



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

LUIS FILIPE OLIVEIRA DO EGITO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA O DESEMPENHO DOS
CLUBES DE FUTEBOL: ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL VS EUROPA**

ARAGUAÍNA
2019

LUIS FILIPE OLIVEIRA DO EGITO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA O DESEMPENHO DOS CLUBES DE FUTEBOL: ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL VS EUROPA

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação do Prof. Dr. Warton da Silva Souza.

ARAGUAÍNA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- E29i Egito, Luis Filipe Oliveira do.
A importância da gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol: Análise comparativa Brasil vs Europa . / Luis Filipe Oliveira do Egito. – Araguaína, TO, 2019.
22 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientador: Warton da Silva Souza

1. Futebol. 2. Clubes. 3. Profissionalismo na gestão. 4. Análise comparativa. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).


LUIS FILIPE OLIVEIRA DO EGITO

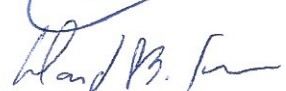
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA O DESEMPENHO DOS CLUBES DE FUTEBOL: ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL VS EUROPA

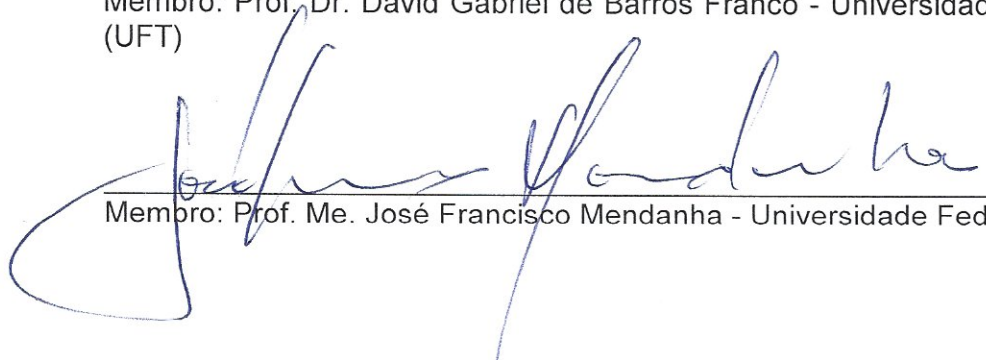
Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

Data da aprovação: 04/12/2019.

Banca examinadora:


Orientador: Prof. Dr. Warton da Silva Souza - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Prof. Dr. David Gabriel de Barros Franco - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Prof. Me. José Francisco Mendanha - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA O DESEMPENHO DOS CLUBES DE FUTEBOL: ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL VS EUROPA

Luis Filipe Oliveira do Egito¹
Warton da Silva Souza²

RESUMO

O futebol é um esporte popular e mundialmente conhecido e, o impacto econômico proporcionado pelo mesmo, as gerações de receitas e as movimentações financeiras consequente da atividade futebolística, se tornou algo grandioso e que precisa ser gerido de forma profissional. O presente trabalho tem como objetivo analisar como uma gestão profissional pode influenciar no desempenho e nos resultados dos times de futebol. Foi feita uma análise comparativa entre clubes brasileiros e europeus na forma como eles são administrados, para tanto foram coletados e analisados dados de grandes grupos de pesquisas relacionados ao futebol, dos anos de 2004 e 2018 evidenciando a evolução entre essas duas épocas. A partir da coleta dos dados e a comparação feita, ficou evidente a diferença entre Brasil e Europa mostrando a superioridade dos europeus frente os brasileiros e que muito tem que ser feito para melhorar os rumos do futebol aqui no Brasil.

Palavras-Chaves: Futebol. Clubes. Profissionalismo da Gestão. Análise Comparativa

ABSTRACT

Football is a popular and world-famous sport and its economic impact, revenue generation and financial movement as a result of football activity has become grand and needs to be managed professionally. This paper aims to analyze how professional management can influence the performance and results of soccer teams. A comparative analysis was made between Brazilian and European clubs in the way they are managed. For this purpose, data were collected and analyzed from large research groups related to football from 2004 and 2018, showing the evolution between these two seasons. From the data collection and the comparison made, it was evident the difference between Brazil and Europe showing the superiority of Europeans against Brazilians and that much has to be done to improve the direction of football here in Brazil.

Keywords: Soccer. Clubs. Management Professionalism. Comparative Analysis

¹ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; e-mail: lfoliveira196@gmail.com

² Professor do Cursos de Logística e Doutor em Administração. e-mail: wartonsilva@uft.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o esporte vem evoluindo e se modificando e, de certa forma se tornando um negócio lucrativo. Um desses esportes é o futebol que já pode ser encarado como uma indústria, pois envolve trâmites de negociações de jogadores, direitos de TV entre outros. Quando o assunto é futebol o primeiro país que vem em mente é o Brasil, chamado de “país do futebol”, pois o brasileiro desde pequeno já tem uma relação muito próxima com esse esporte.

Praticado e conhecido no mundo inteiro se tornou uma paixão e um elemento identificador do povo brasileiro. Mesmo com um país cercado por crises e problemas o futebol leva alegria para a população, onde tem a capacidade de unir todas as classes. O que se pode observar no cenário atual é que o futebol se tornou um mercado de entretenimento, surgindo a necessidade de implementação de modelos administrativos mais eficazes, ou seja, uma gestão profissional com o objetivo de aprimorar e trazer bons resultados aos clubes.

Na Europa a maioria dos clubes já têm modelos de gestão bem definidos e profissionais como é o caso do Real Madrid e Manchester United, que serão evidenciados no trabalho. Porém aqui no Brasil as entidades têm dificuldades em implantar ou desenvolver uma gestão profissional. Para termos uma ideia, em todo mundo o futebol movimenta cerca de 250 bilhões de dólares onde o Brasil tem apenas 1% de participação nesse total (SEIXAS, 2011).

Diante disso, o trabalho procura analisar como uma administração eficiente e uma gestão profissional pode trazer bons resultados e um bom desempenho dentro e fora de campo para os clubes de futebol. Primeiramente será apresentado todo o contexto histórico do futebol no Brasil e os principais problemas que afetam os clubes, em seguida uma comparação do modelo de gestão entre Brasil e Europa.

Para tanto, será utilizado como referência dois grandes clubes europeus que representam modelos de sucesso em uma boa gestão profissional, que é o caso do Real Madrid F.C e Manchester United. No Brasil temos em destaque o time do Palmeiras, que vem evoluindo e aumentando suas receitas no decorrer dos anos, na qual foi o clube que mais faturou em 2018 e no mesmo ano foi campeão do campeonato brasileiro. Será feita uma comparação do mesmo que se destaca no futebol brasileiro com o Real Madrid, destaque do futebol europeu, evidenciando a diferença em números entre eles.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Surgimento do futebol no Brasil e sua profissionalização

Desde muito tempo em especial no final do século XIX a paixão e a prática do futebol pelo povo brasileiro passaram a fazer parte do cotidiano dessa nação, independente de classes sociais. Para ter uma melhor compreensão de quando surgiu o interesse por esse esporte no país, é necessário retornar ao cenário educacional brasileiro do Segundo Império.

Segundo Neto (2002) em uma tentativa de melhorar a situação precária do sistema educacional brasileiro, Dom Pedro II encarregou Rui Barbosa da elaboração de projetos de reforma das grades disciplinares. Entre algumas obras que Rui Barbosa escreveu, uma enfatizava sobre as práticas esportivas ao ar livre a serem inseridas nos colégios, sendo o Colégio Pedro II no Rio de Janeiro, um dos primeiros a realizar essas práticas.

Porém, o futebol seria introduzido no Brasil por meio dos Jesuítas como forma de prática esportiva ao ar livre, na qual administravam o Colégio São Luís (fundado em 1861) na cidade paulista de Itu. Para a adoção da prática do futebol no Brasil, os Jesuítas fizeram uma grande viagem aos centros educacionais europeus adquirindo grandes conhecimentos. Entretanto, foi o padre Luís Yabar um grande conhecedor das regras desse esporte quem implementou o futebol no Colégio São Luís, onde os jovens passaram a jogar de forma organizada e até vestidos com uniformes para melhor identificação dos times (NETO, 2002)

Da experiência do Colégio São Luís outras instituições começaram a adotar a prática do futebol, tornando-se um fenômeno social. Outro caso de grande importância para o surgimento e evolução do futebol brasileiro foi o de Chales Miller, que teria sido o “pai do futebol” no Brasil onde o mesmo contribuiu para a melhoria e regulamentação desse esporte naquela época. Miller trouxe grandes habilidades e conhecimentos da Inglaterra, na qual foi um grande praticante do futebol por lá (NETO, 2002).

Já o processo de profissionalização do futebol brasileiro passou por muitos altos e baixos, questões ligadas a classes sociais, racismo e preconceito das elites além de interesses financeiros fizeram com que o futebol prevalecesse amador por um bom tempo (AFIF, BRUNORO, 1997).

Segundo Caldas (1989) foram criadas condições para o estabelecimento da profissionalização do futebol no Brasil, onde há relatos que no ano de 1915 jogadores de São Paulo e Rio de Janeiro recebiam pagamento em dinheiro para entrar em campo. Era uma forma de estímulo ao jogador que a partir do momento em que ele era bonificado passava jogar com mais vontade buscando sempre a vitória e, podendo resultar em mais convocações e conseqüentemente maiores gratificações.

A APEA (Associação Paulista dos Esportes Atléticos), fundada em 1913 era mais uma das entidades surgidas no início do século XX que já cobravam ingressos dos espectadores como forma de organizar o futebol paulista, porém já no ano de 1908 no Rio de Janeiro a Liga Metropolitana de Sports Athléticos já realizavam essa forma de cobrança com os mesmos objetivos que a APEA. As gratificações aos jogadores eram pagas por sócios ricos, agora elas seriam retiradas da renda dos jogos, surgindo assim muitos problemas. No ano de 1915 começa uma grande disputa entre São Paulo e Rio de Janeiro pela hegemonia do futebol brasileiro, onde no dia 25 de setembro, os paulistas criaram a Federação Brasileira de Futebol e em 15 novembro do mesmo ano os cariocas fundaram a Federação Brasileira de Desportos (CALDAS, 1989).

Segundo Caldas (1989) como forma de acabar com o conflito existente entre São Paulo e Rio de Janeiro, no dia 6 de novembro de 1916 foi fundada a CBD (Confederação Brasileira de Desportos) logo após o chanceler Lauro Muller convocar os representantes de cada entidade para propor a união entre eles. A CBD tinha o objetivo de representar internacionalmente o futebol juntamente com a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*).

Conforme Caldas (1989) um marco histórico na profissionalização do futebol brasileiro foi que no ano de 1923 o Clube de Regatas Vasco da Gama decide colocar negros em seu time, mudando assim o panorama do futebol no Brasil e destruindo a ideia de que esse esporte só poderia ser praticado pela alta classe. A partir desse momento qualquer profissional que tivesse realmente habilidades nos pés poderia jogar em um grande clube, em questão disso, a busca por jogadores nas pequenas periferias e pequenos times aumentaram consideravelmente. Com todos esses acontecimentos o futebol no Brasil já estava bem próximo da sua profissionalização pois estava se transformando em um negócio grandioso, até se tornar formalmente profissional no ano de 1933 (CALDAS, 1989).

2.2 O profissionalismo na gestão do futebol

Um dos principais problemas que afeta os clubes brasileiros é o baixo grau de profissionalismo na gestão gerando uma crise financeira e estrutural nos mesmos. É o que diz o diretor do programa Super Bola, do grupo pão de açúcar, José Carlos Brunoro, e do diretor da FGV-Projetos, Antônio Carlos Kfourir Aidar, onde os dois tem um grande histórico de pesquisa e atuação no campo da gestão esportiva.

Em uma entrevista à RAE (Revista de Administração de Empresas), ambos discutem sobre a gestão esportiva e os rumos do futebol brasileiro e concluem que é necessário uma mudança na forma como os clubes são geridos atualmente, onde é preciso adotar um processo na qual eles chamam de “profissionalização do departamento de futebol” e citam o futebol europeu como grande exemplo de administração. Brunoro (2006) diz que o grande problema do futebol brasileiro está no profissionalismo, ressaltando que o mesmo não está relacionado com o fato de o clube assumir uma gestão empresarial, mais em se ter uma postura profissional para exercer suas funções com competência. Ele ainda resalta o problema de gestão acarretando crises financeiras nos clubes com despesas maiores que suas receitas, ou seja, reflexo de uma má gestão.

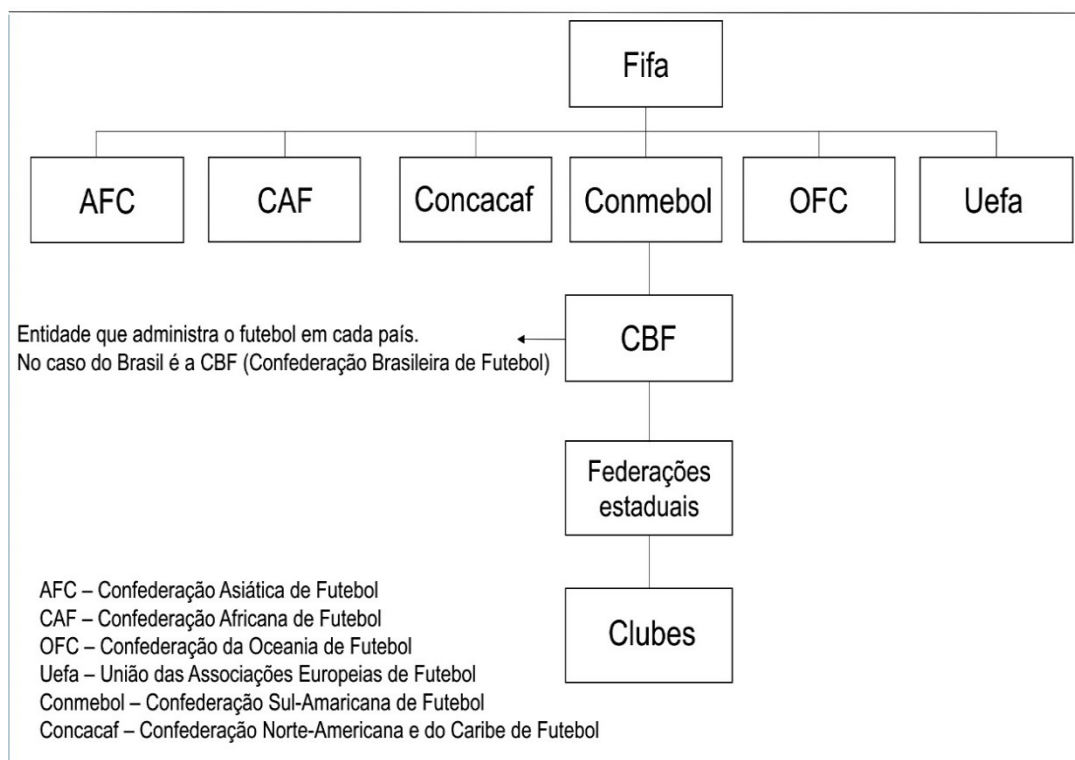
Brunoro (2006), também fala da importância dos clubes firmarem parcerias para atingirem bons resultados com relação as suas receitas e, cita o caso de sucesso da parceria entre o Palmeiras e a Parmalat. Mesmo o futebol brasileiro tendo tantos problemas com relação a sua gestão, alguns clubes ainda se destacam em uma boa administração, que são os casos do São Paulo, Atlético-PR, Santos e Goiás. Aidar (2006) também cita a profissionalização na gestão como um dos maiores problemas encontrados nos clubes. Além disso ele resalta outro problema existente, que é a mistura da paixão com a razão, pois a paixão tem que permanecer apenas dentro de campo e a gestão precisa ser feita com a razão.

Ainda segundo Aidar (2006), outro aspecto muito importante e que pode ser encarado como um dos problemas mais comuns na gestão dos clubes de futebol está relacionado com as receitas, ou seja, os recursos disponíveis do time onde na maioria das vezes acabam gastando mais do que tem gerando assim grandes dívidas. Existem alguns caminhos para o aumento das receitas dos clubes como a televisão, as arenas esportivas e os estádios que também podem ser fonte de receita, abertos não só em dia de jogos, mas nos dias sem jogos (AIDAR, 2006).

2.3 Gestão do futebol: Brasil vs Europa

Para alcançar um objetivo é necessário utilizar a administração e uma gestão eficaz, que para Stoner e Freeman (1999, p. 5) administrar “é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Figura 01 - Organograma do futebol mundial



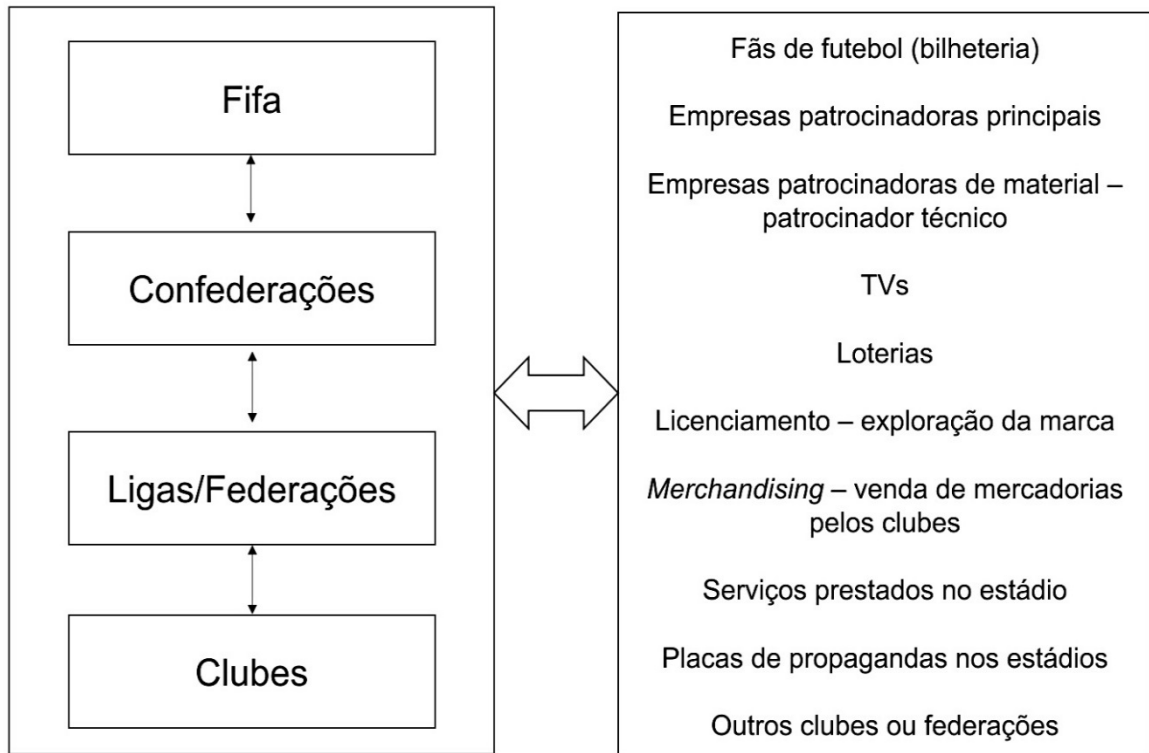
Fonte: Adaptado de Brunoro (1997)

Como evidenciado na figura 01 o organograma mostra as entidades que fazem a gestão do futebol em nível hierárquico, na qual organizam e administram esse esporte com criação das regras, leis e a realização das competições. A FIFA é a entidade máxima na qual supervisiona diversas associações, federações e confederações ligadas ao futebol em todo mundo.

Para obter bons resultados (dentro e fora de campo) e ter um desempenho favorável, o negócio futebol no Brasil e no mundo vem se intensificando nos últimos anos. De acordo com Aidar e Leoncini (2002) existe um lado ligado a produção do

espetáculo futebolístico em si, que fazem o jogo acontecer e por outro lado existe o consumo, ou seja, compradores de bens e serviços ligados ao futebol.

Figura 02 - As duas cadeias de relacionamento do futebol



Fonte: Adaptado de Aidar e Leoncini (2002)

Porém como evidenciado na figura 02, tudo isso é gerido de forma diferente fazendo uma comparação do modelo de gestão do futebol brasileiro com o europeu. A essência da gestão esportiva é obter um lucro favorável e ao mesmo tempo um bom desempenho técnico das equipes. Aidar e Leoncini (2002, p. 102) argumentam que a "gestão eficaz de recursos no negócio futebol só acontece se no fim da temporada, o resultado final for boa *performance* técnica e caixa equilibrado".

Um dos maiores desafios para os gestores dos clubes de futebol é conciliar os custos com suas receitas e obter um superávit ao final da temporada (AIDAR; LEONCINI, 2002). Ainda afirmam que um dos principais fatores que determinam a lucratividade dos clubes são o desempenho em campo, receita e despesas com salários sendo o último um dos problemas de maior relevância, além de contratação de atletas.

O modelo de gestão adotado pelos clubes europeus segue em uma linha distinta da adotada pelos clubes do Brasil, não é à toa que o continente reúne os

clubes mais ricos e com maior faturamento no mundo onde a opção é pela transformação dos mesmos em empresas enquanto o futebol brasileiro adota o modelo associativo. O futebol europeu é onde se concentra os principais campeonatos, as maiores movimentações financeiras e as maiores transações e, por ter esse grande poder econômico se torna o centro das atenções.

O futebol brasileiro no decorrer dos anos vem passando por alguns momentos de crise e, uma das principais causas é a falta de uma gestão profissional. Isso pode ser evidenciado fazendo uma análise com os clubes de futebol europeus, é possível observar o crescimento dos mesmos que nos últimos anos passaram a adotar uma gestão profissional, elemento esse fundamental para que o futebol possa se desenvolver. No Brasil em 24 de março de 1998 foi criada a Lei nº 9.615, mais conhecida como Lei Pelé, que tinha o objetivo de tornar obrigatória a transformação dos clubes associativos em clubes-empresas, ou seja, sociedades que visam lucros (PLANALTO, 1998).

Com a criação dessa lei a expectativa era de que os clubes buscassem uma gestão mais efetiva, isso de certa forma elevaria o grau de responsabilidade, assertividade e comprometimento de seus dirigentes na maneira de administrar o clube, além de, como empresa suas contas seriam fiscalizadas mais facilmente. Porém os clubes se manifestaram contra essa exigência de lei, tornando-a facultativa, pois já acostumados com o modelo associativo deixariam de contar com uma série de isenções e benefícios fiscais no caso de alteração do modelo (MATTAR, 2014).

2.4 Gestão e profissionalismo: Real Madrid e Manchester United

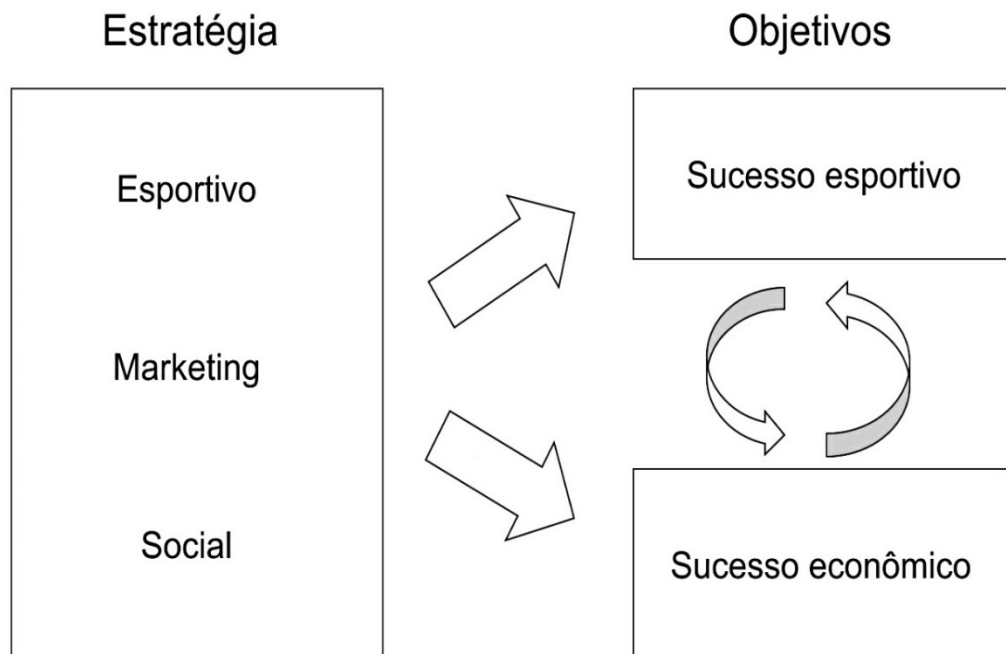
Para Sobral (2008) a gestão é um processo que engloba a alocação e a coordenação dos recursos organizacionais com o envolvimento de todos os membros para alcançar os objetivos de forma eficiente e eficaz. Diante disso, dois clubes se destacam no futebol mundial com uma gestão bem implantada e profissional, o clube espanhol Real Madrid e o clube inglês Manchester United na qual possuem objetivos e estratégias bem definidos e que servem de modelo para qualquer análise de gestão no futebol.

O Real Madrid F.C é um dos maiores clubes do mundo atualmente com mais de 110 anos de história e, hoje é um exemplo de profissionalização no futebol. O principal objetivo do clube com a chegada de Florentino Perez a presidência no ano

de 2000 era tornar o mesmo a “melhor empresa esportiva na Europa”, com uma instituição rentável e livre de dívidas (CALLEJO e FORCADELL, 2006).

Foi implantado uma nova gestão estratégica no clube baseado em três pilares: o esportivo, o marketing e a estratégia social. Com isso, o foco era em um duplo objetivo: o sucesso econômico e o sucesso esportivo. Para esses objetivos serem alcançados um dependeria do outro, ou seja, não poderia se alcançar um sucesso esportivo sem a obtenção de um bom desempenho econômico e vice versa (CALLEJO e FORCADELL, 2006).

Figura 03 - Pilares e objetivos estratégicos do Real Madrid



Fonte: Adaptado de Callejo e Forcadell (2006)

Segundo Callejo e Forcadell (2006) a estratégia esportiva do Real Madrid está baseada em duas principais ações que são: a contratação de jogadores com um alto nível de mídia conhecidos mundialmente e promover os jovens talentos da base. Com a contratação de grandes jogadores o clube além de adquirir uma boa qualidade técnica em campo, também poderia explorar a publicidade em cima dos mesmos aumentando seu valor. Além disso o clube tem um olhar atento aos jovens talentos da base, para também adquirir um maior poder dentro de campo com atletas que se mostram capazes.

A estratégia de marketing do Real Madrid tem como foco principal a exploração de sua marca, transformando seus torcedores em clientes fiéis de seus produtos e

serviços. Esse modelo seguia as seguintes estratégias: contratação de grandes jogadores, desenvolvimento de parcerias internacionais, exploração da marca em mercados emergentes no futebol, patrocínios, novas tecnologias, o Real Madrid FanCard (uma espécie de cartão fidelidade), venda de produtos e a distribuição e comercialização (CALLEJO e FORCADELL, 2006).

E por último a estratégia social do clube que consiste em três aspectos: gestão de sócios do clube, política de imagem pública articulada através da sua fundação e promover um modelo de comportamento pacífico entre seus espectadores, eliminando toda a violência. O clube tem a política de transparência nas informações perante seus membros, tenta transmitir uma imagem pública de compromisso e solidariedade para a sociedade e é contra qualquer ato de violência dentro de seu estádio (CALLEJO e FORCADELL, 2006).

De acordo com Callejo e Forcadell (2006) além dessas estratégias implantadas o clube promoveu uma renovação profunda em seu estádio, Santiago Bernabeu, tendo em vista uma completa exploração do mesmo o ano todo, não só em dias de jogos. Em dias de partidas, além da venda de ingressos o clube conseguia lucrar muito mais com serviços dentro do estádio como lojas, bares, praça de alimentação entre outros. O clube proporcionava ainda pacotes turísticos para torcedores VIPs com tudo incluído, até serviços como hotéis de luxo e limusine.

Uma prática bem comum na Europa e que os torcedores compram pacotes de ingressos para assistir os jogos dos clubes o ano todo, assim o clube adotou a medida de limitar o número de pacotes de ingressos por temporada. Limitando 60.000 pacotes ainda restariam 20.000 lugares, a ideia é que esses torcedores ocasionais gastem mais com serviços e produtos do clube, além disso fora dos dias das partidas é organizada dois tipos de visitas turísticas, a visita pela sala de troféus e um tour pelo estádio.

Com tudo isso, ainda criou um serviço para empresas onde elas podiam comprar camarotes para dias de jogos ou para fazer apenas reuniões (CALLEJO e FORCADELL, 2006). Outro aspecto que para o clube é de grande importância são as transmissões de TV, pois significa atingir um número muito maior de espectadores permitindo assim que o clube ganhe um retorno sobre os direitos televisivos. Com todas essas estratégias o Real Madrid F.C só cresceu e, a tendência é que cresça cada vez mais.

Outro modelo de sucesso é o do clube inglês Manchester United, pois os princípios utilizados representam o ideal para qualquer análise de gestão no futebol profissional. Desde a década de 1960 sob a presidência de Martin Edwards, já era evidenciado que a profissionalização pode ser realizada pela própria diretoria existente, se ela tiver “visão estratégica”. O clube sempre se preocupou em ter o controle dos custos, principalmente na folha salarial (AIDAR; LEONCINI, 2002).

Na Inglaterra os clubes sempre foram administrados como empresas, porém o Manchester United adotou a estratégia de lançamentos de ações na bolsa de valores. A grande reputação do time inglês ao longo das décadas foi construída de tijolo em tijolo. “Essa história de tijolos pode ser contada em 3 eventos principais: a era Busby, até meados de 1960; a era de transição para a família Edwards, até meados de 1970; e era da família Edwards, que culminou com os lançamentos das ações em 1991” (AIDAR; LEONCINI 2002, p. 149).

Com a estratégia de lançamento de ações, o objetivo era tornar o clube um negócio lucrativo e acima de tudo tentar conter os custos. Em questão disso, além do lucro o desempenho em campo passou a ser uma obrigação formando um ciclo de causa e efeito composto por três pilares: controle salarial e de transferência de jogadores, maximização das receitas e a exploração do estádio. Outro diferencial que o clube fez com relação aos demais, foi o uso intensivo de vendas com *merchandising* acabando com a pirataria e com os pequenos negócios de *franchising* tratando os fãs como verdadeiros consumidores de sua marca. Com isso novos negócios relacionados com a marca Manchester United foram surgindo: venda de camisetas, lançamento da revista do clube e etc (AIDAR; LEONCINI, 2002).

Segundo Aidar e Leoncini (2002) o estádio do clube, Old Trafford, gera receita 365 dias por ano, pois como no caso do Real Madrid F.C eles exploram bastante o mesmo para geração de receitas com camarotes *prestigie* alugados para empresas, grandes restaurantes com capacidade de acomodar até 4 mil pessoas sentadas, loja de produtos entre outros serviços.

O Real Madrid e o Manchester United possuem algo em comum: procuram sempre conter os custos e aumentar suas receitas ao mesmo tempo que buscam um bom desempenho dentro de campo, ou seja, almejam o sucesso econômico e esportivo. Ambos os clubes se preocupam com a valorização de sua marca e possuem estratégias e objetivos bem definidos, levando a excelência e mostrando que uma

gestão profissional realizada com responsabilidade e competência pode trazer grandes resultados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e trata-se de uma análise documental que é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Segundo Cellard (2008) análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

O documento como fonte de pesquisa pode ser impresso e não impresso, como fotos, vídeos, filmes e slides servindo como forma de esclarecimento e captação de informações sobre determinado assunto (FIGUEIREDO, 2007). No entanto, chamamos a atenção para o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA 2007, p. 70).

Para a realização do trabalho foram analisados diversos artigos na área da gestão esportiva além de livros e documentos que permitem fazer uma analogia no tempo. A coleta dos dados foram extraídas de grupos de pesquisas nacionais e internacionais como Deloitte Sports Business Group, empresa líder de mercado em serviços profissionais no esporte mundial, Sports Value especializada em marketing esportivo, branding, patrocínios/ativações, avaliação de marcas e de propriedades esportivas e, a Casual Auditores especializada em clubes de futebol no Brasil que realiza estudos sobre a situação financeira dos mesmos.

Foram obtidas informações de grandes periódicos como a RAE que é o mais tradicional periódico acadêmico-científico de Administração no Brasil, contendo entrevistas com grandes nomes e especialistas em gestão esportiva. A pesquisa é de caráter descritivo e procura mostrar a diferença na gestão entre clubes de futebol brasileiros e europeus e destacar como uma gestão profissional pode trazer bons resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção será feita uma análise comparativa dos clubes brasileiros e europeus com relação as suas receitas, evidenciando a evolução dos mesmos fazendo uma comparação dos anos de 2004 e 2018 em um intervalo de tempo de 14 anos mostrando a diferença em números desses dois períodos. Os resultados são provenientes da gestão imposta pelos clubes, demonstrando que esse aspecto é extremamente importante para se obter bons resultados dentro e fora do campo.

Tabela 01 - Principais fontes de receita dos clubes brasileiros e europeus em 2004 e 2018

BRASIL			EUROPA		
FONTES DE RECEITA	2004	2018	FONTES DE RECEITA	2004	2018
Negociação de Jogadores	30%	24%	Mídia	41%	43%
Tv	29%	38%			
Outras fontes de receitas	14%	8%	Ingressos + Produtos	29%	17%
Patrocínio	11%	10%			
Bilheteria	7%	8%			
Social e amador	9%	12%	Comercial	30%	40%

Fonte: Adaptado de SportsValue; Deloitte Sports Business Group e Casual Auditores (2004 e 2019)

Como podemos observar na tabela 01, no Brasil, as fontes de receitas são geradas principalmente por negociações de jogadores, tv, patrocínios, bilheteria, social e amador e outras fontes. Com relação os clubes europeus as fontes de receitas são geradas apenas por vendas de ingressos e produtos, mídia e comercial. Vale ressaltar a dificuldade encontrada com relação a maneira como os clubes europeus arrecadam suas receitas, por exemplo, no comercial pode estar embutido mais de uma forma de arrecadação como produtos do time e transferências de jogadores.

Em 2004 o total arrecado pelos clubes brasileiros foram cerca de R\$ 825,5 milhões e no ano de 2018 chegou a R\$ 5,7 bilhões, mostrando que de certa forma houve uma evolução. Já os valores arrecadados pelos clubes europeus é uma coisa

impressionante, onde no ano de 2004 o total foi de cerca de € 3 bilhões (R\$ 13,7 bilhões) e no ano de 2018 os números chegaram a € 8,3 bilhões (R\$ 37,9 bilhões), observando essa comparação já se pode notar o tamanho da diferença entre Brasil e Europa com relação a suas receitas e que o futebol brasileiro está bem abaixo do nível europeu.

Tabela 02 - Evolução das receitas de seis clubes brasileiros e europeus em 2004 e 2018

BRASIL			EUROPA		
CLUBES	2004 (em R\$)	2018 (em R\$)	CLUBES	2004 (em €)	2018 (em €)
Palmeiras	R\$ 76,7 milhões	R\$ 653,9 milhões	Real Madrid	€ 236,0 milhões (R\$ 1,0 bilhão)	€ 750,9 milhões (R\$ 3,4 bilhões)
Flamengo	R\$ 52,6 milhões	R\$ 542,8 milhões	Barcelona	€ 169,2 milhões (R\$ 773,0 milhões)	€ 690,4 milhões (R\$ 3,1 bilhões)
Corinthians	R\$ 100,3 milhões	R\$ 469,9 milhões	Manchester United	€ 259,0 milhões (R\$ 1,1 bilhões)	€ 666,0 milhões (R\$ 3,0 bilhões)
São Paulo	R\$ 83,6 milhões	R\$ 424,5 milhões	Bayer de Munich	€ 166,3 milhões (R\$ 759,7 milhões)	€ 629,2 milhões (R\$ 2,8 bilhões)
Grêmio	R\$ 24,5 milhões	R\$ 420,3 milhões	Manchester City	€ 93,5 milhões (R\$ 427,1 milhões)	€ 568,4 milhões (R\$ 2,5 bilhões)
Cruzeiro	R\$ 59,4 milhões	R\$ 386,8 milhões	Liverpool	€ 139,5 milhões (R\$ 637,3 milhões)	€ 513,7 milhões (R\$ 2,3 bilhões)

Fonte: Adaptado de SportsValue; Deloitte Sports Business Group e Casual Auditores (2004 e 2019)

A tabela 02 mostra a receita gerada por seis grandes clubes brasileiros e europeus nos anos de 2004 e 2018. No Brasil o time que mais faturou em 2018 foi o Palmeiras com R\$ 653,9 milhões arrecadados e na Europa o Real Madrid foi o clube que mais faturou com € 750,9 milhões em uma temporada, cerca de R\$ 3,4 bilhões de reais o que mostra que só o Real Madrid faturou mais da metade do total arrecado por todos os clubes brasileiros em 2018 que foi de R\$ 5,7 bilhões.

Se por um lado as cifras são altas, por outro é pouco frente aos times europeus, ou seja, os clubes brasileiros não conseguem alcançar os mesmos resultados. Os clubes europeus obtêm resultados tão bons devido a profissionalização que os mesmos adotaram nos últimos 20 anos e, fazendo uma análise comparativa dessas épocas observa-se que eles já eram superiores com relação os clubes brasileiros.

Tabela 03 - Comparativo das fontes de receitas e o total arrecadado entre Palmeiras e Real Madrid

PALMEIRAS		REAL MADRID	
FONTES DE RECEITA	2018 (em R\$)	FONTES DE RECEITA	2018 (em €)
Negociações de atletas	R\$ 170 milhões		
Direitos de TV	R\$ 137 milhões	Mídia	€ 251.3 milhões (R\$ 1,1 bilhões)
Bilheteria	R\$ 166 milhões		
Patrocínio e publicidade	R\$ 95 milhões	Ingressos + Produtos	€ 143.4 milhões (R\$ 655,1 milhões)
Sócio torcedor	R\$ 48 milhões		
Clube social	R\$ 38 milhões		
Premiações	R\$ 33 milhões	Comercial	€ 356.2 milhões (R\$ 1,6 bilhões)
Licenciamento da marca	R\$ 5 milhões		
Outros	R\$ 12 milhões		
TOTAL	R\$ 653,9 milhões	TOTAL	€ 750,9 milhões (R\$ 3,4 bilhões)

Fonte: Adaptado de SportsValue e Deloitte Sports Business Group (2019)

A tabela 03 mostra o comparativo das fontes de receita e total arrecadado entre Palmeiras e Real Madrid no ano de 2018 e, é nítido a diferença entre o clube brasileiro no caso o Palmeiras e o europeu que é o Real Madrid. O clube brasileiro para alavancar seus resultados depende de muitas fontes de receitas e não possuem estratégias bem definidas, já o clube europeu com uma gestão mais eficaz e objetivos definidos consegue se sobressair com relação ao clube brasileiro. O futebol no Brasil nos últimos 20 anos vem em uma evolução favorável, porém ainda segue longe dos resultados que os clubes europeus conseguem alcançar.

O que podemos observar é que há uma diferença muito grande em números entre o futebol brasileiro e o europeu, muito tem que ser feito para melhorar essa situação e a única saída é estabelecer uma gestão profissional e administrar os clubes com maior transparência e competência e assim obter bons resultados, não só fora dos campos mais também dentro deles (sucesso econômico e esportivo).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realização do trabalho foram encontradas algumas dificuldades como o acervo de livros referente ao tema principal e, como o futebol é um esporte muito popular no Brasil alguns meios de comunicação divulgam muitas informações especulativas, ou seja, a existência de poucos livros e documentação formal sobre a gestão profissional de clubes de futebol. Porém, em meio a essas limitações foi possível trazer um pouco da realidade do cenário atual do futebol e destacar a importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes.

Diante do que foi apresentado, com o intuito de mostrar a real diferença entre clubes brasileiros e europeus evidenciando seus resultados economicamente e a maneira como são geridos, fica claro a diferença entre eles, onde o futebol europeu se sobressai sobre o futebol brasileiro. Mas o que deve ser feito para melhorar o panorama do futebol no Brasil? Uma das saídas seria regular as atividades do esporte no país com criações de Leis de Responsabilidades exigindo maior transparência, seja na estrutura física dos clubes, nos direitos econômicos dos atletas, publicação de relatórios financeiros e suas transações e, além disso, apontarem uma diretoria executiva renumerada para cuidar de tudo isso de forma profissional e com competência.

Essas propostas de mudanças e a profissionalização do esporte no que diz a respeito à gestão visam às melhores condições possíveis para sua prática e valorização, produzindo assim grandes espetáculos atraindo um maior número de espectadores e de certa forma aumentando as receitas e os lucros. Afif e Brunoro (1997) destacam a importância de um bom planejamento estratégico e que esse elemento é essencial para alcançar os objetivos, diante disso, conclui-se que uma gestão bem aplicada e profissional faz toda a diferença, não só no mundo futebol mais em toda e qualquer organização.

O trabalho pode contribuir para que os gestores dos clubes de futebol possam ter uma visão diferente e que trabalhando de forma profissional e com transparência podem alcançar grandes resultados. Além disso pode servir de incentivo para publicação de mais artigos na área da gestão esportiva, principalmente no que diz a respeito à gestão dos clubes com informações mais precisas para que possamos compreender como é todo esse processo por trás dessas entidades.

REFERÊNCIAS

AFIF, A; BRUNORO, J. C. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

_____. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

_____. **Manchester United**: um “modelo” de gestão estratégica de sucesso. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P.(org) **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

CALDAS, W. **O pontapé inicial**: memória do futebol brasileiro. São Paulo: Editora Ibrasa, 1989.

CALLEJO, M.B.; FORCADELL, F. **Real Madrid Football Club**: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, Estados Unidos, volume 26, p.51-64, Nov./ Dez. 2006.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano, do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

MATTAR, M.F. **Na trave**: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

NETO, J. M. S. **Visão do Jogo** – Primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Editora COSAC NAIFY, 2002.

PLANALTO. **Lei Nº 9.615, de março de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm. Acesso em: 22 nov. 2019.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

SEIXAS, T. **Gestão dos clubes de futebol no Brasil**: críticas e reflexões. Agosto de 2011. Disponível em < <http://www.efdeportes.com/efd159/gestao-dos-clubes-de-futebol-no-brasil.htm>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SOBRAL, F.; PEÇI, A. **Administração**: Teoria e prática no contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VALENTE, R; SERAFIM C. M.: **Gestão Esportiva**: novos rumos para o futebol brasileiro. *ERA-revista de administração de empresas*, vol. 46. São Paulo, 2006.