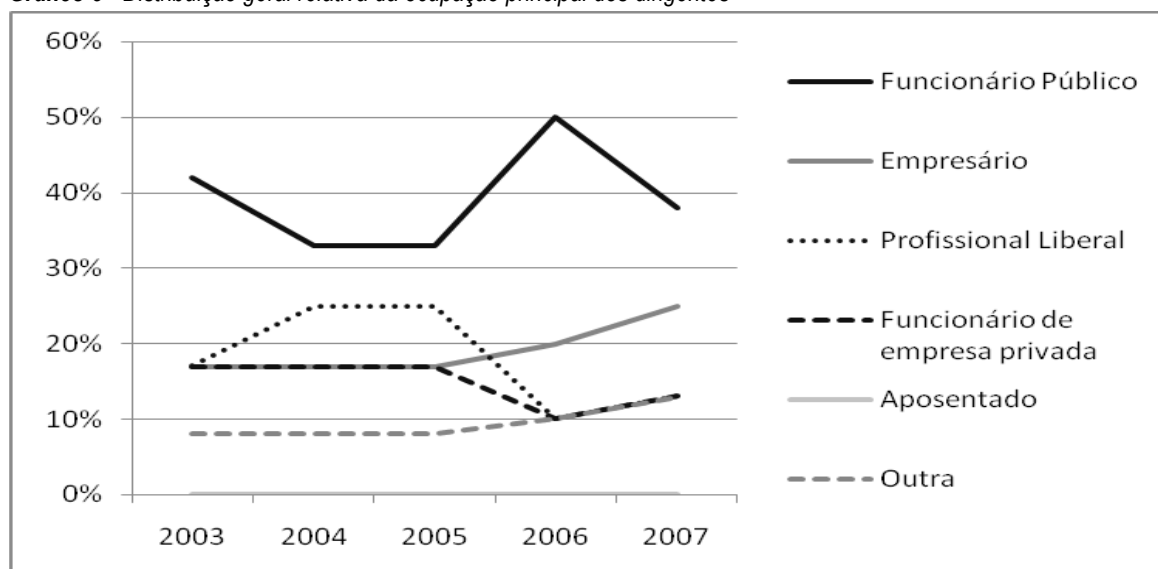
5. Ocupação principal

Com o passar do tempo, nota-se, em relação à ocupação profissional principal, mudança do perfil dos dirigentes: a maioria deles é ainda funcionário público, embora o percentual tenha diminuído, e tenha havido acréscimo de dirigentes que são empresários. Há flutuação de aumento e queda da porcentagem nas demais categorias, mas nada que possa ser considerado de maneira satisfatória.

Tabela 5 - Distribuição absoluta da ocupação principal dos dirigentes

Ocupação Principal	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Funcionário Público	5	4	6	5	3
Empresário	2	2	2	2	2
Profissional Liberal	2	3	2	1	1
Funcionário de empresa privada	2	2	1	1	1
Aposentado	0	0	0	0	0
Outra	1	1	1	1	1
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 5 - Distribuição geral relativa da ocupação principal dos dirigentes



6. Renda pessoal

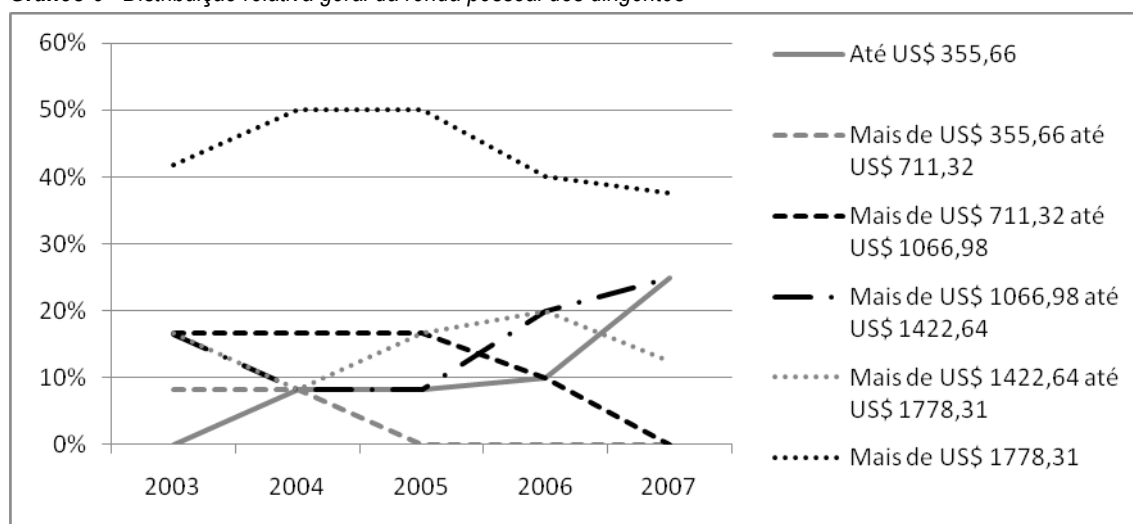
Em todos os anos da pesquisa, foi possível observar a predominância de uma alta renda mensal pessoal dos dirigentes (ao menos 38% deles recebem mais de 15 salários mínimos). Porém tal grupo teve queda na porcentagem representativa.

Foi possível, ainda, a detecção do aumento do percentual de dirigentes que recebem até 3 salários mínimos; diminuição do percentual da faixa de 6 a 9 salários mínimos.

Tabela 6 - Distribuição geral absoluta da renda pessoal dos dirigentes

Renda mensal pessoal	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Até 3 salários mínimos	0	1	1	1	2
Mais de 3 até 6 salários mínimos	1	1	0	0	0
Mais de 6 até 9 salários mínimos	2	2	2	1	0
Mais de 9 até 12 salários mínimos	2	1	1	2	2
Mais de 12 até 15 salários mínimos	2	1	2	2	1
Mais de 15 salários mínimos	5	6	6	4	3
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 6 - Distribuição relativa geral da renda pessoal dos dirigentes



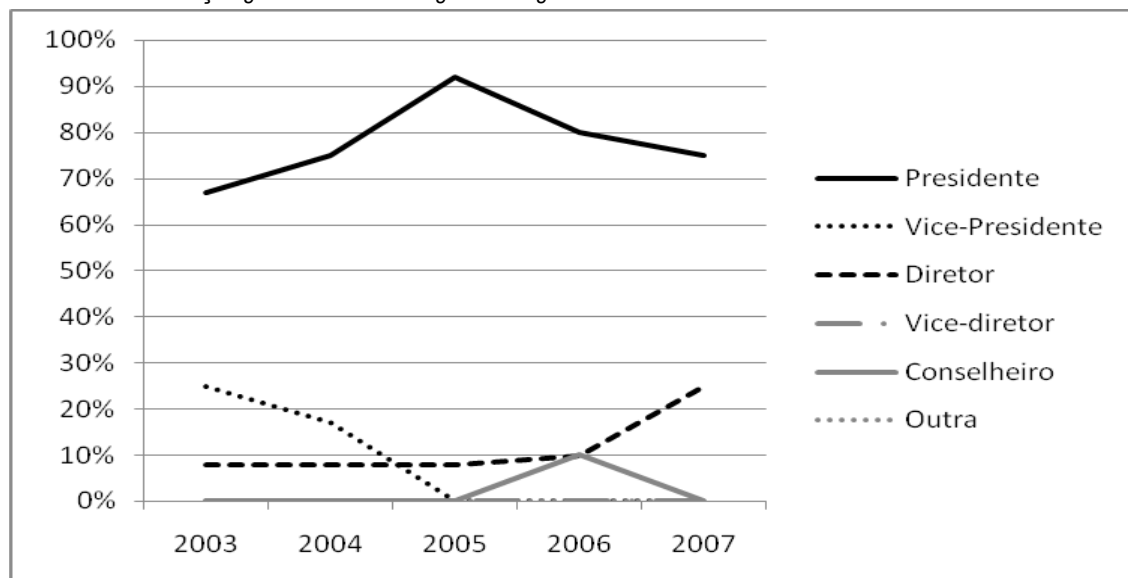
7. Cargo ocupado pelo respondente no clube

Verifica-se que dentre os dirigentes entrevistados, a maioria em quaisquer anos era o presidente do clube, com destaque para o ano de 2005 onde 91,6% ocupavam esse cargo.

Tabela 7 - Distribuição geral da frequência absoluta do cargo dos dirigentes nos clubes

Ocupação no Clube	Frequência absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Presidente	8	9	11	8	6
Vice-Presidente	3	2	0	0	0
Diretor	1	1	1	1	2
Vice-diretor	0	0	0	0	0
Conselheiro	0	0	0	1	0
Outra	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 7 - Distribuição geral relativa do cargo dos dirigentes



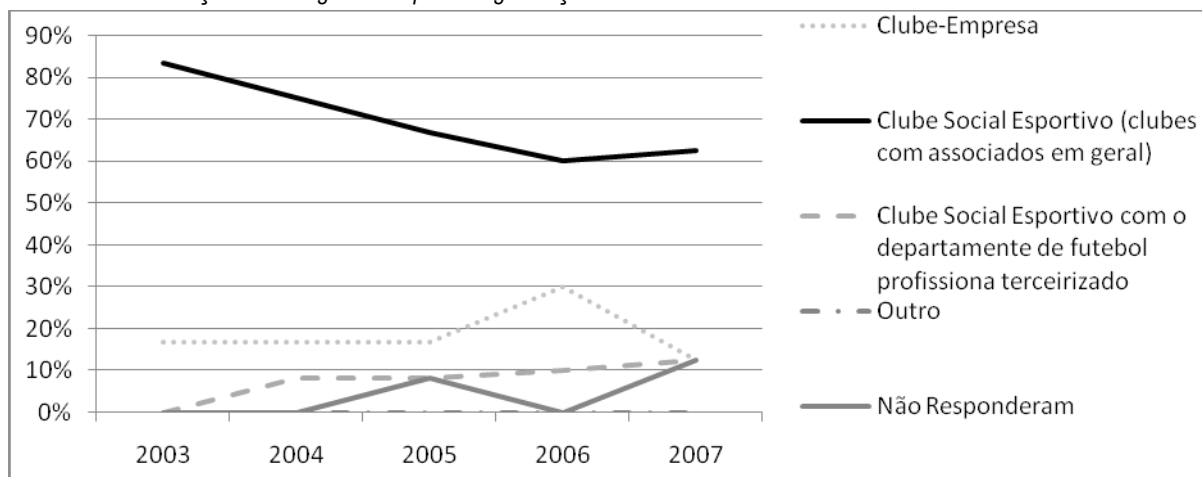
8. Tipo de organização

Foi possível observar que, no período correspondente dos anos de 2003 a 2005, o número de times que possuíam uma organização do tipo Clube-Empresa se manteve. Para os clubes sociais esportivos, houve uma considerável redução do ano de 2003 para 2006 e em seguida um ligeiro aumento.

Tabela 8 - Distribuição absoluta geral do tipo de organização clubista

Tipo de Organização do Clube	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Clube-Empresa	2	2	2	3	1
Clube Social Esportivo (clubes com associados em geral)	10	9	8	6	5
Clube Social Esportivo com o departamento de futebol profissional terceirizado	0	1	1	1	1
Outro	0	0	0	0	0
Não Responderam	0	0	1	0	1
Total	12	12	12	10	08

Gráfico 8 - Distribuição relativa geral do tipo de organização clubista



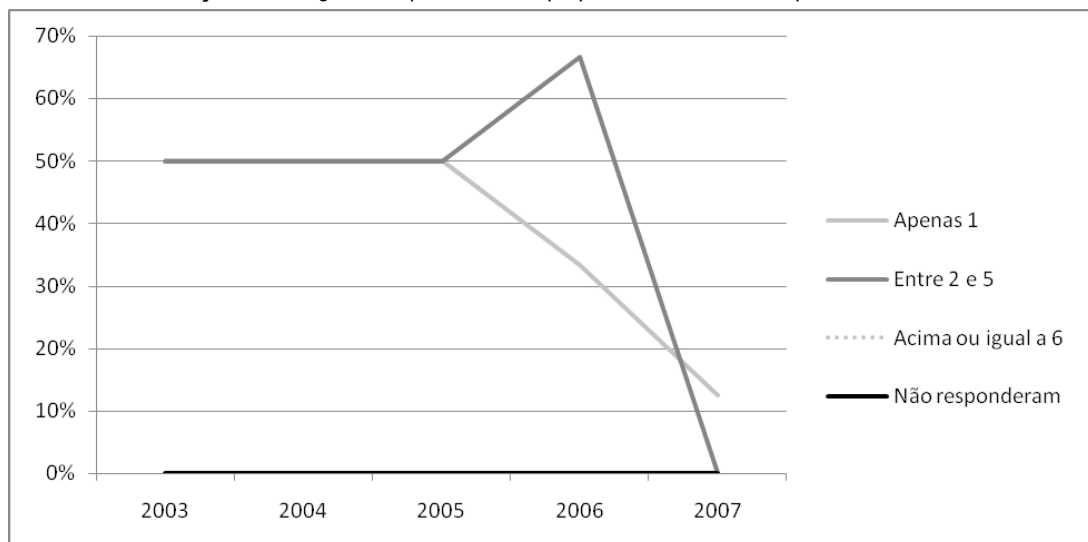
9. Quantidade de proprietários nos clubes-empresa

Dos clubes que se classificaram como clube-empresa nos respectivos anos pesquisados a maioria respondeu possuir entre 1 e 5 proprietários. Entretanto, é possível observar que o número de clube-empresa diminuiu e portanto, é natural que o número de clubes com sócio-proprietários acompanhe essa redução.

Tabela 9 - Distribuição absoluta geral da quantidade de proprietários do clube-empresa

Quantidade de proprietários no clube-empresa	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Apenas 1	1	1	1	1	1
Entre 2 e 5	1	1	1	2	0
Acima ou igual a 6	0	0	0	0	0
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	2	2	2	3	1

Gráfico 9 - Distribuição relativa geral da quantidade de proprietários no clube-empresa



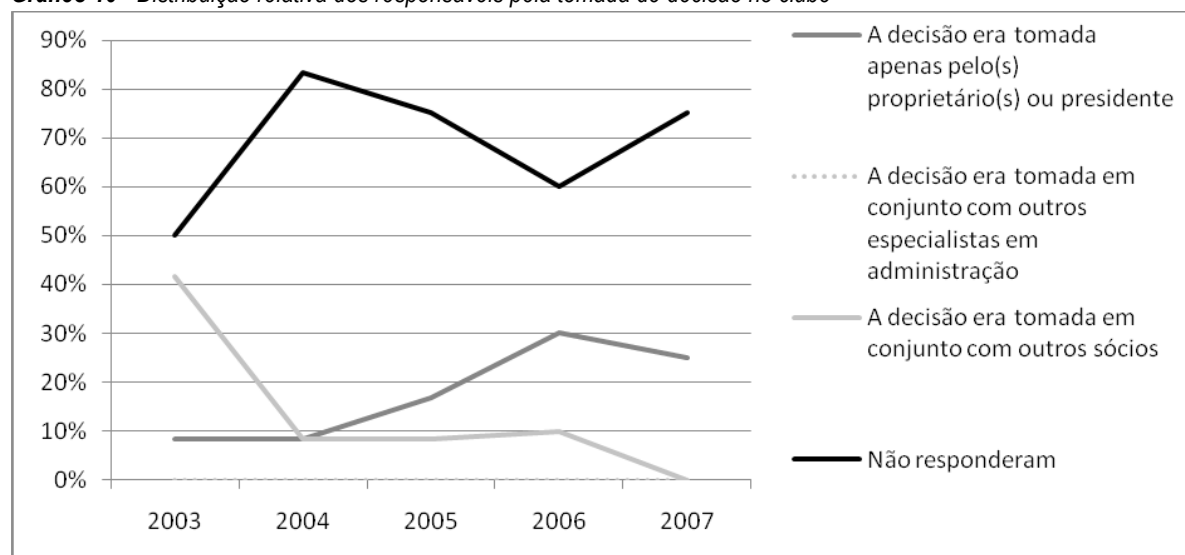
10. Responsável pela tomada de decisões sobre o futebol profissional do clube

Nos anos observados nota-se que na grande maioria dos casos, apenas, o proprietário ou o presidente é responsável pela tomada de decisões. No entanto, no ano de 2003 as decisões dos times participantes eram na sua grande maioria dos respondentes tomadas em conjunto com outros sócios.

Tabela 10 - Distribuição Absoluta dos responsáveis pela tomada de decisão no clube

Responsável pela tomada de decisões sobre o futebol profissional do clube	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
A decisão era tomada apenas pelo(s) proprietário(s) ou presidente	1	1	2	3	2
A decisão era tomada em conjunto com outros especialistas em administração	0	0	0	0	0
A decisão era tomada em conjunto com outros sócios	5	1	1	1	0
Não responderam	6	10	9	6	6
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 10 - Distribuição relativa dos responsáveis pela tomada de decisão no clube



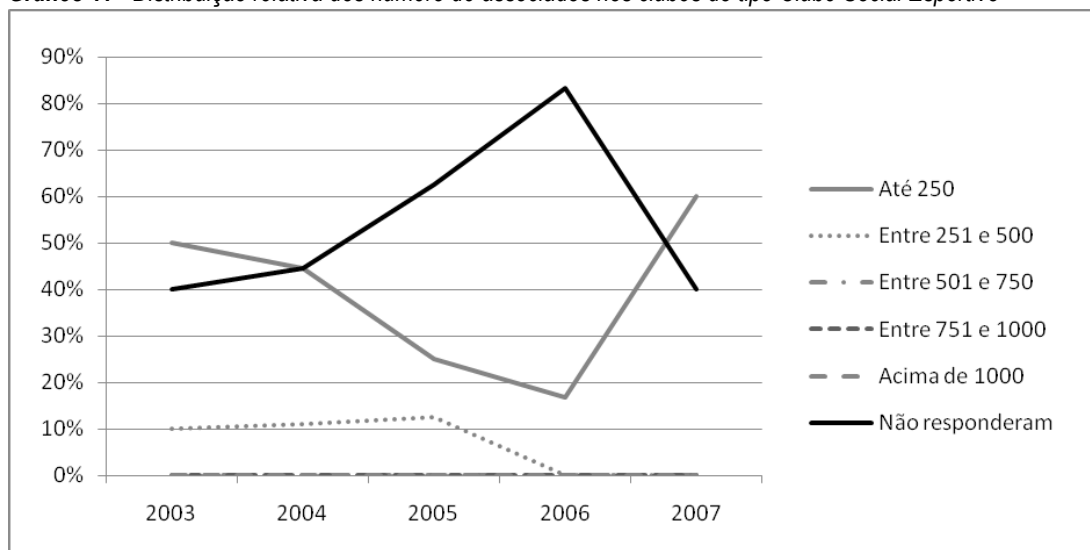
11. Quantidade de associados nos clubes

Dentre os clubes, aqueles caracterizados como do tipo social esportivo, cerca de 39,47% estão concentrados na faixa de até 250 associados, e, ainda assim, no período pesquisado houve uma queda dos representantes dessa classe. Nenhum dos clubes esportivos social tem acima de 500 associados.

Tabela 11 - Distribuição absoluta da quantidade de associados nos clubes esportivos social

Quantidade de associados	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Até 250	5	4	2	1	3
Entre 251 e 500	1	1	1	0	0
Entre 501 e 750	0	0	0	0	0
Entre 751 e 1000	0	0	0	0	0
Acima de 1000	0	0	0	0	0
Não responderam	4	4	5	5	2
Total	10	9	8	6	5

Gráfico 11 - Distribuição relativa dos número de associados nos clubes do tipo Clube Social Esportivo



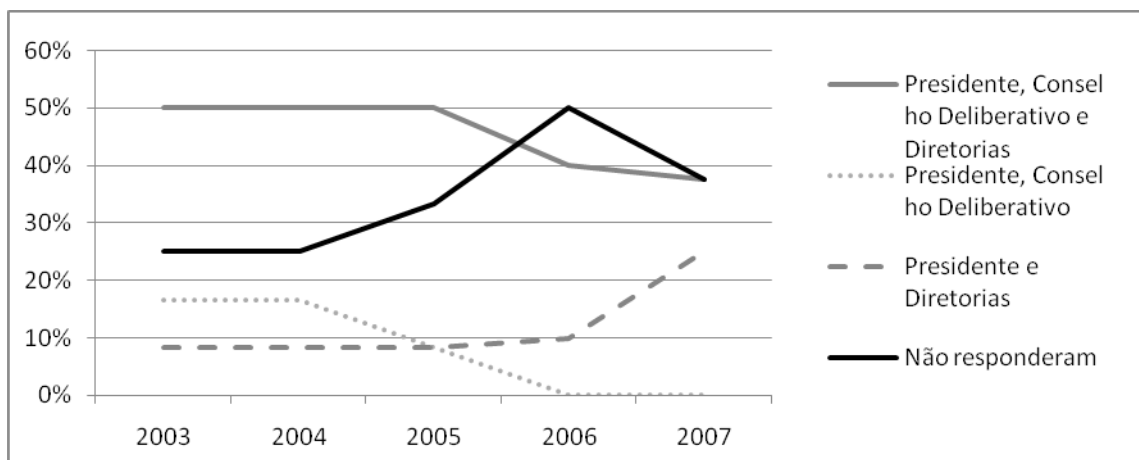
12. Composição da Diretoria dos Clubes Social Esportivos

Durante todos os anos observados, dentre as respostas obtidas, a grande maioria dos clubes social esportivos possuíam a diretoria composta pelo presidente, conselho deliberativo e diretorias.

Tabela 12 - Distribuição da Frequência Absoluta dos clubes social esportivos segundo composição da diretoria

Composição da Diretoria	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Presidente, Conselho Deliberativo e Diretorias	6	6	6	4	3
Presidente, Conselho Deliberativo	2	2	1	0	0
Presidente e Diretorias	1	1	1	1	2
Não responderam	3	3	4	5	3
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 12 - Gráfico de distribuição da Frequência Relativa dos clubes social esportivos segundo composição da diretoria



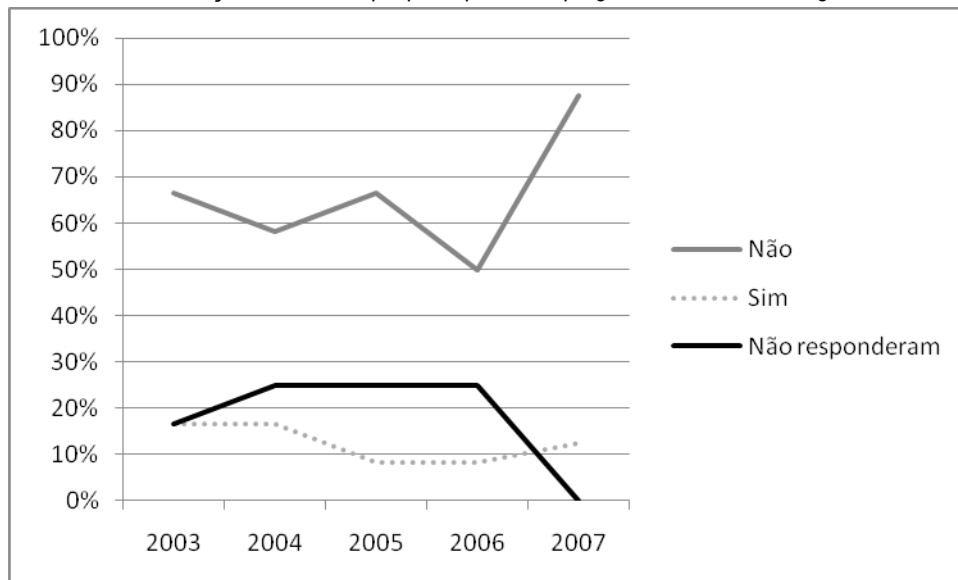
13. Participação em programa de incentivo do governo

A grande maioria dos clubes respondentes diz não participar do programa de incentivo do governo. Há uma queda de 50% no número de times que participaram do programa nos três últimos anos do Campeonato Brasileiro de futebol. No entanto, é possível observar que pelo gráfico da frequência relativa, que este valor de 50% não se concretiza, uma vez que houve a redução do número de clubes disputando o Campeonato Brasileiro de futebol.

Tabela 13 - Distribuição Absoluta dos clubes que participaram de incentivo do governo

Participação em programa do governo	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Não	8	7	8	6	7
Sim	2	2	1	1	1
Não responderam	2	3	3	3	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 13 - Distribuição dos clubes que participaram do programa de incentivo do governo.



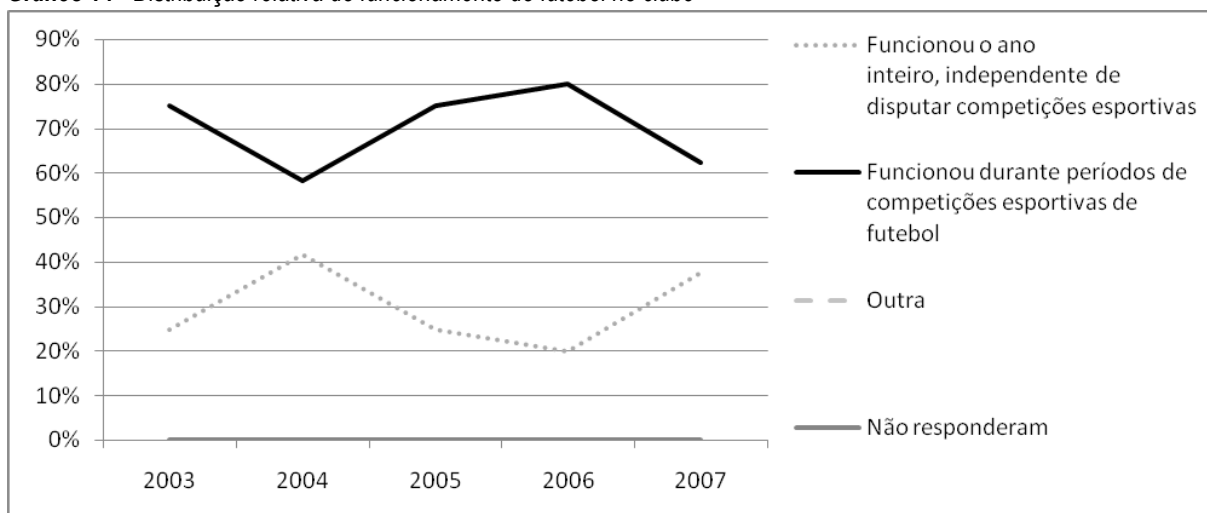
14. Funcionamento anual do departamento de futebol do Clube

Entre 55% e 80% dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de futebol nos respectivos anos pesquisados dizem que o departamento de futebol do clube funciona durante os períodos de competições do clube, e entre 20 e 40% têm o departamento funcionando o ano inteiro.

Tabela 14 - Distribuição Absoluta do funcionamento do futebol no clube

Funcionamento anual do departamento de futebol do clube	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Funcionou o ano inteiro, independente de disputar competições esportivas	3	5	3	2	3
Funcionou durante períodos de competições esportivas de futebol	9	7	9	8	5
Outra	0	0	0	0	0
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 14 - Distribuição relativa do funcionamento do futebol no clube



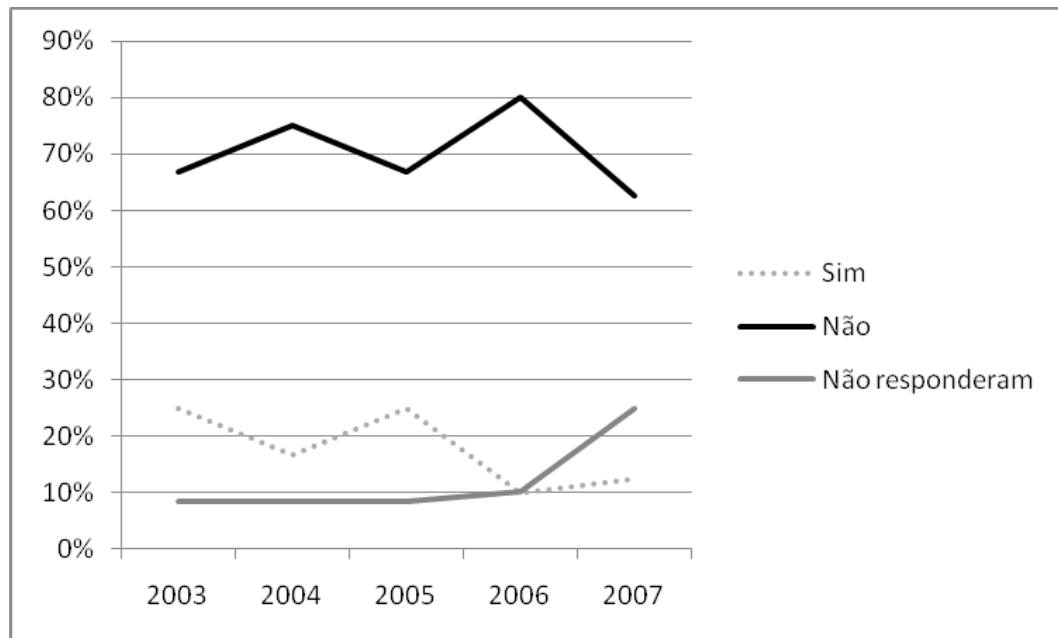
15. Existência de profissional que realizava a administração geral do clube

Entre 2003 e 2005 entre 10 e 30% dos clubes que participaram do campeonato estes anos possuíam um profissional contratado especificamente para realizar a administração geral do clube. Já em 2006 essa porcentagem cai para 10% dos clubes. É interessante observar que o número de clubes que dizem não possuir um profissional contratado para esses fins se mantém acima de 60%.

Tabela 15 - Distribuição absoluta da existência de profissional responsável pela gestão do clube

Existência de profissional responsável pela gestão do clube	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	3	2	3	1	1
Não	8	9	8	8	5
Não responderam	1	1	1	1	2
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 15 - Distribuição relativa da existência de profissional responsável pela gestão do clube



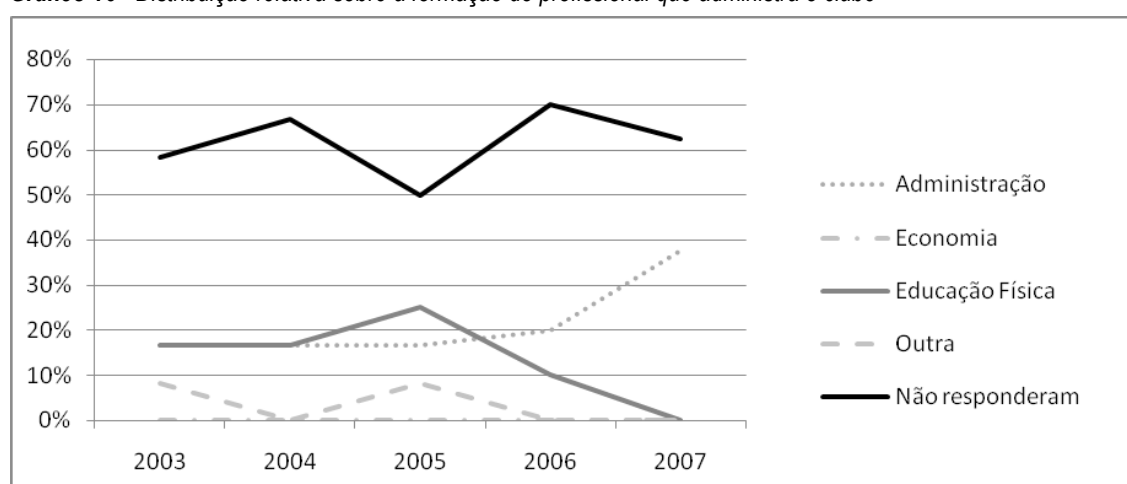
16. Área de formação do profissional contratado para administrar o clube

Dentre os clubes que responderam possuir um profissional contratado especificamente para realizar a administração geral do clube a distribuição absoluta se dá de forma bastante igualitária para as áreas de administração e educação física. Entretanto, pelo gráfico da frequência relativa é possível observar que o número de profissionais de educação física cai, e os da área de administração sobe. Os profissionais de economia e outros se mantêm durante toda a observação abaixo de 10%.

Tabela 16 - Distribuição absoluta sobre a formação do profissional que administra o clube

Formação do profissional	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Administração	2	2	2	2	3
Economia	0	0	0	0	0
Educação Física	2	2	3	1	0
Outra	1	0	1	0	0
Não responderam	7	8	6	7	5
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 16 - Distribuição relativa sobre a formação do profissional que administra o clube



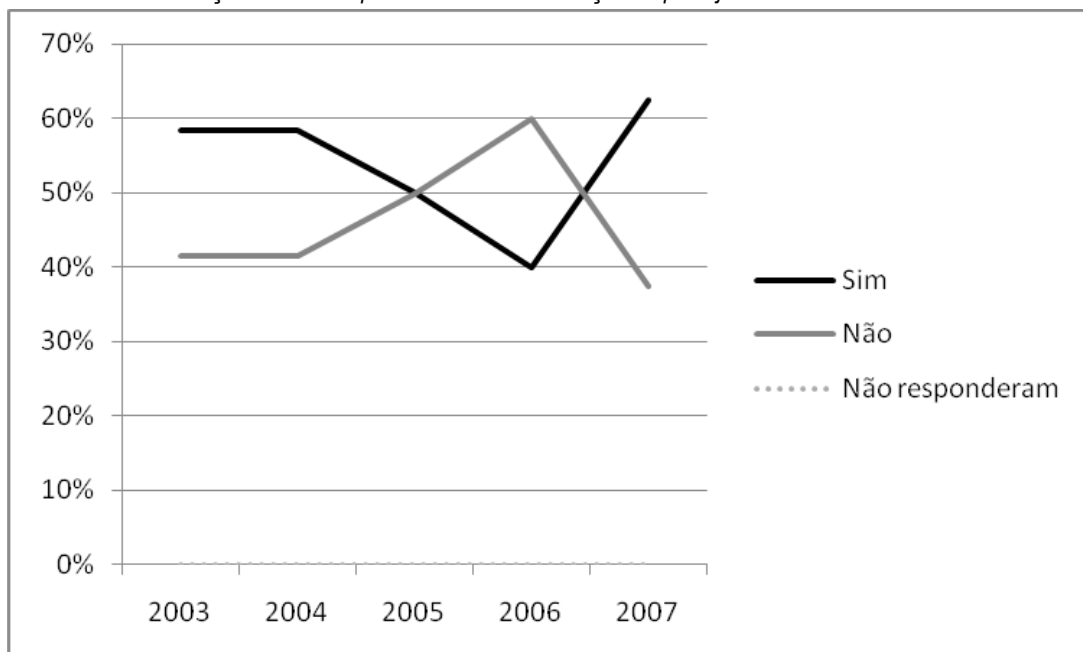
17. Reuniões de Planejamento

Nos anos de 2003, 2004 e 2007 o número de clubes que realizava periodicamente reuniões de planejamento visando as atividades para os anos seguintes foi maior do que os que não realizavam. No entanto, em 2005 o número foi o mesmo e em 2006 houve uma queda no número de clubes que realizavam as reuniões de planejamento, enquanto o dos que não realizavam manteve-se igual à do ano anterior.

Tabela 17 - Distribuição da Frequência Absoluta da periodicidade na realização de reuniões de planejamento

Realização de reuniões de planejamento	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	7	7	6	4	5
Não	5	5	6	6	3
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 17 - Distribuição relativa da periodicidade na realização do planejamento



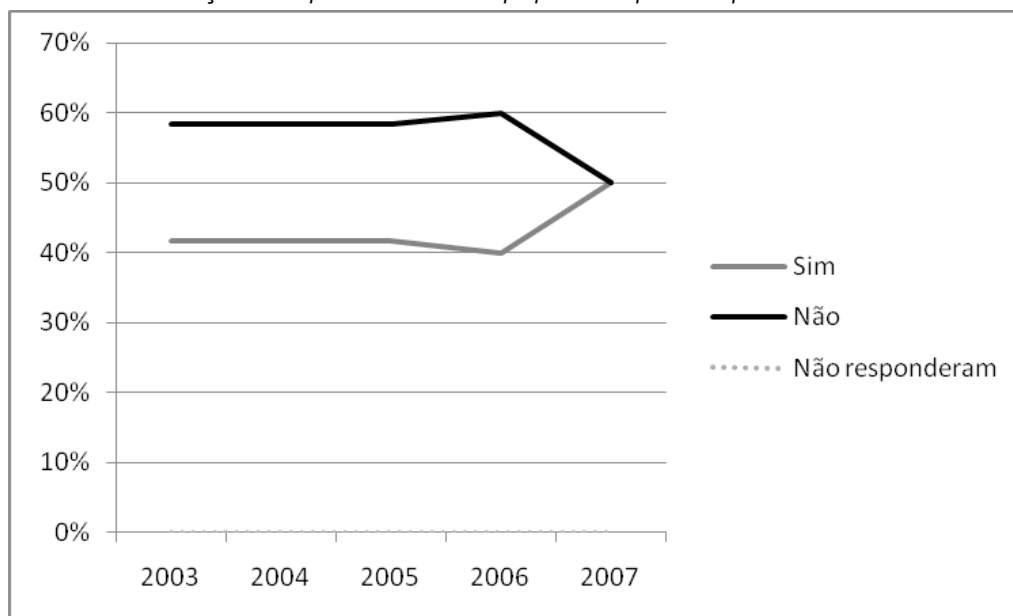
18. Propostas de parcerias/patrocínio

É interessante observar o comportamento desta variável, pois nos três primeiros anos observados os clubes que não receberam e os que receberam propostas de parcerias /patrocínio, permanecem constantes, sendo que o número dos que não receberam era maior. No ano seguinte a quantidade de clubes que não recebiam parcerias/patrocínio caiu enquanto a dos clubes que recebiam subiu, no último ano o número foi o mesmo.

Tabela 18 - Distribuição da Freqüência Absoluta de propostas de parcerias/patrocínio recebidos

Proposta de parcerias/patrocínio	Freqüência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	5	5	5	4	4
Não	7	7	7	6	4
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 18: Distribuição da freqüência relativa das propostas de parcerias/patrocínio recebidas



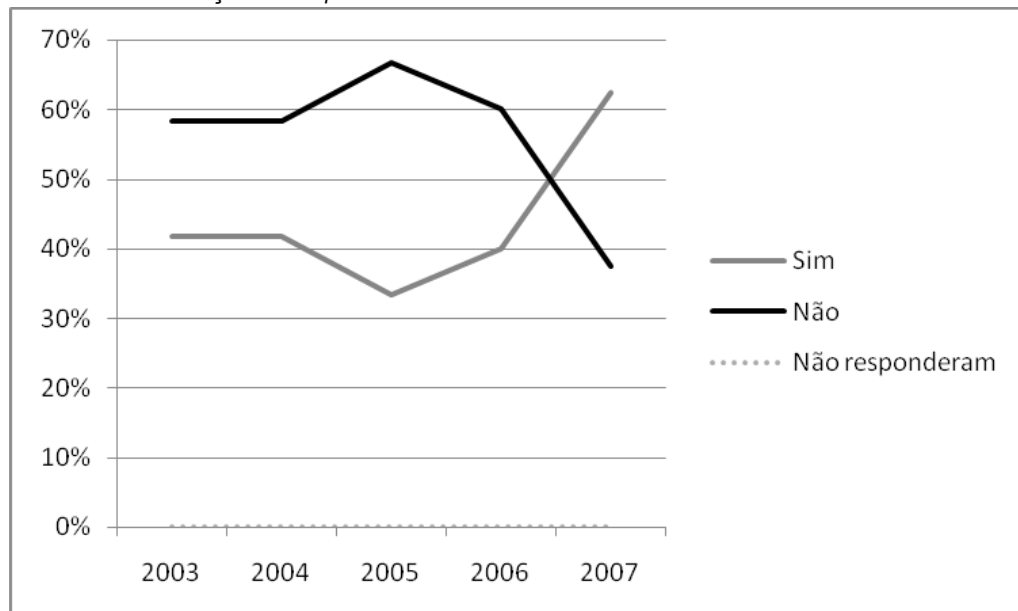
19. Investimentos Externos

Pelo gráfico é possível observar que em 2003, 2004 e 2005, o número de clubes que não recebiam investimentos externos, tais como patrocínio e doações, foi maior do que os clubes que recebiam. No entanto, a partir de 2006 a quantidade de clubes que não recebiam investimentos externos caiu, e em 2007 o ficou em torno de 37,5%, menor do que o dos clubes que recebiam os investimentos com 62,5%.

Tabela 19 - Distribuição de Frequência Absoluta de recebimento de investimentos externos

Recebimento de investimentos externos	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	5	5	4	4	5
Não	7	7	8	6	3
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 19 - Distribuição de Frequência Absoluta de recebimento de investimentos externos



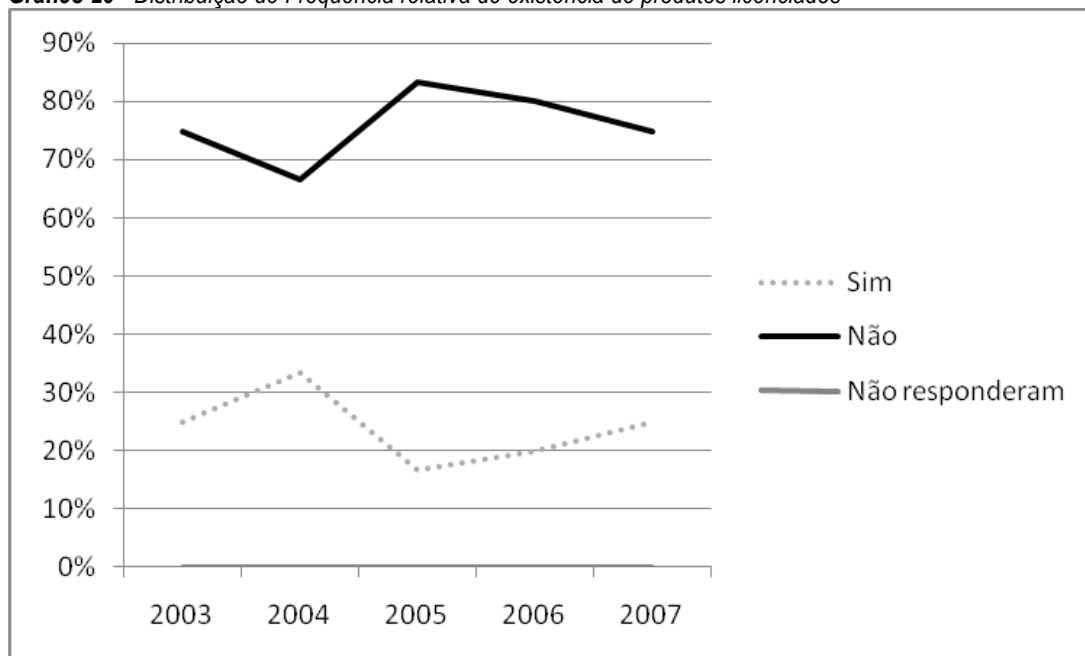
20. Produtos desenvolvidos e licenciados

Nos anos pesquisados, 2003a 2007, a quantidade de clubes que possuíam produtos desenvolvidos e licenciados legalmente como forma de aumento dos recursos financeiros captados pelo clube (camisas, bonés, dentre outros) concentrou-se entre 17 e 34%. No caso dos clubes que não possuíam produtos o número foi bem maior e em 2005 chegou a 83,34%.

Tabela 20 - Distribuição de Freqüência Absoluta de existência produtos licenciados

Produtos como forma de aumento dos recursos financeiros	Freqüência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	3	4	2	2	2
Não	9	8	10	8	6
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 20 - Distribuição de Freqüência relativa de existência de produtos licenciados



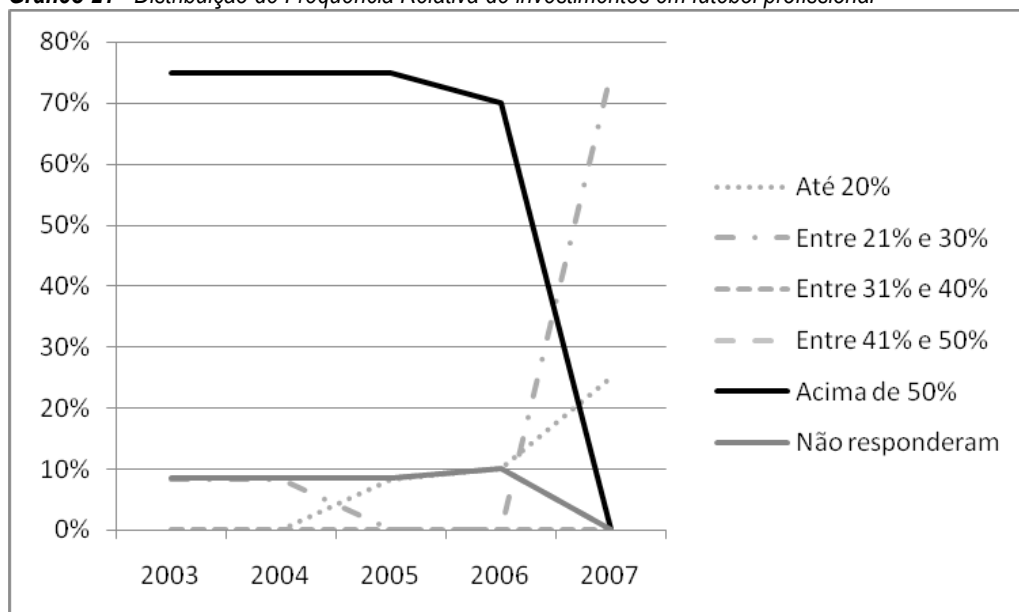
21. Percentual de investimento da receita no futebol profissional

Até 2006 a maioria dos clubes investiu mais de 50% no futebol profissional, e as outras formas de investimento ficaram em até 10%. Entretanto, o quadro mudou radicalmente, como pode ser observado radicalmente no gráfico, onde o número de clubes que investiam mais de 50% caiu para zero, enquanto os clubes que investiam entre 21 e 30% subiu para 75%, seguido dos que investiam até 20% no futebol profissional.

Tabela 21 - Distribuição da Frequência Absoluta do percentual de investimento em futebol profissional.

Percentual de investimento em futebol profissional	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Até 20%	0	0	1	1	2
Entre 21% e 30%	1	1	0	0	6
Entre 31% e 40%	0	0	0	0	0
Entre 41% e 50%	1	1	1	1	0
Acima de 50%	9	9	9	7	0
Não responderam	1	1	1	1	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 21 - Distribuição de Frequência Relativa de investimentos em futebol profissional



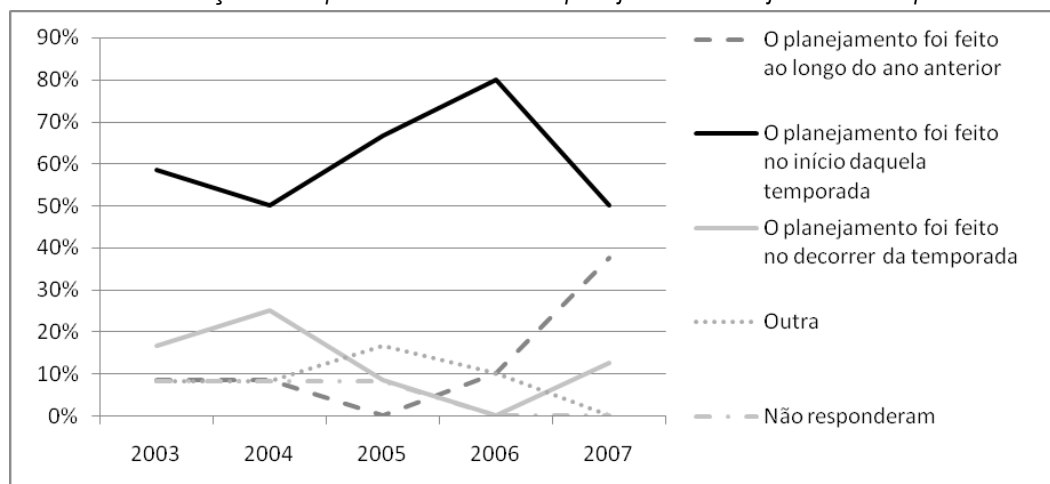
22. Planejamento para atingir os objetivos na temporada

Quanto à maneira pela qual foi feito o planejamento para atingir os objetivos durante as respectivas temporadas houve um destaque para o planejamento realizado no início da temporada, que pelo gráfico se concentrou entre 50 e 80% das freqüências relativas durante os anos observados. No entanto, é importante observar que o número de clubes que realizaram planejamento ao longo do ano anterior à temporada ganhou força e triplicou de 2006 para 2007 chegando a 37,5%.

Tabela 22 - Distribuição de Freqüência Absoluta sobre o planejamento para alcançar os objetivos nas temporadas

Planejamento para atingir os objetivos nas respectivas temporadas	Freqüência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
O planejamento foi feito ao longo do ano anterior	1	1	0	1	3
O planejamento foi feito no início daquela temporada	7	6	8	8	4
O planejamento foi feito no decorrer da temporada	2	3	1	0	1
Outra	1	1	2	1	0
Não responderam	1	1	1	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 22 - Distribuição de Freqüência Relativa sobre o planejamento dos objetivos nas temporadas



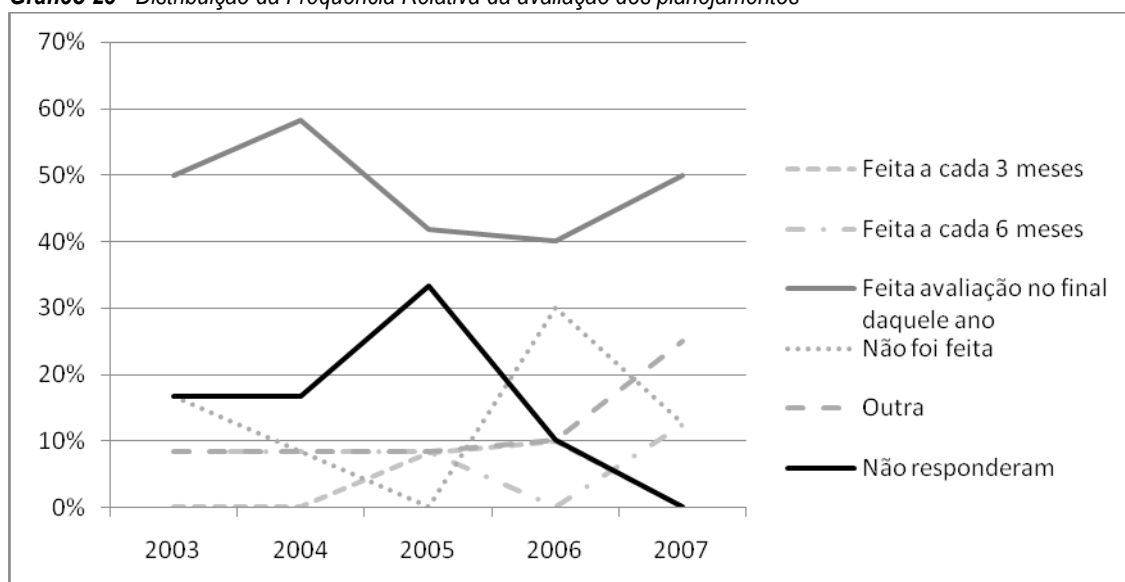
23. Avaliação sobre o andamento das ações planejadas

Dos clubes que realizavam o planejamento para atingir os objetivos nas temporadas, a maioria realizava uma avaliação sobre o andamento das ações planejadas no final do ano correspondente. As avaliações realizadas cada 3 meses sofreu uma queda de 100% em 2005, e em 2006 uma grande ascensão chegando a 30%, e as avaliações feitas a cada 6 meses ficaram acima de 10% a partir deste mesmo ano.

Tabela 23 - Distribuição da Frequência Absoluta da avaliação dos planejamentos

Avaliação das ações	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Feita a cada 3 meses	0	0	1	1	0
Feita a cada 6 meses	1	1	1	0	1
Feita avaliação no final daquele ano	6	7	5	4	4
Não foi feita	2	1	0	3	1
Outra	1	1	1	1	2
Não responderam	2	2	4	1	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 23 - Distribuição da Frequência Relativa da avaliação dos planejamentos



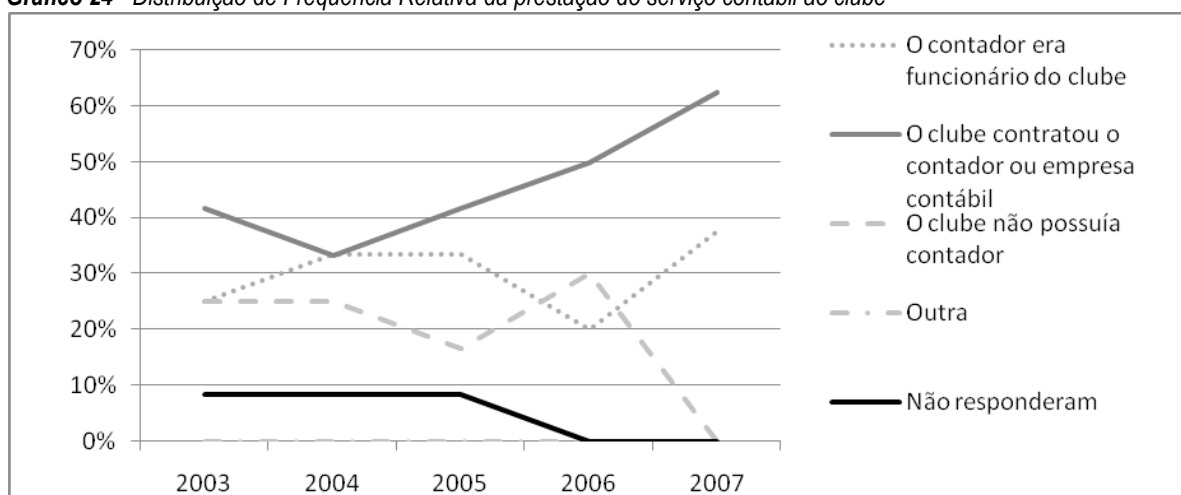
24. Prestação do serviço contábil ao clube

Segundo os dados da pesquisa sobre a prestação do serviço contábil ao clube, o número de clubes que contratou o contador ou a empresa contábil após uma queda entre os anos de 2003 e 2004, cresceu continuamente nos anos seguintes chegando em 2007 a 52,5% das freqüências observadas no gráfico. A segunda maior forma utilizada pelos clubes era ter o contador como funcionário do clube que se concentrou entre 20 e 40%, e por último e mais surpreendente foi o fato a quantidade clubes não possuíam contador permaneceu entre 15 e 30% até 2006.

Tabela 24 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação do serviço contábil ao clube

Serviço contábil prestado ao clube	Freqüência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
O contador era funcionário do clube	3	4	4	2	3
O clube contratou o contador ou empresa contábil	5	4	5	5	5
O clube não possuía contador	3	3	2	3	0
Outra	0	0	0	0	0
Não responderam	1	1	1	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 24 - Distribuição de Freqüência Relativa da prestação do serviço contábil ao clube



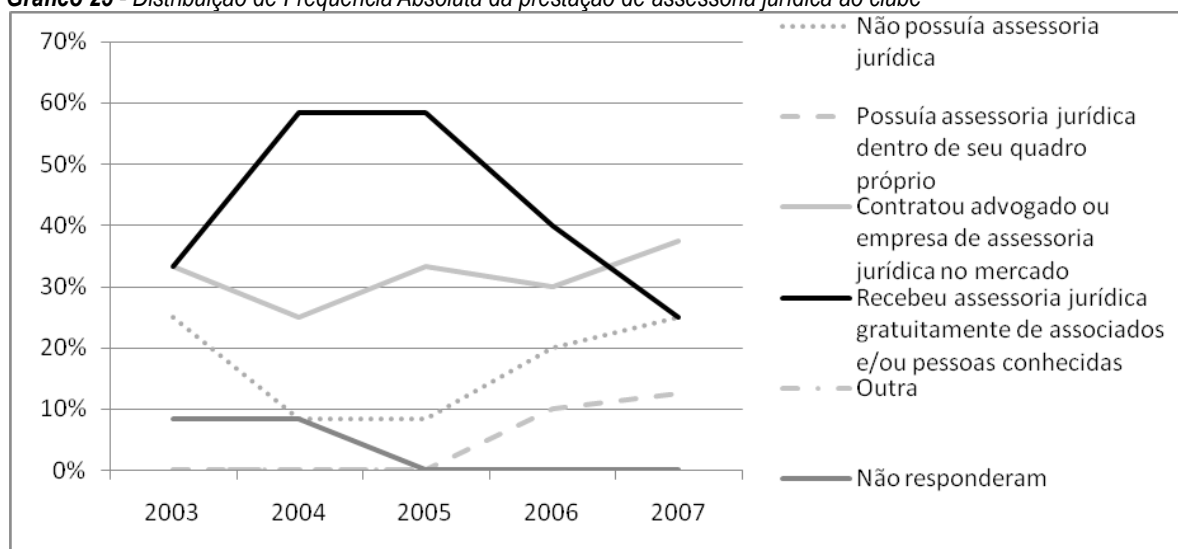
25. Prestação do serviço de assessoria jurídica ao clube

O número de clubes que recebiam assessoria jurídica gratuitamente de associados e/ou pessoas conhecidas cresceu cerca de 57,14% de 2003 para 2004, manteve-se constante até 2005 e caiu a partir 2006 chegando a 25% das freqüências relativas como pode-se observar no gráfico. Os clubes que contrataram advogado ou empresa de assessoria jurídica no mercado tiveram um crescimento relativo de 33,34% em 2003 para 37,5% em 2007. O número de clubes que não possuíam assessoria jurídica após dois anos constantes, em 2004 e 2005, subiu de um freqüência relativa de 8,3% em 2005 para 25% em 2007.

Tabela 25 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação de assessoria jurídica ao clube

Consultoria jurídica	Freqüência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Não possuía assessoria jurídica	3	1	1	2	2
Possuía assessoria jurídica dentro de seu quadro próprio	0	0	0	1	1
Contratou advogado ou empresa de assessoria jurídica no mercado	4	3	4	3	3
Recebeu assessoria jurídica gratuitamente de associados e/ou pessoas conhecidas	4	7	7	4	2
Outra	0	0	0	0	0
Não responderam	1	1	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 25 - Distribuição de Freqüência Absoluta da prestação de assessoria jurídica ao clube



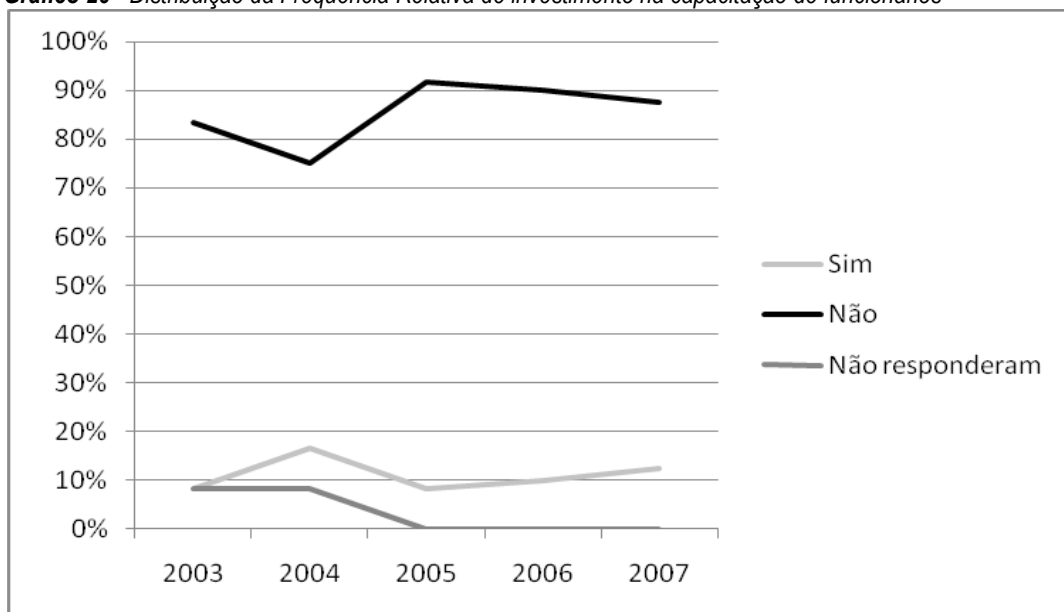
26. Investimento na capacitação de funcionário

Em média, menos de 20% dos clubes realizaram capacitação dos funcionários nos anos correspondentes. E a frequência relativa dos clubes que não realizaram ficou entre 75 e 95% nos anos observados, como mostra o gráfico.

Tabela 26 - Distribuição da Frequência Absoluta de investimento na capacitação de funcionários

Investimento na capacitação dos funcionários	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	1	2	1	1	1
Não	10	9	11	9	7
Não responderam	1	1	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 26 - Distribuição da Frequência Relativa de investimento na capacitação de funcionários



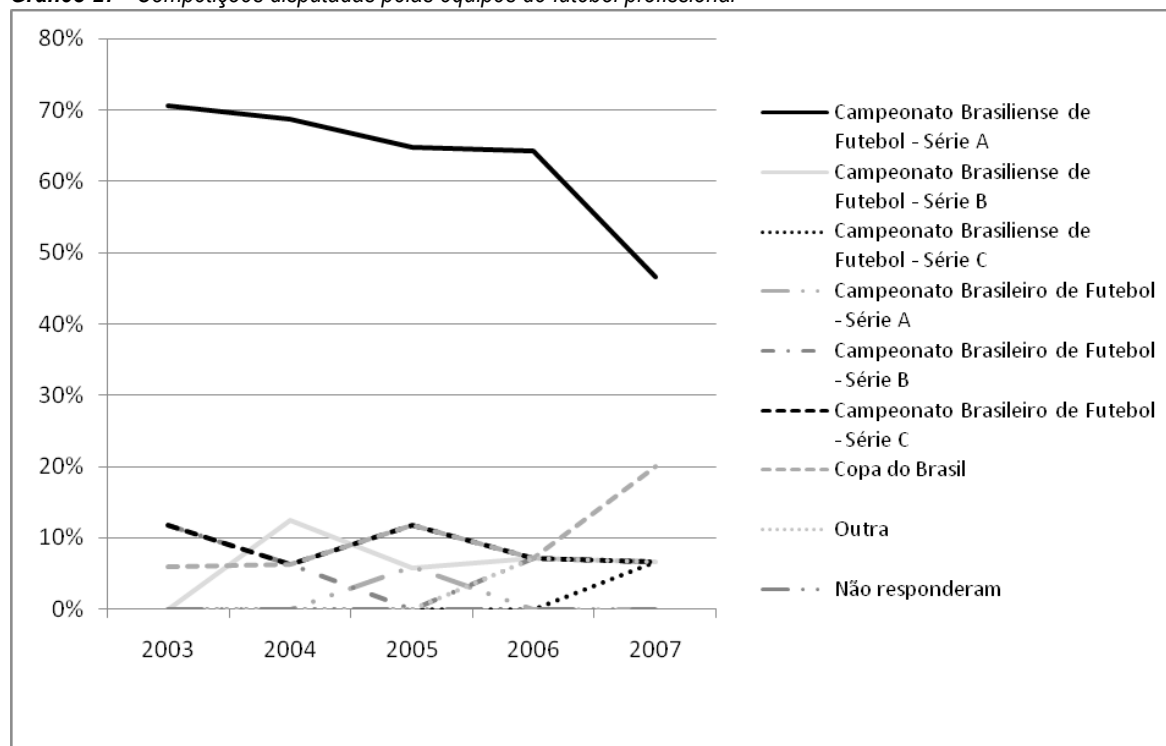
27. Competições que as equipes de futebol profissional participaram

Nos anos de 2003 a 2006 mais de 50% dos clubes participaram da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, e apenas em 2007, 6,66% participou da Série C deste mesmo campeonato. A quantidade de clubes que participaram dos outros campeonatos não passou de 20% em nenhum dos anos estudados.

Tabela 27 - Competições disputadas pelas equipes de futebol profissional

Competições disputadas	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A	12	11	11	9	7
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B	0	2	1	1	1
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série C	0	0	0	0	1
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A	0	0	1	0	0
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B	2	1	0	1	1
Campeonato Brasileiro de Futebol - Série C	2	1	2	1	1
Copa do Brasil	1	1	2	1	3
Outra	0	0	0	1	1
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	17	16	17	14	15

Gráfico 27 - Competições disputadas pelas equipes de futebol profissional



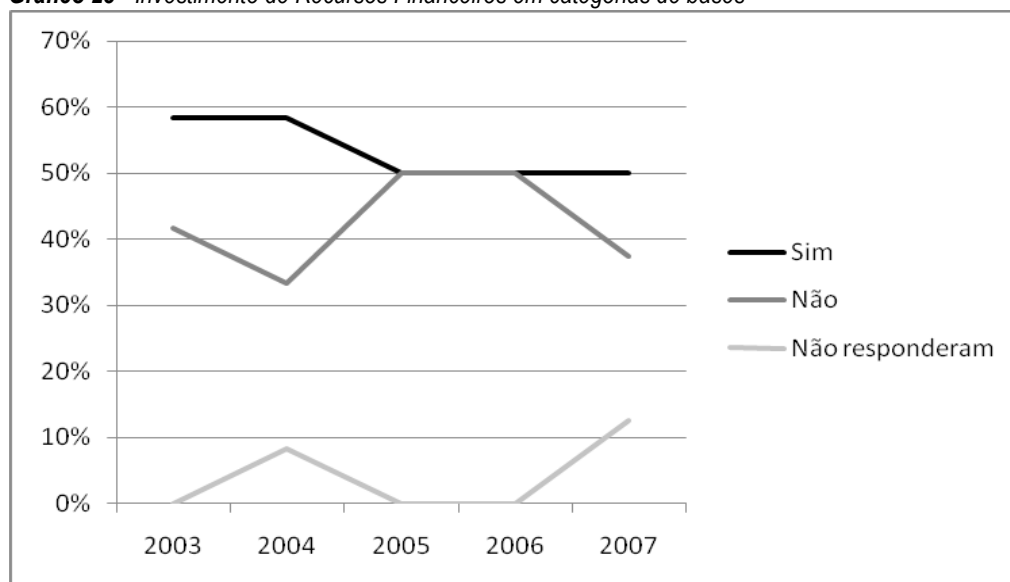
28. Investimento de recursos financeiros em categorias de base para a formação de novos jogadores

Observando a evolução do investimento de recursos financeiros em categoria de base para a formação de novos jogadores, é possível notar que o número de clubes que tem investido após a maior frequência relativa atingida durante os anos observados, sofreu uma queda em 2005, de 58,33 para 50% em 2006 e permaneceu constante até 2007. Já os clubes que não investiram em categorias de base sofreu maior variação durante o período, como observado no gráfico.

Tabela 28 - Investimento de Recursos Financeiros em categorias de bases

Investimento de Recursos Financeiros em categorias de bases	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	7	7	6	5	4
Não	5	4	6	5	3
Não responderam	0	1	0	0	1
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 28 - Investimento de Recursos Financeiros em categorias de bases



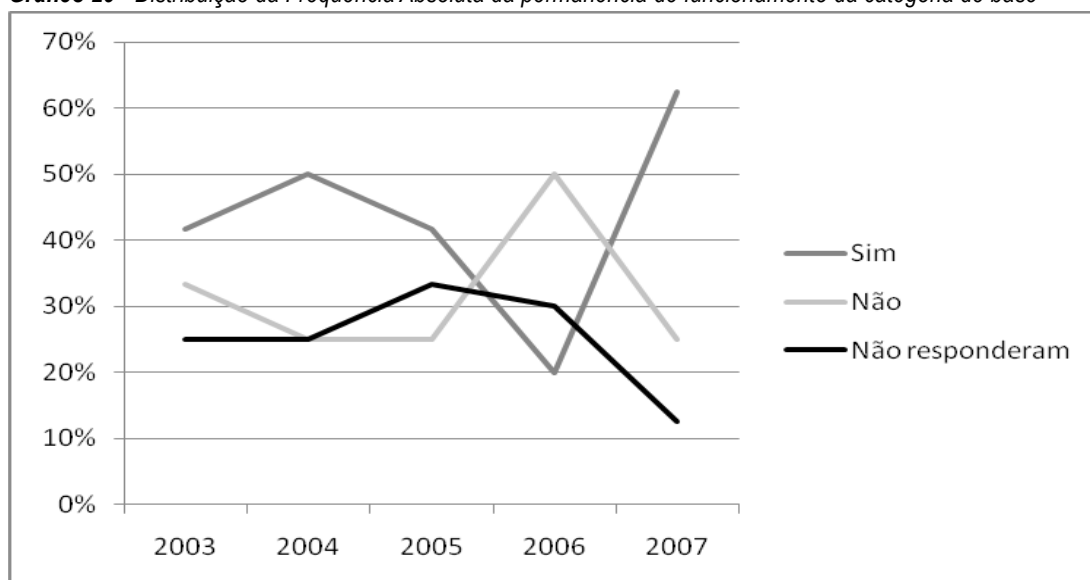
29. Funcionamento das atividades das categorias de base durante o ano de forma permanente

O número de clubes que mantiveram o funcionamento das atividades das categorias de base durante o ano de forma permanente, mesmo no período em que não ocorriam competições sofreu uma queda entre os anos de 2004 e 2006, voltando a crescer em 2007 e atingindo o maior valor da frequência relativa, cerca de 62,5%.

Tabela 29 - Distribuição da Frequência Absoluta da permanência de funcionamento da categoria de base

Atividade das categorias de base	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	5	6	5	2	5
Não	4	3	3	5	2
Não responderam	3	3	4	3	1
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 29 - Distribuição da Frequência Absoluta da permanência de funcionamento da categoria de base



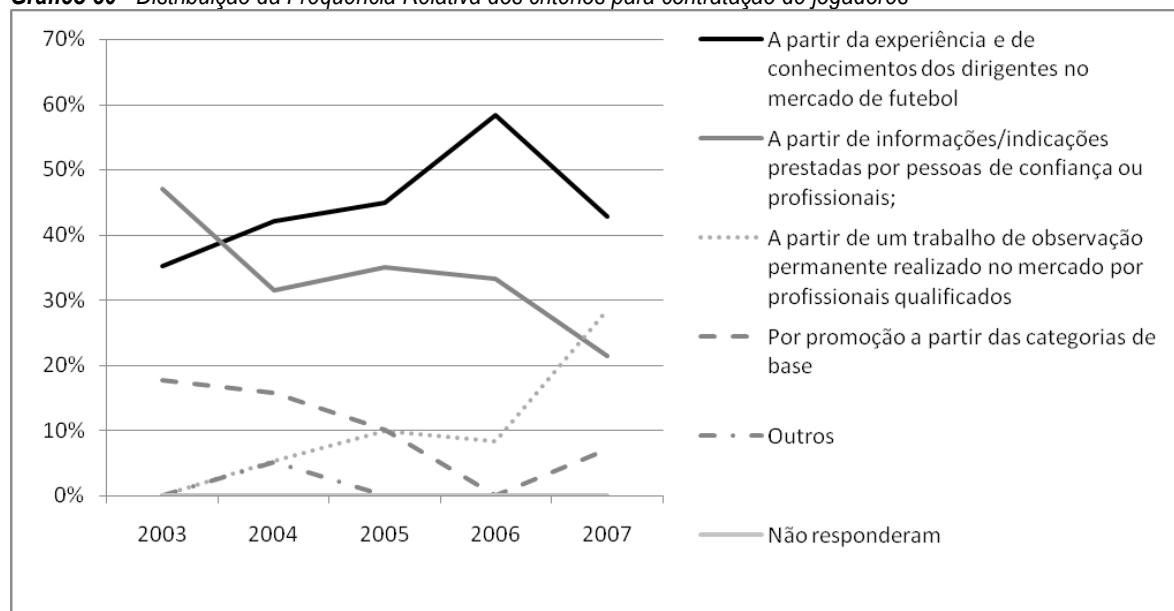
30. Critérios utilizados para a contratação de jogadores

Das respostas obtidas sobre os critérios utilizados para a contratação de jogadores, as que mais se destacaram foram a experiência e conhecimento dos dirigentes com média de 55,89% e informações/indicações prestadas por pessoas de confiança ou profissionais com média de 42,09%.

Tabela 30 - Distribuição da Frequência Absoluta dos critérios para contratação de jogadores

Critérios para a Contratação de jogadores	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
A partir da experiência e do conhecimento dos dirigentes no mercado de futebol	6	8	9	7	6
A partir de informações/indicações prestadas por pessoas de confiança ou profissionais;	8	6	7	4	3
A partir de um trabalho de observação permanente realizado no mercado por profissionais qualificados	0	1	2	1	4
Por promoção a partir das categorias de base	3	3	2	0	1
Outros	0	1	0	0	0
Total	17	19	20	12	14

Gráfico 30 - Distribuição da Frequência Relativa dos critérios para contratação de jogadores



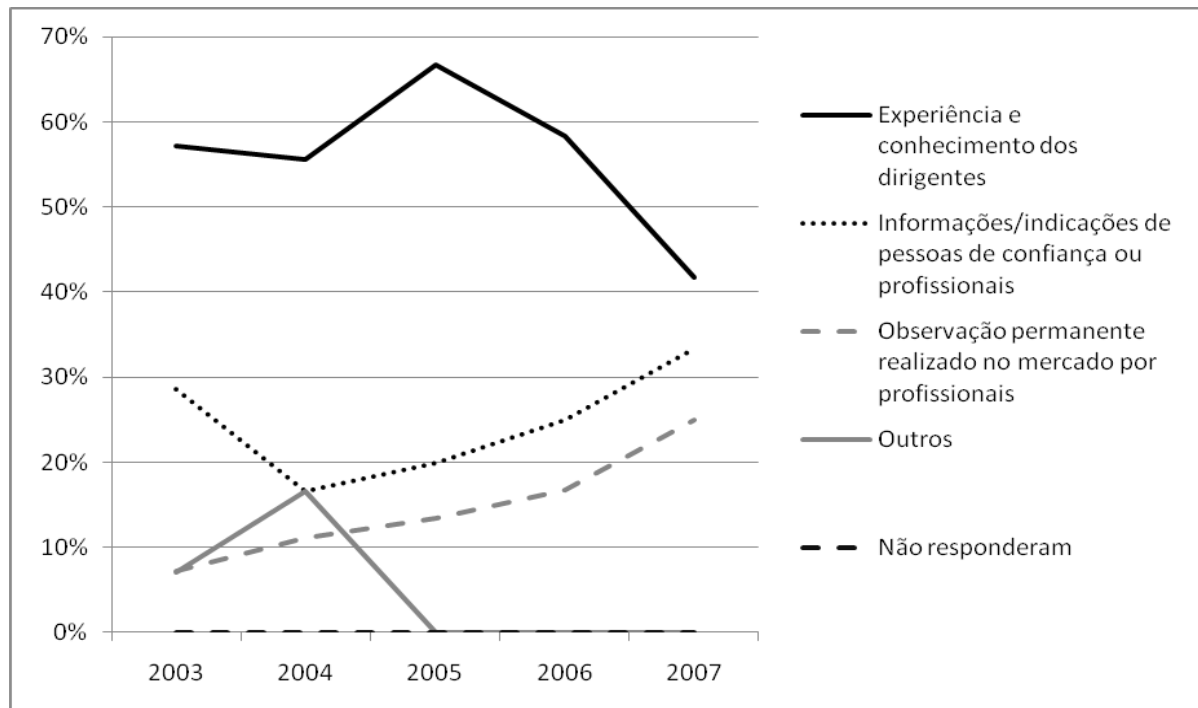
31. Critérios utilizados para contratação de técnicos

Dos critérios utilizados para a contratação de técnicos os mais citados foram a experiência e conhecimento com cerca de 70% e informações/indicações de pessoas de confiança ou profissionais com cerca de 31% das respostas obtidas.

Tabela 31 - Distribuição da Frequência Absoluta dos critérios para contratação de técnicos

Critério para contratação	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Experiência e conhecimento dos dirigentes	8	10	10	7	5
Informações/indicações de pessoas de confiança ou profissionais	4	3	3	3	4
Observação permanente realizado no mercado por profissionais	1	2	2	2	3
Outros	1	3	0	0	0
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	14	18	15	12	12

Gráfico 31 - Distribuição da Frequência Relativa dos critérios para contratação de técnicos.



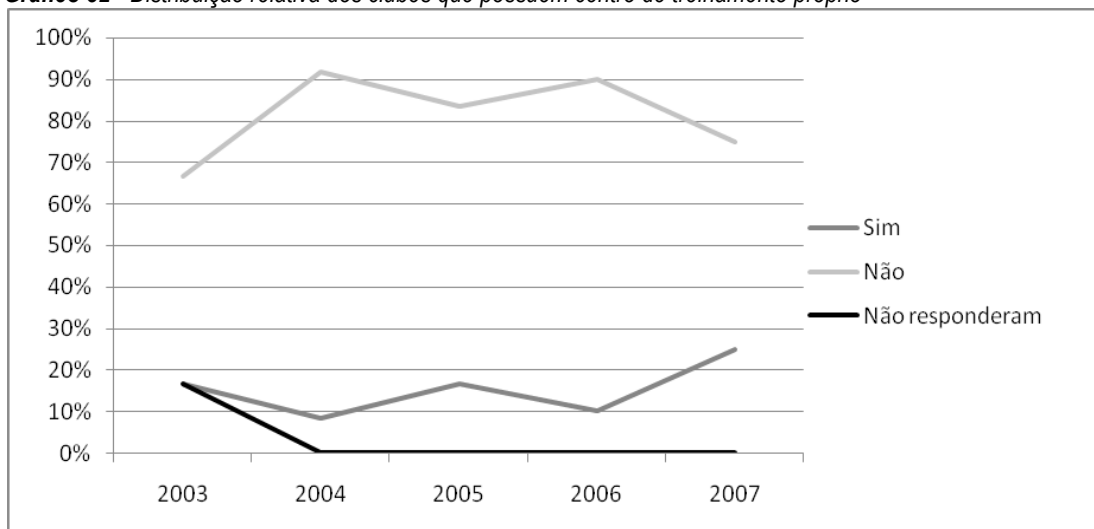
32. Centro de Treinamento próprio

Numa observação geral é possível observar que em todos os anos dos clubes participantes da pesquisa, entre 8 e 25% possuem um centro de treinamento próprio. Já o número dos que não possuem parte de 66% em 2003 e chega 91,66%, terminando em 2007 com 75%.

Tabela 32 - Distribuição dos clubes que possuem centro de treinamento próprio

Centro de treinamento próprio	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	2	1	2	1	2
Não	8	11	10	9	6
Não responderam	2	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 32 - Distribuição relativa dos clubes que possuem centro de treinamento próprio



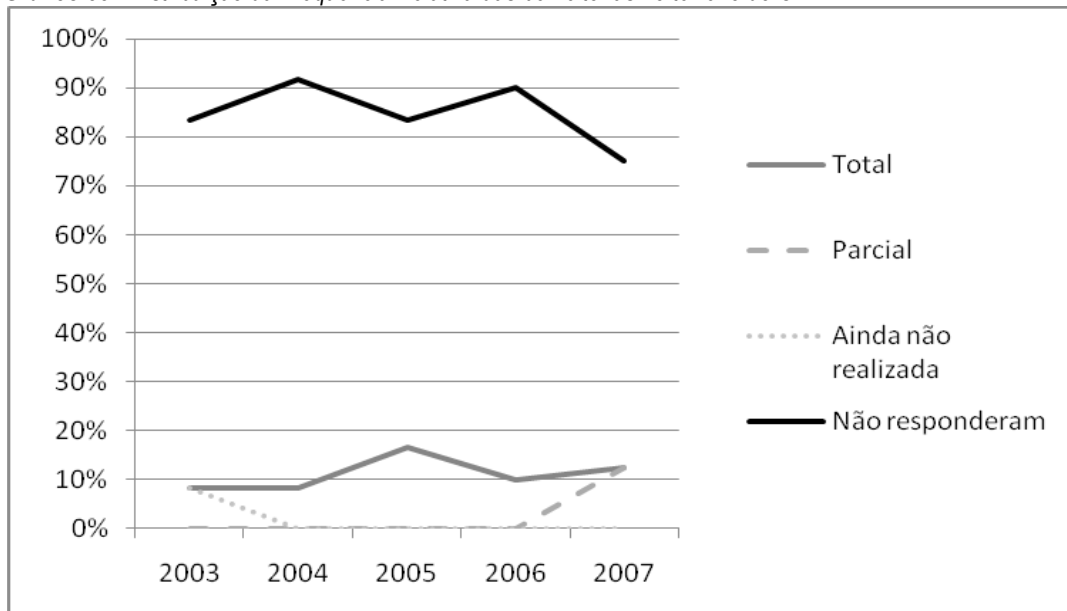
33. Situação do terreno e as benfeitorias

Dos clubes que possuíam Centro de Treinamento próprio e responderam a questão nos anos entre 2004 e 2005 já haviam realizado a quitação do terreno e das benfeitorias do centro. Já nos anos de 2003, um clube ainda não havia realizado a quitação e em 2007 um havia quitado parcialmente.

Tabela 33 - Distribuição da Frequência Absoluta das benfeitorias no terreno do CT

Situação do terreno do CT e benfeitorias	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Total	1	1	2	1	1
Parcial	0	0	0	0	1
Ainda não realizada	1	0	0	0	0
Não responderam	10	11	10	9	6
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 33 - Distribuição da Frequência Relativa das benfeitorias no terreno do CT



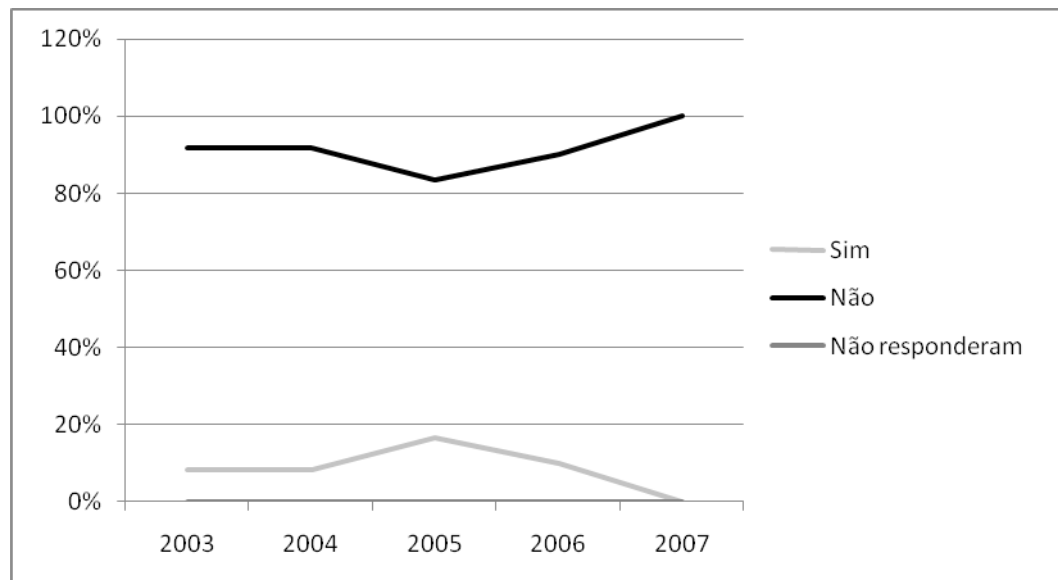
34. Estádio Próprio

Dos times que participaram do campeonato nos anos pesquisados menos de 20% tinham um estádio próprio, e no último ano, em 2007, nenhum dos times que estiveram participando do campeonato tinha um Estádio próprio

Tabela 34 - Distribuição absoluta de clubes que possuem estádio próprio

Estádio Próprio	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Sim	1	1	2	1	0
Não	11	11	10	9	8
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 34 - Distribuição relativa de clubes que possuem estádio próprio



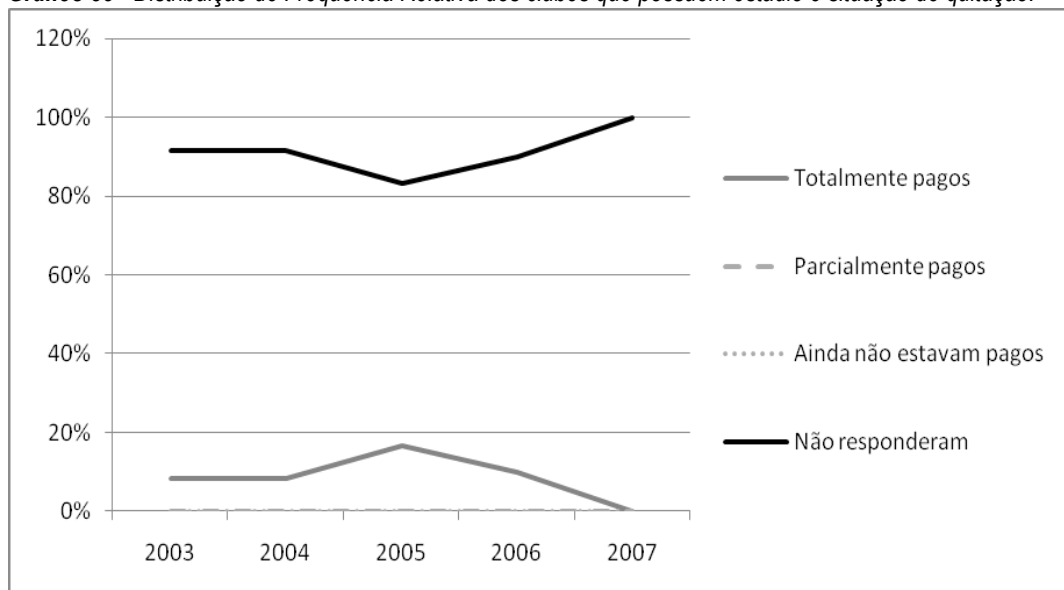
35. Quitação do estádio próprio

Dos clubes que possuíam estádio próprio e responderam a pesquisa, todos já haviam quitado inteiramente, como pode ser observado no gráfico.

Tabela 35 - Distribuição de Frequência Absoluta dos clubes que possuem estádio e situação de quitação.

Estádio Quitado	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Totalmente pagos	1	1	2	1	0
Parcialmente pagos	0	0	0	0	0
Ainda não estavam pagos	0	0	0	0	0
Não responderam	11	11	10	9	8
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 35 - Distribuição de Frequência Relativa dos clubes que possuem estádio e situação de quitação.



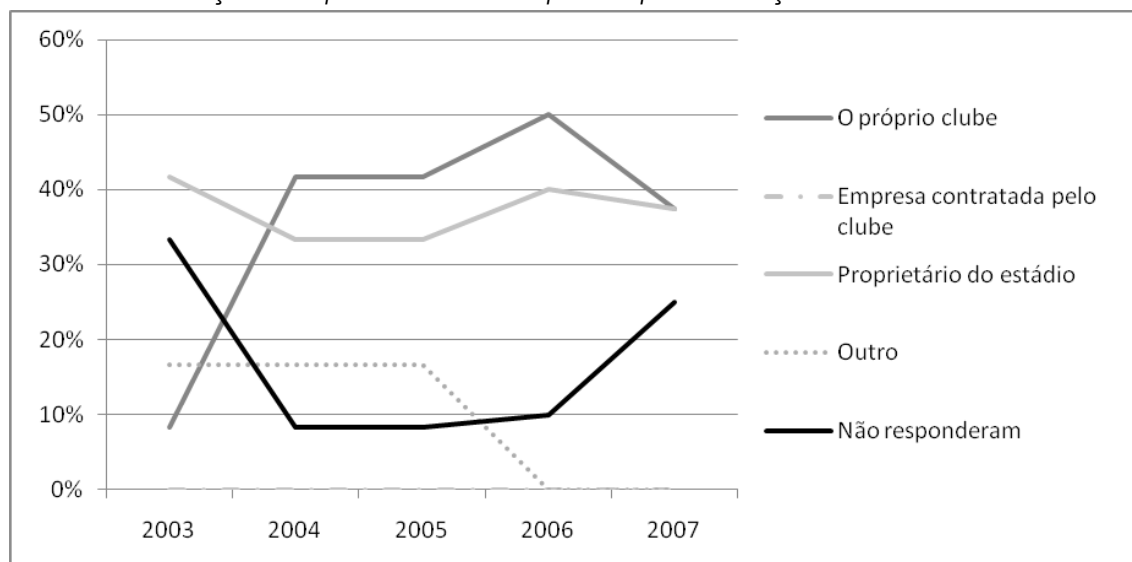
36. Responsável pela manutenção das instalações físicas e do gramado do estádio

Segundo o gráfico acima é possível observar que o número de clubes que são responsáveis pela manutenção das instalações físicas e do gramado do estádio cresce de 8,3% em 2003 para 37,5% em 2007. Outro destaque foi para o proprietário do estádio que ficou com porcentagens entre 33 e 42%, nos anos observados.

Tabela 36 - Distribuição da Frequência Absoluta do responsável pela manutenção do estádio.

Responsável pela manutenção física	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
O próprio clube	1	5	5	5	3
Empresa contratada pelo clube	0	0	0	0	0
Proprietário do estádio	5	4	4	4	3
Outro	2	2	2	0	0
Não responderam	4	1	1	1	2
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 36 - Distribuição da Frequência Relativa do responsável pela manutenção do estádio.



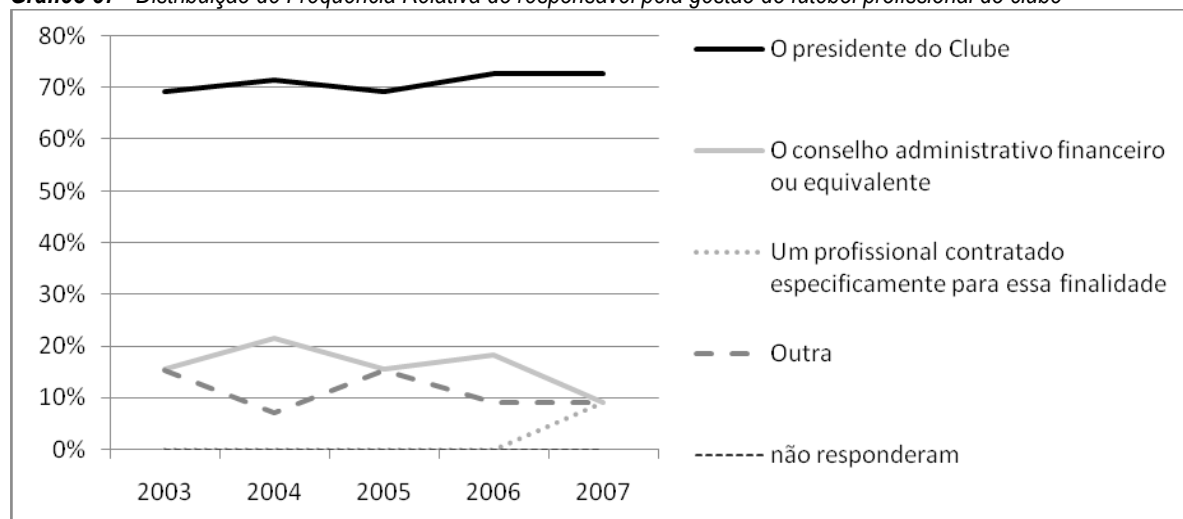
37. Responsável pela gestão do futebol profissional do clube

O maior responsável pela gestão do futebol profissional do clube em cerca de 70% do clubes é o próprio presidente do clube. O conselho administrativo financeiro ou equivalente e outra opção ficaram em uma margem de 7 a 22% nos anos pesquisados.

Tabela 37 - Distribuição de Frequência Absoluta do responsável pela gestão do futebol profissional do clube

Responsável pela gestão do futebol profissional	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
O presidente do Clube	9	10	9	8	8
O conselho administrativo financeiro ou equivalente	2	3	2	2	1
Um profissional contratado especificamente para essa finalidade	0	0	0	0	1
Outra	2	1	2	1	1
não responderam	0	0	0	0	0
Total	13	14	13	11	11

Gráfico 37 - Distribuição de Frequência Relativa do responsável pela gestão do futebol profissional do clube



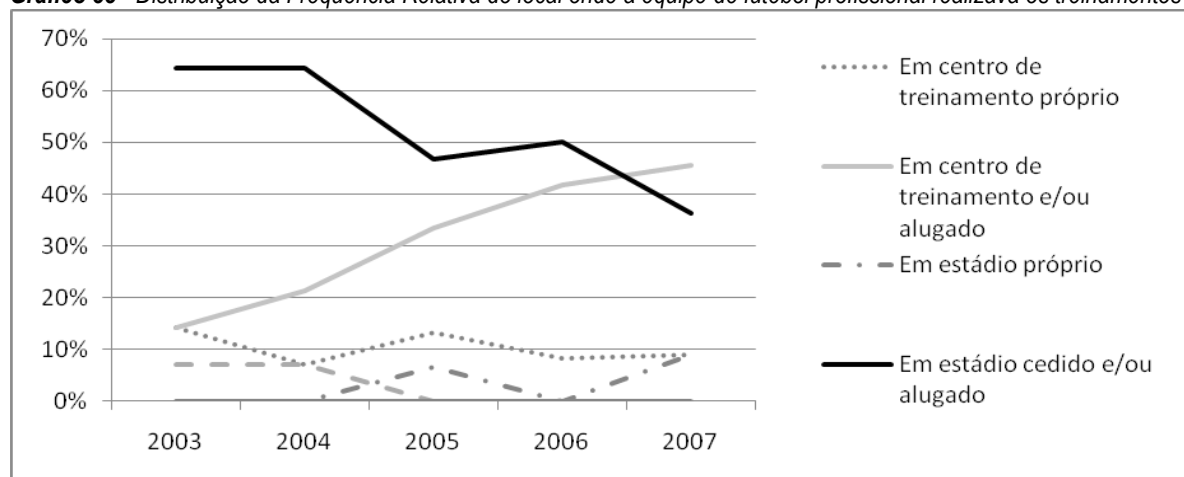
38. Local onde a equipe de futebol profissional realizava os treinamentos

Verifica-se que a grande maioria dos clubes nos anos observados treina em estádios cedidos e/ou centro de treinamentos alugados. Menos de 15% dos clubes que participaram do Campeonato anual tem estádio próprio.

Tabela 38 - Distribuição da Frequência Absoluta do local onde a equipe de futebol profissional realizava os treinamentos

Local de Treinamento	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Em centro de treinamento próprio	2	1	2	1	1
Em centro de treinamento e/ou alugado	2	3	5	5	5
Em estádio próprio	0	0	1	0	1
Em estádio cedido e/ou alugado	9	9	7	6	4
outro	1	1	0	0	0
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	14	14	15	12	11

Gráfico 38 - Distribuição da Frequência Relativa do local onde a equipe de futebol profissional realizava os treinamentos



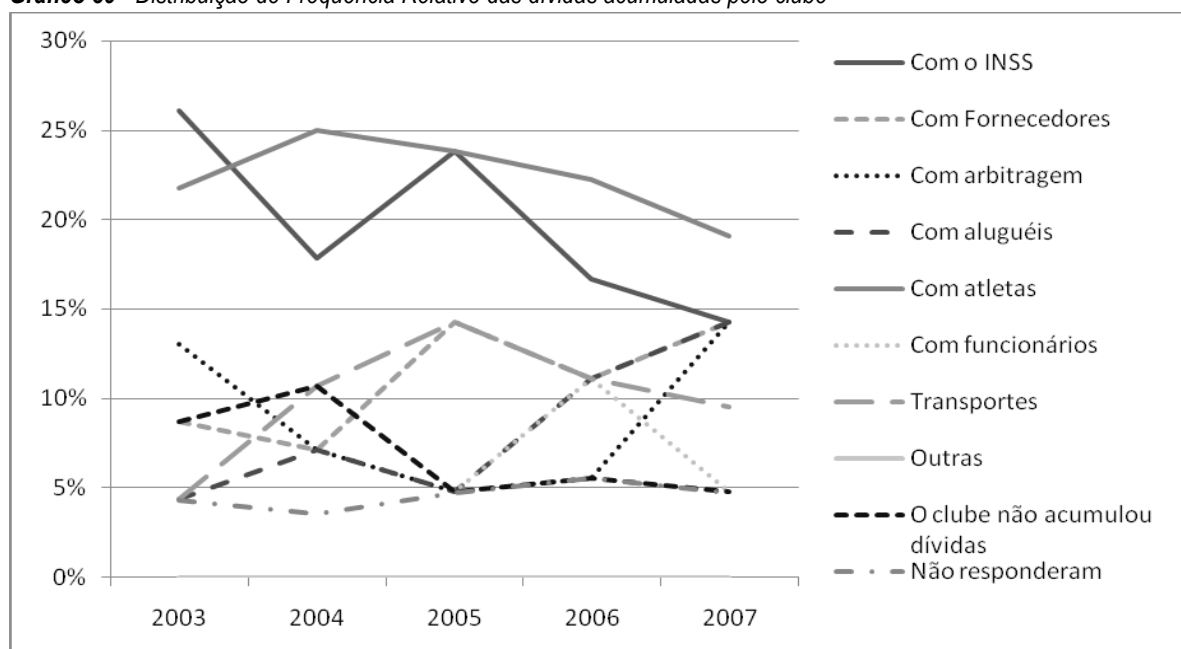
39. Dívidas acumuladas pelo clube

É possível verificar que nesta questão a distribuição é bastante variada, ou seja, as dívidas ao longo do respectivo ano é bastante abrangente, tendo dois destaques: o INSS e os atletas. O restante ocupa a área que se concentra entre 5 e 15%, como pode ser observado no gráfico.

Tabela 39 - Distribuição de Frequência Absoluta das dívidas acumuladas pelo clube

Dívidas acumuladas	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Com o INSS	6	5	5	3	3
Com Fornecedores	2	2	3	2	3
Com arbitragem	3	2	1	1	3
Com aluguéis	1	2	1	2	3
Com atletas	5	7	5	4	4
Com funcionários	2	3	1	2	1
Transportes	1	3	3	2	2
Outras	0	0	0	0	0
O clube não acumulou dívidas	2	3	1	1	1
Não responderam	1	1	1	1	1
Total	23	28	21	18	21

Gráfico 39 - Distribuição de Frequência Relativa das dívidas acumuladas pelo clube



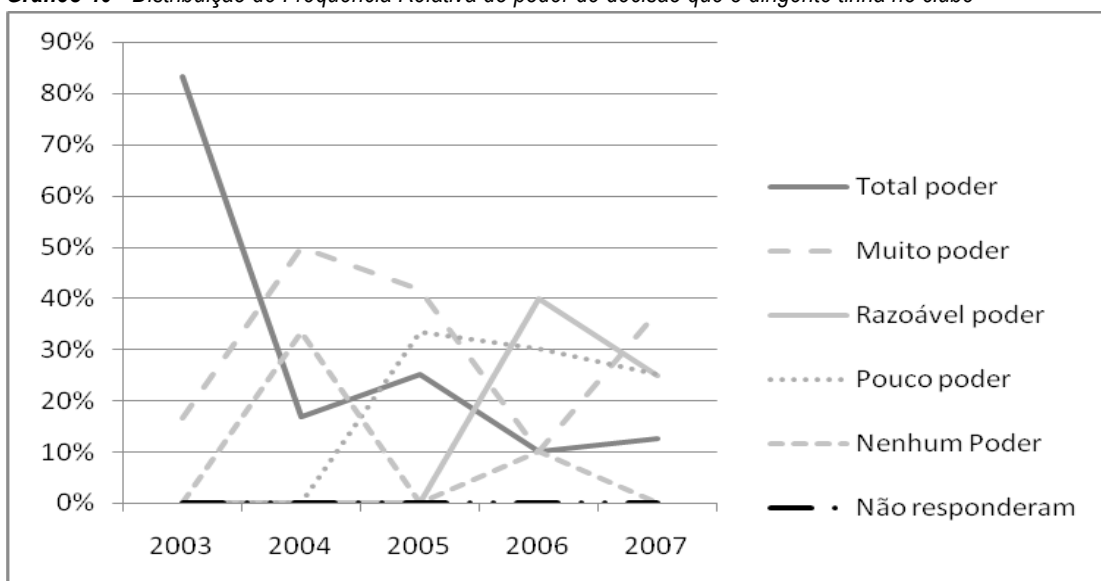
40. Poder de decisão no clube que dirigia

Quase 85% dos dirigentes afirmam ter tido total poder em 2003, no entanto, este número cai para 10% em 2006 onde atinge seu menor valor, e fecha 2007 com 12,5%. A variação das outras considerações de poder encontra-se bastante variada como é possível observar no gráfico, com destaque para os dirigentes que se consideram com muito poder, atingindo seu maior valor em 2004, 50%, e razoável poder, que desponta de 0 em 2005 e vai para 40% em 2006 e sofre uma pequena queda em 2007 fechando com 25%.

Tabela 40 - Distribuição de Frequência Absoluta do poder de decisão que o dirigente tinha no clube

Poder de decisão	Frequência Absoluta				
	2003	2004	2005	2006	2007
Total poder	10	2	3	1	1
Muito poder	2	6	5	1	3
Razoável poder	0	0	0	4	2
Pouco poder	0	0	4	3	2
Nenhum Poder	0	4	0	1	0
Não responderam	0	0	0	0	0
Total	12	12	12	10	8

Gráfico 40 - Distribuição de Frequência Relativa do poder de decisão que o dirigente tinha no clube



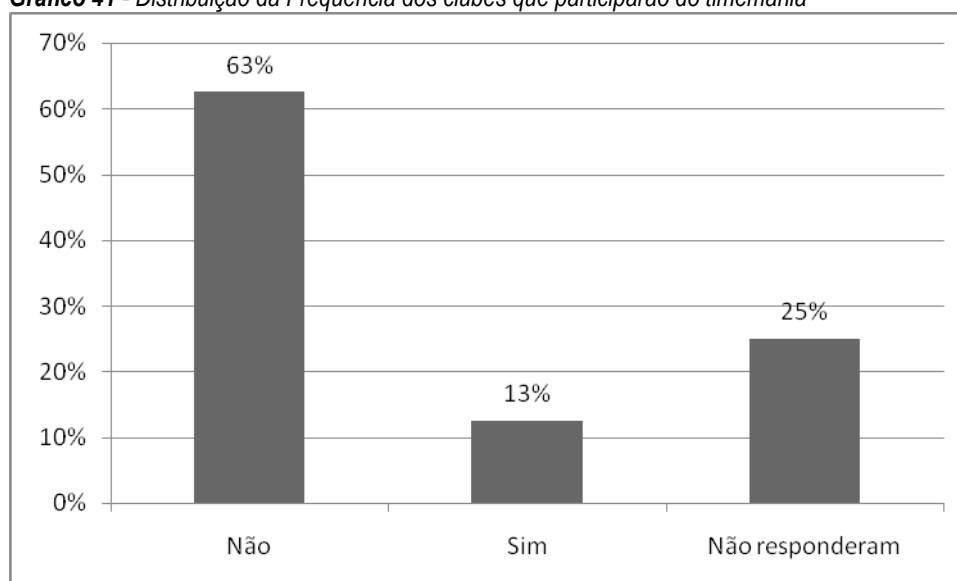
41. Participação na Timemania

Em 2007 dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de futebol apenas 13% dizem estar incluídos entre os que participarão da loteria Timemania, a partir de 2008. 63% não estão incluídos.

Tabela 41 - Distribuição das Freqüências dos clubes que participarão do timemania

Resposta	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Não	5	63%
Sim	1	13%
Não responderam	2	25%
Total	8	100%

Gráfico 41 - Distribuição da Freqüência dos clubes que participarão do timemania



4.2 Associação entre as variáveis

4.2.1 Testes das variáveis "Gestão" e "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" que o clube obteve em cada ano

Neste teste foi feita a comparação entre a variável "Gestão" e a variável "Estrutura" com a variável "Resultado Esportivo" em um determinado ano. Essas comparações servem para saber se uma determinada variável teve influência no "Resultado Esportivo" que um clube obteve ao final da temporada de um determinado ano.

Nas tabelas são apresentados os testes que foram feitos, o valor da estatística do teste e o p-valores relativos aos respectivos testes.

Nos testes referentes ao qui-quadrado foi feito o teste de independência, que sob hipótese nula, testa a independência entre as variáveis, ou seja, uma variável não tem relação de dependência com a outra. Como estatística do teste é utilizada a estatística de qui-quadrado uma vez que se desejava testar a existência ou não da associação entre as variáveis, no caso, a posição do clube, uma variável qualitativa ordinal, e as respectivas questões do questionário, que também são qualitativas nominais.

Nos referentes ao teste de Spearman, ainda quer-se testar a relação entre a posição no campeonato e as variáveis em questão. Porém estas variáveis possuem escala ordinal (podem ser ordenadas, por uma escala lógica de razão) e assim é testada a existência de "correlação linear de postos" entre as duas variáveis, isto é, se ambas são direta ou inversamente proporcionais de acordo com as posições de cada observação de cada variável, disposta bivariadamente (em pares).

Nas tabelas a seguir encontra-se o teste de independência para cada variável, diferenciando entre nominais (qui-quadrado) e ordinais (Spearman), as respectivas estatísticas do teste e os p-valores para cada teste.

Deseja-se testar se há alguma relação entre o desempenho do clube, categorizado como bom (4 primeiras posições no campeonato) ou ruim (posições restantes), com o fato de se ter algum aspecto respondido nas questões.

Em todas os testes realizados foram testadas as seguintes hipóteses:

H₀: há independência entre as variáveis

H₁: não há independência entre as variáveis

Para um nível de significância do teste de 5%, isto é, rejeitamos a hipótese nula de que não há relação entre as variáveis se o p-valor do teste for menor ou igual a 0.05. caso seja menor, não temos indícios suficientes para rejeitar a hipótese nula e nos resta aceita-la.

ANO 2003

Tabela 42 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2003.

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,0164	0,8982
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	0,6857	0,4076
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	0,6857	0,4076
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	148,8045 (0,324)	0,3316
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	2,6658	0,4461
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	2,5679	0,2769
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	138,0108 (0,372)	0,8705

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q40, referentes a variável "Gestão", não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas Q15, Q17, Q19, Q21, Q22, Q38, Q41, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis, restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que as variáveis sobre "Gestão" analisadas não exercem influência sobre a variável "resultado esportivo" obtidos pelo clube ao final da temporada de 2003.

Tabela 43 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2003.

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre a Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	*	*
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	0,5625	0,7548
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	0,1042	0,7469
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	2,1818	0,1396
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q08, Q39, referentes a variável "Estrutura", não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas obtidas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2003 as questões Q12, Q32, Q34, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis, restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos sobre a variável "Estrutura" analisadas não exercem influência sobre o resultado obtidos pelo clube ao final da temporada de 2003.

ANO 2004

Tabela 44 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2004

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,1964	0,6576
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	4,2857	0,0384
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	4,2857	0,0384
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	228,8994 (-0,0405)	0,9060
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	4,5179	0,2107
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	0,4433	0,8012
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	315,07666 (-0,4322)	0,9070

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q40, referentes a variável “Gestão”, não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2004, as questões Q15, Q21, Q22, Q38, Q41, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,6576; 0,9060; 0,2107; 0,8012; 0,9070), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Nas questões Q17 e Q19, há indícios para rejeitar a hipótese de independência entre as variáveis. Para a questão 17, tem-se que a realização de reuniões periódicas de planejamento podem ter influência na variável “resultado esportivo” do time no campeonato. Para a questão 19, algumas formas de investimento externo como patrocínio e doações podem ter influência na classificação do time como bom, segundo a posição naquele ano.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos sobre a variável “Gestão” analisadas nas questões Q15, Q21, Q22, Q38, Q41 não exercem influência sobre o resultado obtidos pelo clube ao final da temporada de 2004, já as analisadas nas questões Q17 e Q19, podem exercer influência sobre a variável “resultado esportivo” obtidos pelo clube na temporada de 2004.

Tabela 45 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o “Resultado Esportivo” dos clubes obtidos em 2004

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	5,0000	0,0821
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	0,5625	0,7548
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	2,1818	0,1396
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	2,1818	0,1396
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a “zeros”, tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Na questão Q39, referente a variável “Estrutura”, não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Na questão 08, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valor 0,0821), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis. Entretanto, o p-valor encontrado foi pouco maior do que o nível de significância estipulado, porém sendo baixo. Caso fosse aceito um nível de significância um pouco maior (10%) haveria indícios de dependência entre as variáveis, isto é, o fato de o clube ser classificado segundo o tipo de organização (clube-empresa, clube social esportivo (clubes com associados em geral) e clube social esportivo com o departamento de futebol profissional terceirizado) iria exercer influência na variável “resultado esportivo” obtido pelo clube no campeonato.

Nas questões Q12, Q32, Q34, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,7548; 0,1396; 0,1396;), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes à variável “Estrutura” analisadas nas questões Q08, Q12, Q32, Q34 não exercem influência sobre a variável “resultado esportivo” obtidos pelo clube ao final da temporada de 2004

ANO 2005

Tabela 46 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2005

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,0164	0,8982
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	6,0000	0,0143
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	0,1875	0,6650
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	365,3555 (-0,661)	0,0269
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	1,2639	0,5316
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	408,3967 (-0,8563)	0,0004

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a “zeros”, tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q22, Q40, referente à variável “Gestão”, não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2005, as questões Q15, Q19, Q38, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,8982; 0,6650; 0,5316), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Na questão 17, tem-se que reuniões periódicas de planejamento podem exercer influência na variável “resultado esportivo” do time na temporada de 2005.

Na questão 21 pode-se dizer que há uma correlação linear negativa ($\rho = -0,661$), onde as variáveis são inversamente proporcionais entre o percentual investido do total arrecadado, com a classificação do time. O mesmo serve para a questão 41, “o poder do dirigente sobre as decisões ligadas ao futebol profissional do clube”, ou seja, quanto menor o poder dele sobre o time, melhor o desempenho do clube na temporada de 2005 ($\rho = -0,8563$).

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos da variável “Gestão” analisadas nas questões Q15, Q19, Q38 não exercem influência sobre a variável “resultado esportiva” obtidos pelo clube ao final da temporada de 2005. Aceitando a dependência entre as variáveis, as análises das questões Q17, Q21 e Q41, supõe que as variáveis “Gestão” e “Estrutura” exerceram influência sobre o “resultado esportivo” obtido pelo clube na temporada de 2005.

Tabela 47 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o “Resultado Esportivo” dos clubes obtidos em 2005

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	2,3571	0,3077
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	0,8889	0,6412
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	0,3000	0,5839
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	0,3000	0,5839
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a “zeros”, tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Na questão Q39, referente a variável “Estrutura”, não foi realizado o teste qui-

quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2005, as questões Q08, Q12, Q32, Q34, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,3077, 0,6412, 0,5839, 0,5839), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável “Estrutura” analisadas nas questões Q08, Q12, Q32, Q34 não exercem influência sobre a variável “resultado esportivo” obtidos pelo clube ao final da temporada de 2005.

ANO 2006

Tabela 48 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2006

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,9000	0,3428
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	10,0000	0,0016
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	0,6250	0,4292
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	141,9089 (-0,1826)	0,6382
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	2,8973	0,4077
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	161,9698 (-0,3497)	0,1781

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q38, Q40, referente a variável “Gestão”, não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q15, Q19, Q21, Q22, Q41, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,3428, 0,4292, 0,6382, 0,4077, 0,1781),

restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Para a questão 17, tem-se que reuniões periódicas de planejamento podem ter influência na variável "resultado esportivo" apresentado pelo time na temporada de 2006.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referente à variável "Gestão" analisadas nas questões Q15, Q19, Q21, Q22, Q41 não exercem influência sobre a variável "resultado esportivo" obtidos pelo clube ao final da temporada de 2006. Aceitando a dependência entre as variáveis, as análises da questão Q17 supõe que a variável "Gestão" exerceu influência sobre a variável "resultado esportivo" obtido pelo clube na temporada de 2006.

Tabela 49 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2006.

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	1,4400	0,4868
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	*	*
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	2,5926	0,1074
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	2,5926	0,1074
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q12 e Q39, referente a variável "Estrutura", não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2006, as questões Q08, Q32, Q34, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,4868, 0,1074, 0,1074), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos da variável "Estrutura" analisadas nas questões Q08, Q32, Q34 não exercem influência sobre a variável "resultado esportivo" obtidos pelo clube ao final da temporada de 2006.

ANO 2007

Tabela 50 - Teste entre as Variáveis sobre Gestão abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2007.

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,6000	0,4386
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	4,8000	0,0285
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	4,8000	0,0285
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	51,0111 (0,089)	0,8994
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	2,9333	0,4020
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	95,8192 (-0,711)	0,0366

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q22 e Q40, referente a variável "Gestão", não foi realizado o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2007, as questões Q15, Q21, Q38, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,4386, 0,8994, 0,4020), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Para as questão Q17 e Q19, tem-se que "reuniões periódicas de planejamento" e "formas de investimento externo como patrocínio e doações" podem exercer influência sobre a variável "Resultado Esportivo" obtido pelo clube na temporada de 2007.

Para a questão 41 pode-se dizer que há uma correlação linear negativa ($\rho = -0,711$), onde as variáveis são inversamente proporcionais entre o poder do dirigente sobre as decisões ligadas ao futebol profissional do clube e o desempenho do clube no campeonato, ou seja, quanto menor o poder dele sobre as decisões do clube, melhores foram os resultados obtidos na temporada de 2007.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável "Gestão" analisadas nas questões Q15, Q21, Q38 não exercem influência

sobre a variável “resultado esportivo” obtidos pelo clube ao final da temporada de 2006. Aceitando a dependência entre as variáveis, as análises das questões Q17 e Q19, supõe que a variável “Gestão” exerceu influência sobre a variável “resultado esportivo” obtido pelo clube na temporada de 2007.

Tabela 51 - Teste entre as Variáveis sobre Estrutura abaixo descritas comparativamente com o "Resultado Esportivo" dos clubes obtidos em 2007.

Variáveis	Teste	Estatística do Teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	1,4400	0,4868
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	*	*
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	2,6667	0,1025
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	*	*
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q12, Q34 e Q39, referente a variável “Estrutura”, não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2007, as questões Q08, Q32, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,4868, 0,1025,), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Então, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável “Estrutura” analisadas nas questões Q08, Q32, não exercem influência sobre a variável “resultado esportivo” obtidos pelo clube ao final da temporada de 2007.

4.2.2 Testes das variáveis "Gestão" e "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" entre dois anos consecutivos

Neste teste foi feita a comparação entre as variáveis “Gestão” e “Estrutura” com o "Resultado Esportivo" entre dois anos. Essas comparações servem para saber se uma determinada variável teve influência no "Resultado Esportivo" que um

clube obteve ao final da temporada de um determinado ano.

Foram feitas análises nos biênios 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007, para que fosse comparada a existência de influência das variáveis “Gestão” e “Estrutura” no “Resultado Esportivo” nas variações de posicionamento dos clubes nestes biênios.

Nesta segunda análise buscou-se verificar a existência de relação, entre a evolução da posição dos times de um ano para outro com as variáveis (questões do questionário) pertinentes. Para isso, foi categorizada a evolução da classificação como melhora ou piora de acordo com o ano anterior, isto é, para os times que participaram tanto do ano anterior quanto para o ano atual no qual foram feitas as respectivas perguntas foi classificado seu desempenho (melhora ou piora) de acordo com a classificação de um ano para outro.

Como agora a variável resposta (“Resultado Esportivo” de um ano para outro) é categórica e não mais ordinal, foi feito o teste de independência, que sob hipótese nula, testa a independência entre as variáveis, ou seja, uma variável não tem relação de dependência com a outra. Como estatística do teste é utilizada a estatística de qui-quadrado uma vez que se desejava testar a existência ou não da associação entre as variáveis, no caso, a evolução da posição do clube, e as respectivas questões do questionário, que também são qualitativas nominais.

Nas tabelas a seguir encontra-se o teste de independência para cada variável, as respectivas estatísticas do teste e os p-valores para cada teste.

Deseja-se testar se há alguma relação entre a evolução do desempenho do clube, categorizado como bom (4 primeiras posições no campeonato) ou ruim (posições restantes), com o fato de se ter algum aspecto respondido nas questões (avaliando assim cada aspecto da gestão do ano final de desempenho).

Em todas os testes realizados foram testadas as seguintes hipóteses:

H₀: há independência entre as variáveis

H₁: não há independência entre as variáveis

Para um nível de significância do teste de 5%, isto é, rejeitamos a hipótese nula de que não há relação entre as variáveis se o p-valor do teste for menor ou igual a 0.05, caso seja menor, não temos indícios suficientes para rejeitar a hipótese nula e nos resta aceitá-la.

Ano 2003 para 2004

A análise de toda essa etapa realizou-se confrontando os dados obtidos em 2003 com 2004.

Tabela 52 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	3,75	0,0528
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	2,3956	0,1217
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	1,0607	0,3031
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	*	*
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q21, Q22, Q38, Q40 e Q41, referente a variável "Gestão", não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q15, Q17, Q19 considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,0528, 0,1217, 0,3031 respectivamente), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Na questão 15, o p-valor encontrado foi de 0,0528, pouco maior do que o nível de significância estipulado, porém sendo baixo. Caso fosse aceito um nível de significância um pouco maior, haveriam indícios de dependência entre as variáveis, isto é, de haver uma possível relação entre a contratação de um profissional especificamente para a administração geral do clube e a melhora da posição do clube no ano em questão.

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável "Gestão" analisadas nas questões Q15, Q17, Q19 não exercem influência sobre a variável "resultados esportivos" obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2003 com 2004.

Tabela 53 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004

Variáveis	Teste	Estatística do Teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	*	*
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	2,88	0,2369
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	0,9167	0,3384
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	0,9167	0,3384
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q08 e Q39 referente a variável "Estrutura dos clubes", não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q12, Q32, Q34 considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,2369; 0,3384; 0,3384 respectivamente), restando-se portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variáveis "Estrutura" analisadas nas questões Q12, Q32, Q34 não exercem influência sobre a variável "resultados esportivos" obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2003 com 2004.

Ano 2004 para 2005

Tabela 54 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2004 para 2005

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	0,4762	0,4902
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	3,0857	0,0790
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	1,0607	0,3031
Q21 - receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	*	*
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q16, Q21, Q22, Q38, Q40, Q41 referente a variável "Gestão", não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

No ano de 2003 as questões Q15, Q17, Q19, considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis, restando-se, portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

O menor p-valor achado foi de 0,0790 ao analisar a questão Q17, pouco maior do que o nível de significância estipulado, porém sendo baixo. Caso fosse aceito um nível de significância um pouco maior, poderia ser observado indícios de dependência entre as variáveis, isto é, de que o fato do "clube realizar periodicamente reuniões de planejamento", visando as atividades para os anos seguintes poderia exercer influência na variável "resultado esportivo" obtido quando comparados o ano de 2004 com 2005.

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos da variável "Gestão" analisadas nas questões Q15, Q17, Q19 não exercem influência sobre a variável "resultados esportivos" obtidos pelo clube quando comparados o ano de 2004 com 2005.

Tabela 55 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2004 para 2005

Variáveis	Teste	Estatística do Teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	*	*
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	*	*
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	0,4667	0,4945
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	0,4667	0,4945
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

Nas questões Q08, Q12, Q39 referente a variável "Estrutura", não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q32 e Q34 considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula que é de independência entre as variáveis, restando-se, portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável "Estrutura" analisadas nas questões Q32 e Q34, "possuir centro de treinamento próprio" e "possuir estádio próprio" não exercem influência sobre a variável "Resultados Esportivos" obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2004 com 2005.

Anos 2005 para 2006

Tabela 56 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2005 para 2006

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	*	*
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	1,1025	0,2937
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	0,2250	0,6353
Q21 – receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	*	*
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q15, Q16, Q21, Q22, Q38, Q40, Q41 referente a variável

“Gestão”, não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q17 e Q19 considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,2937 e 0,6353 respectivamente), restando-se, portanto, aceitar a independência entre as variáveis.

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável “Gestão” analisadas nas questões Q17 e Q19, “realizar reuniões periódicas” e “receber propostas de parcerias/patrocínios” não exercem influência sobre a variável “resultados esportivo” obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2005 com 2006.

Tabela 57 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2005 para 2006

Variáveis	Teste	Estatística do Teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	*	*
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	*	*
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	*	*
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	*	*
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q08, Q12, Q32, Q34, Q39 referente a variável “Estrutura”, não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Logo, não foi possível verificar se houve ou não influência da variável “Estrutura” na variação dos resultados esportivos obtidos pelos clubes nos anos de 2005 com 2006.

Anos 2006 para 2007

Tabela 58 - Testes das variáveis "Gestão" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2006 para 2007

Variáveis	Teste	Estatística do teste	P-valor
Variáveis sobre Gestão			
Q10 – tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q15 – pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade	Qui-quadrado	*	*
Q16 – área de formação desse profissional	Qui-quadrado	*	*
Q17 – realização periódica de reuniões de planejamento	Qui-quadrado	0,1944	0,6592
Q19 – propostas de parcerias/patrocínio	Qui-quadrado	1,2153	0,2703
Q21 – receita total do clube, o percentual que era investido no futebol profissional	Spearman	*	*
Q22 – planejamento visando atingir objetivos daquela temporada	Qui-quadrado	*	*
Q38 – quem realizava a gestão do futebol profissional do clube	Qui-quadrado	*	*
Q40 – dívidas acumuladas pelo clube	Qui-quadrado	*	*
Q41 – poder de decisão sobre o futebol profissional	Spearman	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q10, Q15, Q16, Q21, Q22, Q38, Q40, Q41 referente a variável "Gestão", não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Nas questões Q17 e Q19 considerando o nível de significância de 5%, não há indícios para a rejeição da hipótese nula, de independência entre as variáveis (p-valores 0,6592 e 0,2703 respectivamente), restando-se, portanto, aceitar a independência entre as variáveis

Logo, considerando-se o nível de significância de 5%, e aceitando a independência entre as variáveis, pode-se dizer que os aspectos referentes a variável "Gestão" analisadas nas questões Q17 e Q19, "realizar reuniões periódicas" e "receber propostas de parcerias/patrocínios" não exercem influência sobre a variável "resultados esportivo" obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2006 com 2007.

Tabela 59 - Testes das variáveis "Estrutura" comparativamente ao "Resultado Esportivo" de 2003 para 2004

Variáveis	Teste	Estatística do Teste	P-valor
Variáveis sobre Estrutura			
Q08 – tipo de organização	Qui-quadrado	*	*
Q12 – composição da diretoria do clube esportivo social	Qui-quadrado	*	*
Q32 – possuía centro de treinamento próprio	Qui-quadrado	*	*
Q34 – possuía estádio próprio	Qui-quadrado	*	*
Q39 – local onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos	Qui-quadrado	*	*

*Questões que não possuem estatística do teste e não possuem p-valor devidos a "zeros", tornando inválidas as estatísticas do teste e o p-valor

Nas questões Q08, Q12, Q32, Q34, Q39 referente a variável “Estrutura dos clubes”, não foram realizados o teste qui-quadrado e a estatística do teste e p-valor devido a baixa quantidade de respostas, ou seja, não foi possível obter respostas suficientes para realizar o teste estatístico e o p-valor.

Logo, não foi possível verificar se houve ou não influência da variável “estrutura” na variação dos resultados esportivos obtidos pelos clubes nos anos de 2006 com 2007.

4.3 Discussão do resultado

4.3.1 Caracterização do perfil do dirigente esportivo

Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) realizaram pesquisa onde foram estudados os dirigentes dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro da primeira divisão de futebol profissional, no ano de 2001, conforme apresentado abaixo. Esta pesquisa estudou os perfis dos dirigentes dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro da primeira divisão de futebol profissional, nos anos de 2003 a 2007, apresentados também a seguir.

Caracterização do Perfil em 2001

A investigação permitiu traçar um perfil sócio-econômico e cultural desses dirigentes e em termos estatísticos foram utilizadas medidas de associação para variáveis qualitativas levantadas em questionários aplicados a estes dirigentes. No que se refere ao perfil dos dirigentes dos clubes, eles eram homens católicos, casados e recebiam mais de R\$ 4.000,00 por mês; possuíam o ensino fundamental, tinham, em média, 45 anos e meio; trabalhavam como funcionários públicos e empresários, que acumulam com as atribuições de dirigentes dos clubes que presidiam; nenhum deles era profissional de gestão de suas entidades de futebol, embora afirmassem ter muito ou total poder de decisão sobre as questões.

Caracterização do Perfil em 2003

Para o ano em questão todos os dirigentes eram do gênero masculino, 75% casados, metade deles se encontrava na faixa etária de 46 a 55 anos. A maioria (40%) com segundo grau completo, 42% dos dirigentes eram funcionários públicos, e 42% também recebiam mais de R\$ 3.601,00 mensais. 66,67% dos entrevistados exerciam o cargo de presidente dentro do clube.

Caracterização do Perfil em 2004

Para o ano em questão: 92% dos dirigentes eram do gênero masculino, 67% casados, 58% se encontrava na faixa etária de 46 a 55 anos. A maioria (83%) com ao menos segundo grau completo, 33% dos dirigentes eram funcionários públicos, houve acréscimo na quantidade de dirigentes que são profissionais liberais e 50%

também recebiam mais de R\$ 3.901,00 mensais. 75% dos entrevistados exerciam o cargo de presidente dentro do clube.

Caracterização do Perfil em 2005

Para o ano em questão: 92% eram dirigentes do gênero masculino, 58% casados, 58% se encontrava na faixa etária de 46 a 55 anos. 92% têm ao menos o segundo grau completo, 50% dos dirigentes eram funcionários públicos, e 50% também recebiam mais de R\$ 4.501,00 mensais. 92% dos entrevistados exerciam o cargo de presidente dentro do clube.

Caracterização do Perfil em 2006

Para o ano em questão 90% dos dirigentes eram do gênero masculino, 60% casados, 70% se encontrava na faixa etária de 46 a 55 anos. A maioria (70%) tem ao menos nível superior incompleto, 50% dos dirigentes eram funcionários públicos, e 40% também recebiam mais de R\$ 5.251,00 mensais. 80% dos entrevistados exerciam o cargo de presidente dentro do clube.

Caracterização do Perfil em 2007

Para o ano em questão a maioria dos dirigentes era do gênero masculino (87%), 63% casados, 63% deles se encontrava na faixa etária de 46 a 55 anos. A maioria (50%) tinha curso superior completo, 38% dos dirigentes eram funcionários públicos, e 38% também recebiam mais de R\$ 5.701,00 mensais. 75% dos entrevistados exerciam o cargo de presidente dentro do clube.

4.3.2 Caracterização da Estrutura

Em 2003 o fato de se ter total poder de decisão não era fator influente nos resultados esportivos que os clubes apresentavam. Entretanto, se comparado com o ano de 2006, onde apenas um dirigente afirmava ter total poder de decisão dentro do clube, isso pode ser considerado como um fator de influência no "Resultado Esportivo" que o clube apresentou naquele ano. Os clubes onde os dirigentes apresentavam bom poder, razoável poder e pouco poder, se concentraram entre os primeiros colocados.

4.3.3 Discussão comparativa da variáveis

De uma maneira longitudinal, no período de 2003 a 2007 não foi possível concluir se houve influência da “Gestão” e “Estrutura” no “Resultado Esportivo”, posto que alguns fatores inviabilizaram a realização de testes estatísticos pertinentes para obtenção de resultados conclusivos. Esses fatores são: (1) a não resposta de algumas questões pelos dirigentes, o que, devido a quantidade da amostra existente prejudicou a referida análise estatística; (2) a constante situação de descenso e acesso dos clubes, o que, ao longo do processo também inviabilizou o trabalho estatístico; (3) a redução do número de clube que disputavam a competição a cada ano, passando de 12 para 8, ao longo do período dos cinco anos, acarretando em redução de dados; (4) o fato de as variáveis serem categóricas e a maioria não possuir escala ordinal, também influenciou na possibilidade de se fazer um teste que permitisse analisar a influência acima citada.

Mas, foi possível realizar a relação de um ano para outro ao longo de todas as edições da competição, ou seja, de 2003 para 2004, de 2004 para 2005, de 2006 para 2007.

De 2003 para 2004, no que se refere a comparação da “Gestão” com o “Resultado Esportivo”, a não resposta de algumas questões pelos dirigentes, prejudicou a referida análise estatística. Entretanto, devido ao nível de rigor na aplicação do teste, não houve relação entre as variáveis, uma vez que o resultado esportivo obtido pelo clube não dependeu da gestão realizada pelos dirigente dos clubes nos anos citados. Mas, caso o rigor do teste fosse um pouco menor, haveriam indícios de dependência entre “a contratação de um profissional especificamente para a administração geral do clube” e a variação ocorrida no “Resultado Esportivo” obtido pelo clube quando comparados os dois anos citados. Já com relação à “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, não foi possível dizer que a variável “Estrutura” analisada exerceu influência sobre a variação de “Resultado Esportivo” obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2003 com 2004.

De 2004 para 2005, no que se refere a comparação da “Gestão” com o “Resultado Esportivo”, não existe relação entre as variáveis, uma vez que “pessoa que realizava a administração geral do clube ser profissional contratado para essa finalidade”, “área de formação desse profissional”, “realização periódica de reuniões

de planejamento”, “recebimento de propostas de parcerias/patrocínio” são fatores que não apresentaram influência no “Resultado Esportivo” obtido pelo clube devido ao nível de rigor de aplicação do teste. Entretanto, caso o rigor do teste fosse menor, poderia haver indícios de relação entre as variáveis para o caso “realização periódica de reuniões de planejamento” e a variação do “Resultado Esportivo” obtido pelo clube quando comparados os anos de 2004 e 2005. Já com relação à “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, não existe relação entre as variáveis, podendo-se dizer que os fatores sobre “possuir centro de treinamento próprio” e “possuir estádio próprio” não exerceram influência sobre a variação de “Resultados Esportivos” obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2004 com 2005.

De 2005 para 2006, no que se refere a comparação da “Gestão” com o “Resultado Esportivo”, não há relação entre os fatores “realizar reuniões periódicas” e “receber propostas de parcerias/patrocínios” e a variação de “Resultados Esportivos” obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2005 para 2006, devido ao nível de rigor de aplicação do teste. Já com relação à “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, não foi possível verificar a existência ou não de influência dos fatores que analisavam a “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, devido não resposta de algumas questões pelos dirigentes, prejudicando dessa forma a referida análise estatística. Portanto, não já como dizer se houve influência entre as variáveis “Estrutura” e o “Resultado Esportivo” obtidos de 2005 para 2006.

De 2006 para 2007, no que se refere a comparação do “Gestão” com o “Resultado Esportivo”, pode-se observar que fatores como “realizar reuniões periódicas” e “receber propostas de parcerias/patrocínios” não exercem influência sobre a variação de “Resultados Esportivos” obtidos pelo clube quando comparados os anos de 2006 para 2007. Já com relação à “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, não foi possível verificar a existência ou não de influência dos fatores que analisavam a “Estrutura” e o “Resultado Esportivo”, devido não resposta de algumas questões pelos dirigentes, prejudicando dessa forma a referida análise estatística. Portanto, não já como dizer se houve influência entre as variáveis “Estrutura” e o “Resultado Esportivo” obtidos de 2005 para 2006.

5 Conclusão

No que se refere às variáveis “Gestão” e “Estrutura” relacionadas aos “Resultados Esportivos” obtidos, não foi possível concluir de forma longitudinal (ao longo dos cinco anos investigados), mas foi possível analisar a evolução que um clube obteve de uma competição para outra, de 2003 para 2004, de 2004 para 2005, de 2005 para 2006 e de 2006 para 2007.

Durante a maioria dos anos investigados, os dirigentes dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal, permaneceram com total poder acerca das decisões a serem tomadas nos clubes que dirigiam, fazendo com que essa seja a predominância na questão de decisão. Entretanto, ao longo dessa pesquisa, alguns deles passaram a não ter mais esse total poder e as decisões começaram a ser tomadas por um grupo de pessoas, por vezes sem o nível de informação exigido para a melhor tomada de decisão.

Em alguns anos eram feitas reuniões de planejamento visando traçar os objetivos que o clube almejava alcançar no ano seguinte. Entretanto, a conquista ou não do que era traçado no planejamento dependia de quão antes da temporada as reuniões eram feitas. A predominância ocorrida era essa, o clube que realizava essas reuniões com antecedência percebia a melhora na classificação no ano seguinte.

O fato de o clube ter uma boa “estrutura” com centro de treinamento próprio, estádio próprio, serviços de hotelaria, lazer pode por vezes significar que teria bons “resultados esportivos”. Entretanto, na maioria das vezes, os clubes que possuem essa “estrutura” não verificaram melhora de seus “resultados esportivos”.

Com base nos resultados apresentados, entende-se que há uma melhora dos “resultados esportivos” quando os dirigentes realizam ações e planejamentos

profissionais, realizam uma gestão profissional. Entretanto, essa mesma melhora não é observada, nessa pesquisa, se comparada a “estrutura” com o “resultado esportivo” obtido pelo clube.

Esse trabalho representa uma continuidade ao realizado por Azevêdo (2002) e oferece informações para a realização de novos estudos que permitam aos clubes, em função de boa gestão e aquisição de estrutura compatível, a obtenção dos melhores resultados esportivos e empresariais.

6 Sugestões

Esta pesquisa serve de base para que novas pesquisas possam ser realizadas, visando estudar a respeito da gestão e estrutura dos clubes e a influência desses fatores no resultado esportivo que o clube apresenta ao final de uma competição.

Realizar novas pesquisas para identificar a gestão realizada no território nacional e confrontar com os resultados esportivos apresentados pelos clubes nas competições regionais ou nacionais.

7 Referência Bibliográfica

- AFIF, Antônio. “**A maior derrota de Pelé**”. Lancenet, Seção Análises, 19 de maio de 2000, 19 horas.
- AIDAR, Antonio Carlos Kfourri, LEONCINI, Marvio Pereira, OLIVEIRA, João José de.. **A Nova Gestão do Futebol**. 2ª. ed Rio de Janeiro: FGV, 2002, 284 p.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França; SUAIDEN, S. **Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira**. Revista da Educação Física, Maringá, v. 15, n. 01, p. 33-42, 2004.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique ; BARROS, Jônatas de França . A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Lecturas Educación Física y Deportes**, Argentina, v. Ano 10, n. Nº 74, p. Nº 74, 2004.
- AZEVÊDO, Aldo Antonio (et al.). **Esporte & Sociedade**. Montes Claros: Unimontes, 2002, 105p.
- BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARRASS, R. **Os cientistas precisam escrever – Guia de redação para cientistas, engenheiros e estudantes**. 3ª ed. São Paulo: EDUSP/T. A. Queiroz, 1994, 222p.
- BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre**

- desporto e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, ano CXXXVI, nº 57, Seção 1, p. 1-7, 25 mar. 1998.
- BRASIL. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências** . Presidência da República, Casa Civil, seção Legislação, Leis. Publicado no Diário Oficial da União em 16/05/2003. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.671.htm>>. Acessado em: 31 de outubro de 2007, às 10h32min.
- BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências** . Presidência da República, Casa Civil, seção Legislação, Leis. Publicado no Diário Oficial da União em 10/01/2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm> . Acessado em: 31 de outubro de 2007, às 10h32min.
- BRASIL. **Medida Provisória nº 39, de 14 de junho de 2002.** Altera a Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998 que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, nº 216, Seção 1, p. 108, 7 de novembro de 2002.
- CARLEZZO, Eduardo. **Direito Desportivo Empresarial.** 1ª ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004, 288 p.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades = ABM – Activity Based Management.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2001, 184 p.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral.** 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística.** 3ª ed., São Paulo: Futura, 2002, 224p.
- CORREA, Daniel Kroeff de Araújo. **As competências no futebol.** Seção: Destaque-2. HSM Management Update nº 33, Junho 2006
- COSTA, José Rubens. **Profissões liberais – autonomia: uma análise da Profissão e do Conselho dos administradores.** Rio de Janeiro: Florence, 1987.
- DRUCKER, Peter F. **A profissão de administrador.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ESTADELLA, Antonio Franco. **Esporte e Sociedade.** Rio de Janeiro: Biblioteca Salvat de Grandes Temas, 1979, 144p.

- FERREIRA, **Aurélio Buarque de Holanda**. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 41ª impressão.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela ; CARDOSO, A. S. R. ; CORREA, C. J. ; FRANCA, C. F. . **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1ª. ed., 2005. v. 1. 188 p.
- FRANCO, Jaime. **A preço de banana**. Revista Veja, São Paulo, ed. 1510, p. 68, 27 ago. 1997.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002, 248p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREINER, Larry E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, v. 50, n.4 P. 37-46, 1972.
- GRELLET, Celso. **As células-mater do esporte**. In: RBA - REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: RBA, ano VIII, nº 22, Julho de 1998, p. 50-57.
- GURGEL, Anderson. **A pátria de bicicletas, quimonos, raquetes, chuteiras**. Brasília: IPEA - Revista Desafios do Desenvolvimento. Seção Reportagens – Esportes. Ed. 33, Abr. 2007. Disponível em: <<http://desafios.ipea.gov.br/desafios/edicoes/33/artigo47019-1.php>>. Acesso em: 20 dez. 2007, 18h51m.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - Um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 11ª edição. São Paulo: Futura, 2002.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, vol.12, nº.1, jan./abr. 2005, p. 11-23.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

- MELO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998, 164 p.
- MELO NETO, F. P. de. **Administração de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MIRANDA NETO, Manoel J. de, **Pesquisa para o planejamento – métodos e técnicas: roteiro para elaboração de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 84p.
- MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- OLIVEIRA JUNIOR, Piraci Ubiratan. **Clubes Brasileiros de Futebol: Reflexos Fiscais**. São Paulo: Ed. Mauad. 2004. 109 p.
- PEREIRA, Heitor José. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Empresa – RAE Light**, Seção Mestres & Doutores. São Paulo: EAESP/FGV, v. 2, nº 4, 1995.
- PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva e LOPES, José Pedro Sarmento de Rebocho. **Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, nº1, 2001, p. 88-103.
- PIRES, Gustavo. **Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional** [Versão Condensada]. Apogesd, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. 21ª ed. São Paulo, Ed. Saraiva, 1997.
- RUBIO, Kátia. **O imaginário da derrota no esporte contemporâneo**. Psicologia & Sociedade., Jan./Apr. 2006, vol.18, no.1, p.86-91
- SANTOS, José Luis dos; SCHMIDT, Paulo. **Contabilidade societária: atualizada pela lei nº 10.303/01**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SELLTIZ, C. et al. **Escolha e Formulação de um Problema de Pesquisa**. In: Métodos da pesquisa nas relações sociais. 2ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987.
- SILVA, Clóvis L. Machado da. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. DELLAGNELO,

- Eloise H. L. ***Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um Modelo para Análise das Organizações***. Revista de Administração, 1998.
- SOUZA, RM. ***Avaliar o grau de amadorismo administrativo de Entidades Esportivas do Distrito Federal, elaborando uma análise da relação entre os investimentos em Marketing e o número de conquistas esportivas***. 42 f. Projeto Final de Monografia. (Graduação em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- ZOUAIN, DM ; PIMENTA, RC. ***Perfil dos Profissionais de Administração Esportiva no Brasil***. In: Esport Congress, 2003, Barcelona. Anais do Esport Congress, v. 1, 2003.

8 Bibliografia

“**MSI se diz satisfeito com primeiro ano de parceria**”, Lancepress. Disponível em: <http://br.esportes.yahoo.com/051125/4/znr.html>, Acesso em 22 de novembro de, 22h09m.

ARAÚJO, Luís Edmundo. **Bebeto de Freitas: “O futebol ficou refém da televisão”**. Isto é gente on-line, seção de entrevistas. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoegente/232/entrevista/index.htm>. Acesso em 19 de fevereiro de 2008, 13h16m.

CAPINUSSU, J. M. **Moderna Organização da Educação Física e Desportos**. São Paulo: Ibrasa, 1992.

CAPINUSSU, J. Maurício. **Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos**. São Paulo: Ibrasa, 1979, 167p.

COSTA, L. P. **Noções de Administração para Profissionais de Educação Física**. Caderno Técnico. Brasília: SEED/MEC, 1979.

Constituição: República Federativa do Brasil. – Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, 292 p.

_____. **Contabilidade Introdutória**. Universidade de São Paulo. Sérgio Iudícibus (org). São Paulo: Atlas, 1996

Folha on-line. **Juvenal Juvêncio é eleito presidente do São Paulo**. Seção Esporte. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u100449.shtml>. Acesso em 06 fev 2008, 20h07m.

globoesporte.com. **Congresso arquiva CPI do Corinthians**. Seção Política, CPIs. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL174312-5601,00.html>. Acesso em 08 nov 2007, 23h02m.

globoesporte.com, Joanna de Assis. **Ceni vira boneco e desenho animado**. Seção sobre São Paulo, 2007. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/>

- 0,,MUL20528-4286,00.html>. Acesso em 12 abr. 2007, 09h29m.
- globoesporte.com, Joanna de Assis. **Real Madrid embala Tricolor em sua parceria.** Seção sobre São Paulo, 2007. disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/0,,MUL20512-4286,00.html>>. Acesso em 12 abr. 2007, 09h29m.
- globoesporte.com. **Para Luxa, clubes são mal administrados.** Seção Santos. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Santos/0,,MUL91002-4404,00.html>>. Acesso em 20 ago 2007, 20h13m.
- globoesporte.com. **Gravações: Kia fala de 'lavagem de dinheiro'.** Seção Corinthians. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL103323-4402,00.html>>. Acesso em 12 set. 2007, 23h01m.
- globoesporte.com. **Polícia faz apreensão no Timão.** Seção Corinthians. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL98875-4402,00.html>>. Acesso em 05 set. 2007, 10h21m.
- globoesporte.com, Rizzo, Marcelo. **Audiência na Câmara trata da crise.** Seção Campeonato Brasileiro. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Campeonatos/0,,MUL107930-4276,00.html>>. Acesso em 21 set 2007, 12h23m.
- globoesporte.com. **Os sete erros do Timão em 2007.** Seção Corinthians. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL198715-4402,00.html>>. Acesso em 02 dez 2007, 22h27m.
- globoesporte.com. **Polícia realiza busca no Brasiense: Levantamento aponta que, em dois anos, 99% das contribuições não foram pagos.** Seção de Notícias. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/0,,AA1477681-4274,00.html>>. Acesso em 05 mar. 2007, 15h37m.
- GURGEL, Anderson. **Futebol S/A: a Economia em Campo.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. 264 p.

- HILL, Charles & JONES, Gareth. **Strategic Management - An Integrated Approach**. 3ª Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995 .
- “**Indesp entra na briga da Lei Pelé**”. Lancenet, 12/06/00, 19h00.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MELO NETO, F. P. de. **Marketing no Esporte**. Rio de Janeiro: Incentive, 1986.
- NÉRICI, I. G. **Metodologia do Ensino - Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto da Pesquisa Científica**. 13ª ed. São Paulo:, 1986.
- SAUTCHUK, Jaime. **Os descaminhos do futebol**. Brasília : Verano, 2001, 220p.
- SANTOS, Dagoberto F. “**Cenário de competitividade obriga futebol a se profissionalizar**”. Lancenet, Seção Análises – O desafio do futebol brasileiro, 23 de março de 2000, 19h07m.
- SOARES LOURO, M. J., Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: EAESP / FGV, v. 40, nº2, p. 26-37, Abr./Jun. 2000 .
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, 533 p.
- TEIXEIRA, O. **Educação Física e Desportos** - Administração. Brasília: MEC, 1984.
- TESTA, Antônio Flávio. **Esporte, mercado e racionalização: O impacto da globalização e da tecnologia sobre a organização, a pratica dos esportes e da cidadania a luz da lei pele**. Brasília, 1999. 196 p
- VAN WAGENEN, R. Keith. **Writing a Thesis: Substance and Style**. New Jersey, Prentice Hall, 1990.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1988, 90 p.
- VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Ed. UnB/ Paralelo 15, 1999.
- VIEIRA, Sônia. WADA, Ronaldo. **Estatística - Introdução Ilustrada**. São Paulo: Atlas, 1986.

Anexo 1

Questionário de sondagem

Brasília, maio de 2008.

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário destina-se a coletar dados para serem utilizados na elaboração de trabalho científico, que será realizado na Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília e que diz respeito ao modelo de gestão utilizado nas entidades desportivas (Clubes de Futebol) que participaram da primeira divisão de futebol profissional no Distrito Federal, nos anos de 2003 a 2007, comparando esta gestão com os resultados esportivos conseguidos no respectivo período.

Saliento ainda, que a intenção não é avaliar as pessoas tampouco os valores financeiros do clube, mas sim o modelo de gestão empregado e os resultados esportivos apresentados. É importante ressaltar que, tendo em vista a intenção de obter respostas com a maior veracidade e fidelidade possível, garantimos o anonimato, confidencialidade e impessoalidade, no que diz respeito aos nomes das pessoas que irão responder aos questionários, bem como das respostas obtidas.

As respostas aos questionários aplicados serão de extrema importância à conclusão da minha dissertação de mestrado, junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física, da Universidade de Brasília – UnB.

Sua colaboração permitirá a conclusão de estudo científico que implicará em novos conhecimentos para os clubes de futebol do Distrito Federal, para que eles possam utilizar as conclusões como elemento na melhora de sua atuação.

Agradeço desde já a atenção dispensada, principalmente o tempo utilizado e coloque-me à disposição nos telefones (61) 9656.5561 e 3627.1957 e no endereço de correio eletrônico rubenseduardo@unb.br para prestar qualquer dúvidas ou esclarecimento adicional que porventura possa ocorrer.

Atenciosamente,

Rubens Eduardo Nascimento Spessoto

Matrícula: 06/28263 – UnB
Aluno do Curso de Mestrado em Educação Física

Paulo Henrique Azevêdo

Matrícula: 140.520
Professor Orientador

Instruções para preenchimento

Responda a cada um dos itens abaixo, analisando cuidadosamente a pergunta e cada uma das opções existentes.

Marque um “X” nos parênteses próprios, de acordo com o formato de cada questão.

Para melhor entendimento dessa pesquisa, considera-se como clube-social esportivo

a associação de pessoas, onde não existe um dono mas sim uma Assembléia Deliberativa que toma as decisões visando o melhor para os associados. Possui futebol profissional entretanto não visa lucros. O clube empresa caracteriza-se por ser uma organização, geralmente Ltda., que possui um dono ou vários donos chamados de sócios. Sua administração visa constantemente o lucro por meio do futebol profissional.

Importante:

Coloque mais de uma resposta somente nas questões em que for solicitado.
Este questionário possui **06 (seis)** folhas (incluindo esta), numeradas nas partes inferiores direitas de cada uma delas.

1. Sexo do respondente

- Feminino
- Masculino

2. Sua idade em 2007?

- Até 25 anos;
- De 26 a 35 anos;
- De 36 a 45 anos;
- De 46 a 55 anos;
- De 56 a 65 anos;
- Mais de 65 anos;

3. Seu nível de escolaridade em 2007?

- 1º grau incompleto;
- 1º grau completo;
- 2º grau incompleto;
- 2º grau completo;
- Curso superior incompleto;
- Curso superior completo.

4. Estado Civil em 2007?

- Solteiro(a);
- Casado(a);
- Divorciado(a);
- Viúvo;
- Outro. Qual? _____

5. Ocupação Principal em 2007:

- Funcionário Público;
- Empresário;
- Profissional Liberal;
- Funcionário de empresa privada;
- Aposentado;
- Outra. Qual? _____

6. Qual era a sua renda mensal pessoal em 2007, considerando que naquele ano o salário era de R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais)?

- Até 3 salários mínimos (até R\$ 1.140,00);
- Mais de 3 até 6 salários mínimos (de R\$ 1.141,00 até R\$ 2.280,00);
- Mais de 6 até 9 salários mínimos (de R\$ 2.281,00 até R\$ 3.420,00);
- Mais de 9 até 12 salários mínimos (de R\$ 3.421,00 até R\$ 4.560,00);
- Mais de 12 até 15 salários mínimos (de R\$ 4.561,00 até R\$ 5.700,00);
- Mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 5.701,00).

7. Qual o cargo que o senhor ocupava no clube esportivo, no ano de 2007?

- Presidente;
- Vice-presidente;
- Diretor;
- Vice-diretor;
- Conselheiro;
- Outro. Qual? _____

8. O Clube em que atuava em 2007 era uma organização do tipo:

- Clube-empresa;
- Clube Social Esportivo (clubes com associados em geral);
- Clube Social Esportivo com o departamento de futebol profissional terceirizado;
- Outro. Qual? _____

9. Se em 2007 o seu clube fosse clube-empresa, quantos proprietários possuía? (Se não for esse o seu caso, queira passar para a próxima questão 11)

- Possuía apenas um proprietário;
- Possuía entre 2 e 5 sócios;
- Possuía 6 ou mais sócios-proprietários.

10. Ainda no caso de o clube de futebol ser uma empresa, no ano de 2007, por quem eram tomadas as decisões sobre o futebol profissional do clube, de uma maneira geral?

- A decisão era tomada apenas pelo(s) proprietário(s) ou presidente;
- A decisão era tomada em conjunto com outros especialistas em administração;
- A decisão era tomada em conjunto com outros sócios.

11. Caso fosse um clube social esportivo, qual era a quantidade de associados em 2007? (Se não for esse o seu caso, queira passar para a questão 13)

- Até 250 associados;
- Entre 251 e 500 associados;
- Entre 501 e 750 associados;
- Entre 751 e 1.000 associados;
- Acima de 1.000 associados.

12. Ainda no caso de ser um clube social esportivo, como era composta a diretoria, no ano de 2007?

- Presidente, Conselho Deliberativo Diretorias;
 - Presidente, Conselho Deliberativo;
 - Presidente e Diretorias;
 - Outra. Qual? _____
-

13. O Clube participava de programa de incentivo do governo em 2007?

- Não;
- Sim. Qual(is)? _____

14. Durante o ano de 2007, como funcionou o departamento de futebol do clube? (Incluindo os jogadores)

- Funcionou o ano inteiro, independente de disputar competições esportivas;
- Funcionou durante os períodos de competições esportivas de futebol;
- Outra. Qual? _____

15. A pessoa que realizava a administração geral do clube, no ano de 2007, era um profissional contratado especificamente para essa finalidade?

- Sim;
- Não.

16. Se em 2007, foi contratado um profissional especificamente para administrar o clube, qual era a área de formação desse profissional?

- Administração;
- Economia;
- Educação Física;
- Outra. Qual? _____

17. Em 2007, o clube realizava periodicamente reuniões de planejamento visando as atividades para os anos seguintes?

- Sim;
- Não;

18. O clube recebeu propostas de parcerias/patrocínio para o ano de 2007?

- Sim;
- Não.

19. O clube recebia investimentos externos durante o ano de 2007, tais como de patrocínio e doações?

- Sim;
- Não.

20. Em 2007, o clube possuía produtos desenvolvidos e licenciados legalmente como forma de aumento dos recursos financeiros captados pelo clube (camisas, bonés, dentre outros)?

- Sim;
- Não.

21. Em 2007, da receita total arrecadada pelo clube, qual o percentual era investido no futebol profissional?

- Até 20% eram aplicado no futebol profissional;
- Entre 21% e 30% eram aplicado no futebol profissional;
- Entre 31% e 40% eram aplicado no futebol profissional;

- Entre 41% e 50% eram aplicado no futebol profissional;
- Acima de 50% eram aplicado no futebol profissional.

22. Para o ano de 2007, como foi feito o planejamento para atingir objetivos durante aquela temporada?

- O planejamento foi feito ao longo do ano anterior;
- O planejamento foi feito no início daquela temporada;
- O planejamento foi feito no decorrer da temporada;
- Não foi realizado planejamento para a temporada (Se for esse o seu caso, queira passar para a questão 25);
- Outra. Qual? _____

23. Em 2007, no caso de ter sido realizado planejamento, a direção do clube realizou avaliação sobre o andamento das ações planejadas?

- Foi feita avaliação a cada 3 meses;
- Foi feita avaliação a cada 6 meses;
- Foi feita avaliação no final daquele ano;
- Não foi feita avaliação das ações planejadas;
- Outra. Qual? _____

24. Em 2007, como era prestado o serviço contábil ao clube?

- O contador era funcionário do clube;
- O clube contratou o contador ou empresa contábil;
- O clube não possuía contador;
- Outra. Qual? _____

25. Em 2007, como era prestado o serviço de assessoria jurídica ao clube?

- O clube não possuía assessoria jurídica;
- O clube possuía assessoria jurídica dentro de seu quadro próprio;
- O clube contratou advogado ou empresa de assessoria jurídica no mercado;
- O clube recebeu assessoria jurídica gratuitamente de associados e/ou pessoas conhecidas;
- Outra. Qual? _____

26. O clube realizou investimento na capacitação dos funcionários no ano de 2007?

- Sim;
- Não.

27. Quais as competições que a equipe de futebol profissional do clube disputou no ano de 2007? (Se for o caso, pode ser indicada mais de uma alternativa)

- Campeonato Brasiliense de Futebol – Série A;
- Campeonato Brasiliense de Futebol – Série B;
- Campeonato Brasiliense de Futebol – Série C;
- Campeonato Brasileiro de Futebol – Série A;
- Campeonato Brasileiro de Futebol – Série B;
- Campeonato Brasileiro de Futebol – Série C;
- Copa do Brasil;
- Outra(s). Qual(is)? _____

28. Em 2007, o clube investiu recursos financeiros em categorias de base para a formação de novos jogadores?

- Sim;
 Não.

29. Ainda sobre o ano de 2007, caso o clube possuísse categorias de base, as atividades funcionavam durante o ano de forma permanente, mesmo no período em que não ocorriam competições? (Se o clube não possuía categorias de base em 2007, não responda a esta questão e passe para a questão seguinte)

- Sim;
 Não.

30. Em 2007, quais eram os critérios utilizados para contratação de jogadores? (Se for o caso, pode ser indicada mais de uma alternativa)

- A partir da experiência e do conhecimento dos dirigentes no mercado de futebol;
 A partir de informações/indicações prestadas por pessoas de confiança ou profissionais;
 A partir de um trabalho de observação permanente realizado no mercado por profissionais qualificados;
 Por promoção a partir das categorias de base;
 Outros (cite quais) _____

31. Em 2007, qual o critério utilizado na hora da contratação de técnicos? (Se for o caso, pode ser indicada mais de uma alternativa)

- A partir da experiência e do conhecimento dos dirigentes no mercado de futebol;
 A partir de informações/indicações prestadas por pessoas de confiança ou profissionais;
 A partir de um trabalho de observação permanente realizado no mercado por profissionais qualificados;
 Outros (cite quais) _____

32. No ano de 2007, o clube possuía Centro de Treinamento próprio? (Ser for o caso de o clube não ter Centro de Treinamento em 2007, responda a essa questão e passe para a pergunta 35)

- Sim;
 Não.

33. Se o clube possuía Centro de Treinamento próprio, o terreno e as benfeitorias (tais como construções e reformas) já estavam totalmente pagos?

- Totalmente pagos;
 Parcialmente pagos;
 Ainda não estavam pagos.

34. No ano de 2007, o clube possuía estádio próprio? (Pertencente ao clube)

- Sim;
 Não.

35. Se sim, qual(is) o(s) seu(s) respectivo(s) nome(s) e localização(ões)?

Nome(s): _____
Localização(ões): _____

36. Se o clube possuía estádio próprio em 2007, o mesmo estava quitado?

- Totalmente pagos;
- Parcialmente pagos;
- Ainda não estavam pagos.

37. Quem fazia a manutenção das instalações físicas e do gramado do estádio onde a equipe mandava os seus jogos, em 2007?

- O próprio clube realizava a manutenção das instalações físicas e gramado do estádio;
- A atividade de manutenção era responsabilidade de empresa contratada pelo clube;
- A atividade de manutenção era responsabilidade do proprietário do estádio (nos casos onde o estádio é alugado ou arrendado);
- Outro(s). Qual(is)? _____

**38. No ano de 2007, quem realizava a gestão do futebol profissional do clube?
(Marque mais de uma alternativa caso seja necessário)**

- O presidente do clube;
- O conselho administrativo financeiro ou equivalente;
- Um profissional contratado especificamente para essa finalidade;
- Outra. Qual? _____

**39. Onde a equipe de futebol realizava seus treinamentos para os jogos em 2007?
(Marque mais de uma alternativa caso seja necessário)**

- Em Centro de Treinamento próprio;
- Em Centro de Treinamento cedido e/ou alugado;
- Em Estádio próprio;
- Em Estádio cedido e/ou alugado;
- Outro(s). Qual(is)? _____

40. O clube acumulou dívidas ao longo do ano de 2007? (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário)

- Com o INSS;
- Com Fornecedores;
- Com arbitragem;
- Com aluguéis;
- Com atletas;
- Com funcionários;
- Transportes;
- Outra(s). Qual(is)? _____
- O clube não acumulou dívidas no ano de 2007

41. Em 2007, qual era o seu poder de decisão sobre as questões ligadas ao futebol profissional do clube que dirigia?

- Total poder;
- Muito poder;
- Bom poder;
- Razoável poder;
- Pouco poder;

Nenhum poder.

42. O Clube está incluído entre os que participarão da loteria Timemania, a partir de 2008?

- Não;
- Sim.