



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Comparativo entre os modelos: Associação Civil  
Desportiva e Clube-Empresa: gestão aplicada ao  
futebol moderno**

Lucas Pantaleão de Araujo

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Curso de Graduação de Administração

Rio de Janeiro, Novembro 2016



**LUCAS PANTALEÃO DE ARAUJO**

**Comparativo entre os modelos Associação Civil Desportiva e  
Clube-Empresa: gestão aplicada ao futebol moderno**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Lygia Magacho

Rio de Janeiro, Novembro 2016

## Agradecimentos

Gostaria de primeiramente ressaltar minha satisfação e orgulho em concluir essa importante etapa da minha vida. Me graduar em uma instituição de tanto privilégio como a Pontifícia Universidade Católica é um orgulho.

Gostaria de agradecer aos meus pais, por todo o investimento feito em mim, seja ele financeiro, de tempo ou de carinho. Meu pai Leonardo Nascimento de Araujo e minha mãe Beatriz Campos Pantaleão são duas pessoas maravilhosas, que o simples fato de poder conviver com eles já me traz satisfação.

Agradecer às minhas irmãs, Julia e Joana, e aos meus irmãos, Tiago e Tomas, por serem meus companheiros de vida e fonte de alegria diária.

Agradecer a todos os membros da família Pantaleão, avô, avó, tias e tios, primas e primos, por todo o apoio e companheirismo ao longo de todos esses anos. Agradecer também a todos os membros da família Araujo, que os levo sempre comigo, com muito carinho.

Agradecer a todos os meus amigos, com os quais coleciono inúmeros momentos de felicidade, amizade e alegria. São um elo muito forte que carrego, e que tenho certeza de que estarão sempre comigo, não importa onde eu esteja.

Agradecer à orientadora Lygia Magacho, por toda a paciência, parceria e contribuição, não só na realização desse estudo, como também nas demais matérias que tivemos a oportunidade de compartilhar conhecimento.

Agradecer imensamente aos entrevistados, pela paciência, disponibilidade e pelo fornecimento de informações.

Agradecer também a qualquer um que não tenha sido mencionado, mas que de alguma forma fez parte dessa minha jornada, seja com um aperto de mão, um sorriso, ou alguma outra forma de enriquecimento.

## **Resumo**

de Araujo, Lucas Pantaleão. Comparativo entre o modelo Associação Civil Desportiva e o modelo Clube-empresa de gestão aplicados no futebol moderno. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas 55. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar e comparar dois modelos de gestão distintos e como isso impacta no dia-a-dia de um clube e nos seus resultados. Os modelos foram comparados levando em consideração sua política interna, governança corporativa e planejamento estratégico. Através de pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas feitas com gestores e jogadores do mundo do futebol, foi possível avaliar de forma holística a gestão da qual participaram para então realizar uma comparação da gestão usada pelos modelos estudados.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Planejamento estratégico, Gestão Profissional, Futebol, CR Flamengo, AC Milan, Paris Saint Germain e São Paulo FC.

## **Abstract**

de Araujo, Lucas Pantaleão. Comparison between the Sports Civil Association model and the business model of management applied to modern football. Rio de Janeiro, 2016. Number of pages 55. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study has objective to analyze and compare two different management models applied in modern football and how each one of them impacts the day-to-day life of a football club and its results. The models were compared taking into account their internal politics, corporate governance and strategic planning. Through bibliographical research, documentaries and interviews with managers and players from the world of soccer, it was possible to evaluate in a holistic way the management of which they participated to then make a comparison of the management used by the models studied.

Key Words: Corporate Governance, Strategic planning, Professional Manager, Football, CR Flamengo, AC Milan, Paris Saint Germain and São Paulo FC.

# Sumário

1. Introdução .....	7
1.1 Objetivo final .....	8
1.2 Objetivos intermediários.....	8
1.3 Delimitação do estudo.....	9
1.4 Relevância do estudo .....	9
2. Revisão de Literatura .....	10
2.1. Modelo de Gestão .....	10
2.1.1. Modelos de Gestão no Futebol.....	10
2.1.2. Associações Desportivas.....	11
2.1.3. Clube-Empresa.....	11
2.1.4. Gestão Profissional e sua importância em uma organização.....	12
2.2. Planejamento Estratégico.....	13
2.2.1. Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol.....	14
2.2.2. Missão .....	15
2.2.3. Visão .....	16
2.3. Cultura Organizacional .....	17
2.4. Clima Organizacional .....	18
2.5. Governança Corporativa .....	19
2.6. Reputação Corporativa.....	21
2.7. Tomada de Decisão .....	21
3. Metodologia .....	23
3.1. Tipo de Pesquisa.....	23
3.2. Instrumentos de coleta de dados .....	23
3.3. Fontes de dados .....	Erro! Indicador não definido.
3.4. Limitações para o estudo.....	25
4. Análise e Resultados.....	26
4.1. Associação Desportiva .....	26
4.1.1. Planejamento Estratégico - Missão e Visão.....	27
4.1.2. Política Interna, Cultura Organizacional e Clima Organizacional ...	28
4.1.3. Governança Corporativa, Tomada de Decisão, Reputação Corporativa e Agentes Reguladores.....	30
4.2. Clube-Empresa .....	37
4.2.1. Planejamento Estratégico – Missão e visão .....	37
4.2.2. Política Interna, Cultura Organizacional e Clima Organizacional ...	39

4.2.3. Governança Corporativa, Tomada de Decisão, Reputação Corporativa e Agentes Reguladores .....	40
4.3. Considerações Finais .....	44
5. Quadro Resumo.....	48
6. Conclusão .....	50
7. Bibliografia.....	52
Apêndice 1 – Roteiro das entrevistas .....	58

## 1. Introdução

Nossa sociedade ainda é feita de estereótipos e enquadramentos. Desde o nascimento, o menino é atrelado à cor azul e a menina à cor rosa. Posteriormente, começam os impactos culturais, em uns países mais que outros. No Brasil, sabemos que o menino praticamente já nasce com uma bola de futebol no berço, e as “meinhas” do time pelo qual o pai torce. Há muitos anos que temos essa cultura do futebol, não à toa que somos conhecidos como o “país do futebol”, apesar de não termos sido os inventores. Talvez seja justamente por isso que não conseguimos evoluir taticamente dentro do esporte. Esporte esse, que por ter se tornado uma indústria bilionária e mundial, esteja perdendo pouco a pouco a paixão dos seus adeptos.

O futebol se tornou uma indústria e como em qualquer mercado, adaptabilidade é uma característica não só importante, mas cada vez mais fundamental para a sobrevivência e êxito das empresas. Os clubes hoje possuem um poder de impacto impressionante, seja ele midiático, seja ele financeiro. Seus ativos, principalmente os jogadores, se tornaram mais que atletas, são celebridades, um canal de distribuição de alta capilaridade, um influenciador cativante. Definitivamente, já fazem parte do mundo do entretenimento, não só do esportivo. Com isso, os clubes hoje têm muito mais formas de captação do que há algumas décadas. Produtos licenciados, bilheteria, patrocinadores, ações de marketing, programas de CRM, opções de receita não faltam ao clube, todavia, nenhuma é tão significativa quanto os direitos de transmissão.

Diante do exposto acima, é possível compreender que uma vez que o esporte se tornou uma indústria (não é privilégio apenas do futebol), os clubes deveriam “jogar” de acordo com as regras do jogo. Ou seja, se estão inseridos em um mercado profissional, que compreende os clubes como verdadeiras empresas, deviam se adequar a ele e adotar essa postura. Todavia, não há somente uma maneira de sobreviver a esse mercado, é justamente sobre isso que esse estudo vai abordar. Os dois modelos mais praticados atualmente são, o clube em formato de Associação Civil Desportiva, ou Agremiação Poliesportiva, e o clube no formato de Clube-Empresa. O primeiro é mais comum de ser encontrado no Brasil e na América Latina, e o segundo é mais encontrado nos clubes europeus.

O modelo associativo, por definição, deveria ter um fim social, sem fins lucrativos, onde tudo seria reinvestido no clube, para benefício de seus associados. No Brasil, a grande maioria dos clubes segue esse modelo, com algumas exceções de

clubes que pertencem a empresários. Todavia, alguns modelos semelhantes são encontrados na Europa, como Real Madrid e Barcelona.

Já o modelo empresarial, predominante na Europa, permite ao acionista majoritário fazer investimentos, distribuir dividendos e comercializar produtos para fins lucrativos se assim desejar. Nesse modelo, os clubes são realmente tratados como empresas, possuem seus objetivos, cultura, visão e missão bem definidos. Portanto, esses clubes podem ser vendidos, tem preço de mercado, podem ser comercializados na bolsa de valores, entre outras características que serão abordadas neste trabalho. Exemplo disso é a Barclays Premier League, primeira divisão inglesa de futebol, onde todos os 20 clubes têm seus próprios donos. Inicialmente foram comprados por donos oriundos da Grã-Bretanha, hoje já temos propriedades russas, suíças, do Oriente Médio, italianas entre outras.

Levando em consideração o cenário descrito, uma industria maleável, que vem sofrendo grandes alterações ao longo dos anos, e onde inúmeros modelos de gestão são adotados atualmente, esse estudo destrinchará dois desses modelos.

## **1.1 Objetivo final**

Este trabalho tem como objetivo a realização de um estudo comparativo entre os modelos: Associação Civil Desportiva e Clube-Empresa, considerando a gestão aplicada nestes dois modelos no futebol.

## **1.2 Objetivos intermediários**

Podem ser apontados como objetivos intermediários:

- Levantamento das características e atributos da estrutura presentes nos dois modelos estudados;
- Levantamento de grandes clubes brasileiros e europeus e identificação de quais modelos estes utilizam;
- Identificar a prática de gestão profissional nos dois modelos estudados, considerando principalmente o uso de governança corporativa e planejamento estratégico;
- Compreender se o Modelo Clube-empresa pode ser considerado uma possível solução para os problemas encontrados pelos clubes brasileiros atualmente;

- Entender o motivo pelo qual nenhum clube brasileiro de expressão tenha adotado o modelo de gestão empresarial.

### **1.3 Delimitação do estudo**

Este trabalho está delimitado ao estudo de dois modelos de gestão presentes no futebol moderno: Associações Desportivas e Clubes-Empresa. Serão levados em consideração: São Paulo Futebol Clube e Clube de Regatas do Flamengo quanto ao modelo de Associação Desportiva, e AC Milan e PSG quanto ao modelo de Clube-Empresa.

Este trabalho também se limita a verificar se tal aplicação está sendo bem feita e o que cada um tem de melhor, em termos organizacionais, portanto, o desempenho financeiro dos clubes não será considerado, levando em consideração apenas os aspectos financeiros por uma ótica gerencial.

### **1.4 Relevância do estudo**

Quanto à relevância, este estudo será útil primeiramente para os próprios clubes, para que busquem uma profissionalização do esporte, e selecionem o modelo que melhor se enquadra às ambições e filosofia do clube e à estrutura atual existente.

Com o estudo, os cartolas poderão direcionar seus clubes com mais facilidade, otimizando os processos, criando uma filosofia sólida a fim de alcançar os objetivos traçados ano a ano, não muito diferente do que o mundo corporativo faz há muitas décadas.

Com clubes mais estruturados e fortes, os patrocinadores e os demais que trabalham para este mercado, poderão se favorecer, uma vez que terão um canal mais atrativo para um público extremamente fiel, maximizando seu retorno sobre o investimento.

Além disso, o estudo será relevante para os administradores, gestores e para futuros pesquisadores da ciência da administração. Principalmente os pesquisadores que quiserem traçar um paralelo do mundo corporativo com o mundo esportivo, tema este, que vem ganhando cada vez mais importância nos últimos anos.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Modelo de Gestão**

Segundo Sobral (2008), toda organização, seja ela uma empresa ou não, possui uma estrutura. Estrutura, para o autor, é “o que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros”. Com isso, percebemos que cabe aos gestores definir o modelo de gestão e consequentemente a estrutura organizacional e como será a gestão desta.

Segundo Chiavenato (2004), modelo de gestão é a forma de gerir uma organização onde as pessoas possuem um interesse em comum para desenvolver produtos e/ou serviços.

Segundo Ernest Dale (1965, apud Stoner e Freeman, 1999), o processo de organização é composto de cinco etapas:

1. listar as tarefas necessárias para que o trabalho seja bem sucedido (semelhante a um “to-do list”)
2. divisão do trabalho, ou seja, dividir tais tarefas de forma racional entre os colaboradores para que um não fique sobrecarregado e outro ocioso
3. departamentalização, ou seja, agrupar as tarefas a fim de otimizar sua realização
4. criar mecanismos de coordenação, integrar os esforços dos indivíduos, grupos e departamentos para o alcance dos objetivos
5. monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários

Disto, podemos concluir que cada organização/empresa deve adotar o modelo de gestão que mais se adéqua às exigências e condições ambientais onde se encontra. Especialmente quando formos considerar a quarta e quinta etapa do processo listado acima.

#### **2.1.1. Modelos de Gestão no Futebol**

Levando em consideração o tópico anterior, que aborda que cada empresa ou organização pode escolher o modelo que julgar mais adequado a seu estilo, a seguir entenderemos melhor os dois modelos alvos do estudo em questão: Associações Desportivas e Clubes-Empresa.

### **2.1.2. Associações Desportivas**

As Associações Desportivas foram concebidas no século passado e, segundo Mattar (2014), são “organizações democráticas autônomas, de pessoas com objetivos comuns (nesse caso, a prática esportiva), sem finalidade econômica”.

Ou seja, nesse modelo, seus associados não respondem por quaisquer atos da organização, uma vez que, ainda segundo Mattar (2014), uma das principais características do associativismo é o trabalho voluntário dos seus gestores, de seus dirigentes, isentando-os da responsabilidade de responder por quaisquer “obrigações contraídas” por parte da organização.

Isso é evidenciado nos próprios estatutos dos clubes, como por exemplo do Fluminense, art. 25 § 12 – Não poderão fazer parte do Conselho Deliberativo os Sócios que: a) Sejam arrendatários do FLUMINENSE ou exerçam atividade remunerada nas dependências do Clube; b) Recebam do Clube qualquer tipo de remuneração, seja como prestadores de serviços, funcionários assalariados, profissionais liberais ou empresários; (ESTATUTO DO FLUMINENSE FOOTBALL CLUB, 2012) ou no estatuto do Palmeiras, art. 119 §1 “A Direção da SEP é representada pelos membros da Diretoria, os quais não poderão, de nenhum modo, ser remunerados”, (ESTATUTO SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS,2013)

Todavia segundo Mattar (2014) isso não os impede de contratar profissionais para que atuem como funcionários do clube. Mesmo assim, na cúpula, onde são tomadas as decisões mais importantes e estratégicas, todos seus membros devem ser voluntários.

Hoje no Brasil, todos os 20 clubes da série A adotam esse modelo de Clube Associativo. Fato que já tentou ser alterado com a sanção da Lei 9.615/98, mais conhecida como Lei Pelé, esta tinha a intenção de fazer com que os clubes de futebol deixassem de ser Associações Desportivas e os obrigava a tornarem-se empresas.

Porém, houve muita resistência por parte dos clubes, principalmente pelo fato de, ao adotarem o novo modelo, perderem seus incentivos fiscais e terem de prestar contas de maneira mais severa. Portanto, a Lei passou por algumas alterações e atualmente determina que a opção pelo modelo de gestão utilizado é facultativa e cabe aos gestores dos próprios clubes escolherem qual modelo adotar.

### **2.1.3. Clube-Empresa**

O formato de clube-empresa é um tema muito discutido atualmente no Brasil, todavia, apesar de ser mais recente que uma Associação Desportiva, já é adotado desde o começo do século XX. Importante destacar que a grande maioria dos

tradicionais clubes de futebol, começaram como uma Associação Desportiva, posteriormente passando a adotar esse modelo. O Manchester United, por exemplo, foi fundado em 1878, e apenas em 1902, quando estava à beira da falência, um empresário chamado John Davies, comprou a equipe e passou a fazer investimentos. (MANCHESTERUNITED.COM,2016)

Até o momento nenhum clube de expressão no Brasil adotou o modelo Clube-Empresa, segundo Mattar (2014) os clubes se posicionaram contra essa lei por usufruírem de diversos benefícios que o modelo Associativo permite, como por exemplo, o fator tributário.

O autor continua afirmando que, caso se tornassem empresas, os clubes dependeriam de seus próprios esforços para ter uma boa saúde financeira, ainda correndo o risco de, no caso de não obterem êxito, serem obrigados a declarar falência e dissolver o clube.

Mattar (2014) define um Clube-Empresa como “uma forma de organização em que os clubes tornam-se sociedades empresariais com fins econômicos. ” Desta forma, os clubes passam a poder visar o lucro e distribuir dividendos, assim como em qualquer outra empresa privada de outro setor. Contudo, conforme citado previamente, o mesmo autor afirma que seus respectivos sócios passariam a responder pela empresa, e suprir eventuais prejuízos até com seus bens particulares, caso necessário.

Os Clubes-Empresa teriam suas contas fiscalizadas com maior atenção pelos órgãos públicos, uma vez que se submeteriam às regras de uma empresa e seriam tributados normalmente. Nesses casos, os dirigentes teriam um grau de responsabilidade e comprometimento maior, necessitando uma gestão mais enfática, uma vez que deixariam de ser voluntários e passariam a ser os “tomadores de risco” da organização.

#### **2.1.4. Gestão Profissional e sua importância em uma organização**

No livro do Chiavenato (2000), o autor cita Fayol, e o que era o ato de administrar para ele. Segundo Fayol (1984, apud Chiavenato, 2000), o ato de administrar se divide em cinco funções do Administrador, sendo elas:

1. prever,
2. organizar,
3. comandar,
4. coordenar e
5. controlar.

Outro autor que segue uma linha parecida é Sobral (2008), todavia dividiu as funções em quatro, talvez por estar mais atualizado, sendo elas:

1. Planejamento – definir objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los;
2. Organização – determinar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer;
3. Dirigir – liderar e motivar os membros da organização;
4. Controlar – monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Já Stoner (1982) afirma que gestão é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, segundo o autor, o desempenho da organização depende do desempenho dos seus administradores, sendo essa uma medida do quão eficiente e eficaz é o administrador, e da competência com que ele determina e alcança os objetivos apropriados.

Sobral (2008) afirma que organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns, e que toda organização existe para suprir uma necessidade, existe por conta de um propósito, uma finalidade. Administração, segundo o autor, é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. O autor ainda cita que “Os administradores ou gestores são os membros que tem como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito. ”

Pelo conjunto de teorias dos autores acima citados, percebemos então, o grande impacto que uma gestão eficaz e profissional e o desempenho de seus gestores tem na organização.

## **2.2. Planejamento Estratégico**

Segundo Kotler (1975), “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Outro autor que segue a mesma linha é Rebouças (2002), “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao

otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Ainda segundo Rebouças (2002):

“O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.” (REBOUÇAS,2002)

Segundo Serra (2003), a definição de planejamento estratégico “é o processo pelo qual se procura determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los.” Posteriormente, o mesmo autor prossegue, ressaltando a importância do planejamento estratégico, onde afirma que é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. Este ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Ainda segundo Serra (2003) o planejamento está dividido em: estratégico, tático e operacional, estas classificações variando de acordo com sua amplitude no tempo e na organização da empresa. Entre os três, o autor afirma que o planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo que determina os objetivos de uma organização e a adoção de ações e alocação de recursos para alcançar tais objetivos.

### **2.2.1. Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol**

O que comprova quão intrínseca está a missão da empresa no seu planejamento estratégico, é uma frase relatada por um cartola do clube Athletic Club de Bilbao, um clube de futebol basco, no livro de Ferran Soriano (2010), “Nossa estratégia é o fortalecimento de nossa identidade basca. O que queremos é que as crianças que treinam em Lezama falem basco e que nosso time seja uma representação pura de quem somos, do nosso povo. ”. Já outro diretor do mesmo clube, que posteriormente passaria ao Barcelona, afirmou que “Somos

antiglobalização. Muita gente não gosta dessas dimensões tão grandes e dessas corridas loucas para ganhar dinheiro.”.

Segundo Soriano (2010), as estratégias dos clubes de futebol podem ser divididas em três conjuntos:

1. Os clubes que querem ser líderes e marcas mundiais.
2. Os clubes que pretendem ser bem-sucedidos e rentáveis em seus países, ganhando dinheiro.
3. Os clubes que buscam se manter nas primeiras divisões dos respectivos campeonatos.

Soriano (2010) ainda afirma que, o maior risco quanto ao planejamento estratégico, é não saber exatamente onde se posicionar. Cita um caso do Valencia, outro clube espanhol, que não sabia se posicionava no primeiro ou no segundo grupo. Isso porque tem um grande sucesso esportivo, o que levará seus gestores a pensar mais alto, todavia se mostrou um passo maior que a perna, e levou o clube a passar por um momento financeiro delicado.

Como podemos ver, os clubes tem, ou deveriam ter, muitas similaridades com empresas e sua condução/gestão.

### **2.2.2. Missão**

Para Serra (2004), a missão tem uma importância tão grande que além de ser citada no capítulo de visão, ele cita novamente em um capítulo a parte. A “declaração de missão” para o autor é, “a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização”.

Segundo Chiavenato (2010), a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica.

Dando exemplo de missão no futebol, conforme citado anteriormente nesse estudo, o do Athletic Club de Bilbao é “o fortalecimento de nossa identidade basca, o que queremos é que as crianças que treinam em Lezama falem basco e que nosso time seja uma representação pura de quem somos, do nosso povo”, conforme relatado por Soriano (2010).

Outro exemplo de missão que podemos dar é a do FC Barcelona. Em seu site oficial, a famosa frase “Més que un club” (significando “Mais que um clube”, em

catalão), permanece exposta desde a página principal. O clube tem um compromisso com a cidade, a sociedade e a comunidade catalã, em passar seus valores, e apoiar os sentimentos catalães. (BARCELONA.COM, 2016)

O autor Wellington Moreira, no site da Caput Consultoria, cita um tenor espanhol, José Carreras, que em 1999 afirmou que “Ser torcedor do Barça vai além do puramente esportivo. É o sentimento de raízes, de valores e de uma identidade de um país: a Catalunha.” Posteriormente, o autor continua, afirmando que teve acesso ao mapa estratégico do clube em 2008, cuja uma das diretrizes dizia que “Temos por objetivo posicionar o clube mundialmente como sinônimo de paixão.” Todas essas diretrizes e premissas estão ligadas a um objetivo maior, difundir a Catalunha e seus valores pelo mundo.(CAPUTCONSULTORIA.COM.BR, SEM ANO)

### **2.2.3. Visão**

Segundo Serra (2004) “o planejamento estratégico será usado com o objetivo de concretizar sua visão”, conforme já descrito acima. Portanto, visão para o autor é “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. ”

Stoner (1982), fala da necessidade da visão, afirmando que os administradores perspicazes enxergam além do que é, e viram o que poderia ser. Trata-se de antever acontecimentos, e saber de como esse ambiente pode ajudar a sua empresa a atingir os objetivos da mesma.

Serra (2004) vai além e tenta definir visão corporativa, indicando que a mesma se divide em ideologia central e em visão. A ideologia central não dependendo de produtos, mercados ou quaisquer outras mudanças, mas sim sendo a empresa “quem é”. Dentro da ideologia central, missão e valores estão embutidos. Já visão, para o autor é formada pelos objetivos para uma vida (30 ou 40 anos) e as perspectivas de realidade futura. Esses dois elementos combinados, formariam a visão corporativa.

Segundo Chiavenato (2010), a visão representa uma imagem da empresa projetada para o futuro. Ela mostra a situação em que ela pretende estar e que resultados deseja atingir num determinado tempo. A visão não mostra geralmente aquilo que a empresa é, mas aquilo que ela pretende ser.

Pegando o exemplo do Coritiba Football Club, o clube traçou duas visões, uma a nível esportivo e outra a nível corporativo. A primeira seria “manter-se sempre entre as 10 maiores equipes do futebol do Brasileiro. ”, já a segunda seria “ser referência como clube de futebol de melhor gestão no Brasil. ” (CORITIBA.COM.BR,2016)

### 2.3. Cultura Organizacional

Idalberto Chiavenato (2010) define a cultura organizacional, ou corporativa, como: "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".

Ou seja, refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Segundo Sobral (2004), cultura organizacional é definida "como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização (...) se refere à rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional". O mesmo autor, destaca a importância da cultura quando diz que "as diferenças no desempenho das empresas começaram a ser atribuídas à cultura". Ou ainda "o padrão de crenças e pressupostos básicos compartilhados por um grupo definido de pessoas", a partir disso, Schein (1986, apud Sobral, 2004) divide a cultura em três níveis:

1. Artefatos; refere-se a estruturas e processos organizacionais visíveis, como o vestuário, os símbolos, os logotipos, o espaço físico, a linguagem, os slogans, os padrões comportamentais etc. Os artefatos são todas as coisas que as pessoas podem ver ou ouvir no dia a dia da organização.
2. Valores; resultam da crença sobre o que é certo ou errado, normalmente a partir da ação original de um líder. A ação continuada é aceita como valor. São mantidos em um nível consciente e utilizados para justificar e explicar o comportamento dos membros da organização. Podem ser inferidos a partir de histórias, lendas, linguagem e símbolos.
3. Pressupostos básicos; são crenças coletivas inconscientes, fonte original dos valores e da ação dos membros da organização. São valores tão profundamente internalizados que deixam de ter forma explícita, passando a funcionar como uma percepção não questionada da realidade. Determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem.

Chiavenato (2008) afirma ainda que a cultura organizacional pode ser forte ou fraca. Forte quando seus valores são compartilhados pela maioria dos colaboradores e

influenciam seus comportamentos e expectativas. Já uma cultura fraca caracteriza-se por ambiguidades, inconsistências e indefinições.

## **2.4. Clima Organizacional**

Segundo Chiavenato (2010), o clima organizacional é uma atmosfera do ambiente de trabalho que é constituído por pessoas. Este ambiente é relacionado à moral e satisfação das necessidades destes indivíduos podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

Para Chiavenato (2003) as dimensões do clima Organizacional são:

1. Estrutura organizacional; dar liberdade ou definir limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização etc.
2. Recompensas; a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, sendo que quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
3. Calor e apoio; a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, entretanto quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
4. Responsabilidade; pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal etc.
5. Risco; a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios ou como protetora para evitar riscos, sendo que quanto maior o estímulo melhor será o clima.
6. Conflitos; a organização pode estabelecer regras e procedimentos, gerenciando os conflitos por meio da confrontação.

Ainda segundo Chiavenato (2010), o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas.

No seu livro, “A Bola não entra por acaso”, Soriano (2010), afirma que um clube de futebol busca ganhar sempre, todavia há somente um vencedor. O autor ainda afirma que uma vez que o desempenho do time é público, fica sujeito a avaliação de qualquer um, o que requer um árduo trabalho por parte do clube para prevenir que isso impacte no clima da equipe, pois em clubes de futebol, o clima está geralmente diretamente relacionado com o resultado esportivo.

## 2.5. Governança Corporativa

Segundo João Lodi (2000), a definição de Governança Corporativa para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) é “o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. (...) A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país”,

Já Claudio Filho (2006), apresentou uma definição de Groenewegen (2004), onde este afirma que “Governança Corporativa diz respeito ao controle dos recursos das empresas. Governança diz respeito às instituições que influenciam como as corporações alocam recursos e retornos”. (GROENEWEGEN,2004, apud, CLAUDIO FILHO,2006)

Claudio Filho (2006) também cita que existem dois mecanismos de Governança, o que se aplica aos casos em questão seria o do sistema legal e regulatório. Esse sistema visa oferecer maior proteção aos investidores e outros stakeholders ligados às empresas. Mundialmente, a lei mais conhecida é a Lei Sarbanes Oxley, implementada nos Estados Unidos em 2002, que visa resgatar a credibilidade dos investidores, pois foi em uma época (começo da década de 2000) onde houve vários escândalos corporativos.

O autor, cita ainda mudanças legais ocorridas no Brasil, como a Nova Lei das Sociedades Anônimas, de 2001, que, segundo ele, visa “trazer credibilidade e atrair o interesse de investidores”. Entretanto, posteriormente, o autor afirma que “a despeito do avanço recente no ambiente legal e regulatório brasileiro, ainda prevalecem valores culturais arraigados no empresariado nacional que inibem a modernização das normas corporativas”. (NOVA LEI DAS S/A, 2001)

Segundo um artigo do autor Luigi Bispo (2016), da Universidade do Futebol, governança corporativa já é um tema recorrente no mundo do futebol. Segundo ele, a principal diferença entre o futebol europeu e o futebol brasileiro hoje, passa por esse tema. Faz um paralelo entre a entidade regulamentadora europeia, a UEFA, e quem deveria regulamentar o futebol brasileiro, a CBF. Cita a UEFA como um case de sucesso, de organização impecável, já a CBF o oposto. Cita alguns casos de irregularidades ocorridas no Brasil, como a renúncia do presidente do São Paulo Futebol Clube por suspeita de irregularidades ocorridas no alto escalão do clube, afirmando que isso faz com que o futebol brasileiro perca credibilidade, e consequentemente, qualidade.

Um exemplo relacionado a isso, que sempre ganha as manchetes no Brasil, diz respeito a uma manobra realizada por Associações Desportivas que realizam aportes de “equity”, como se Sociedade Anônima ou Sociedade Limitada fossem,

porém para que isso fosse possível era necessária alteração dos estatutos vigentes dos clubes. O colunista Rodrigo Capelo, evidenciou que no Campeonato Brasileiro de 2015, todos os 20 clubes estavam endividados. De 2014 para 2015, apenas três times reduziram suas dívidas, Flamengo, Internacional e Goiás. O Internacional reduziu de R\$ 47 milhões, o Goiás reduziu de R\$ 6 milhões e o Flamengo em R\$ 81 milhões. O Palmeiras aumentou em R\$ 9 milhões e o São Paulo aumentou sua dívida em R\$ 25 milhões. (ÉPOCA, 2015)

Ao Sportv, o colunista elogiou a postura do Flamengo e do Palmeiras quanto à situação financeira. Segundo ele, se o Palmeiras reservar 20% da sua receita atual, consegue quitar as dívidas em três anos.

O exemplo do Flamengo será citado mais adiante no estudo, aqui citarei o caso do Palmeiras, que construiu um novo estádio e conseguiu ter o maior contrato de patrocínio do país, todavia, todos os especialistas ressaltam que além dessas duas fontes de receitas muito significativas, uma outra fonte teve ainda mais relevância para a melhora da situação do clube. Paulo Nobre, um empresário de sucesso, e atual presidente do clube, emprestou mais de R\$ 100 milhões ao clube (valores oscilam pois foram vários empréstimos e não se sabe o valor exato, todavia todas as principais fontes colocam valores superiores a R\$ 100 milhões). Tal empréstimo será pago em 12 anos, considerando apenas juros e correções, tudo isso através de um intermediador, o Banco Votorantim. Essa manobra foi feita, justamente por conta do estatuto não permitir um aporte financeiro privado, em formato de “equity”.

No site da Endeavor, há um artigo do Diretor Presidente da Governance Solutions, Carlos Airton Pestana Rodrigues, onde este exalta a função dos conselheiros, afirmando que:

“Sua missão inclui acompanhar e estimular um melhor desempenho da gestão executiva, aprovar e coordenar a execução das estratégias de negócio, gerenciar riscos de alto nível, zelar pelos princípios, valores e padrões éticos da organização e por sua aplicação nas decisões da empresa” (ENDEAVOR.COM, 2012).

Vemos a partir disso, que os Conselhos possuem um papel fundamental dentro de qualquer organização, atualmente.

## **2.6. Reputação Corporativa**

Outro conceito, que é ligado a governança corporativa, é o da reputação corporativa, e vem ganhando cada vez mais importância no mundo corporativo. Segundo Claudio Filho (2006), a reputação corporativa é a reação de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa. Ainda segundo o autor, reputação tem quatro pilares:

1. Credibilidade
2. Qualidade
3. Confiança
4. Responsabilidade

O primeiro diz respeito ao cumprimento de contratos, o segundo é associado à percepção sobre o produto/serviço oferecido pela empresa, o terceiro relaciona-se com a solidez e integridade interna da empresa, já o quarto associa ao papel exercido pela empresa para com a comunidade em que está inserida.

Posteriormente, o autor conecta todos esses pontos ao conceito de capital reputacional, afirmando que todos esses fatores combinados “trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo”.

Claudio Filho (2006) ainda expõe uma pesquisa realizada pela revista Chief Executive, onde a seguinte pergunta foi feita a um grupo de CEOs de grandes empresas americanas: “Quão importante é a reputação de uma empresa para que ela atinja seus objetivos empresariais estratégicos? ”, o resultado mostrou que 96% dos CEOs responderam “Muito importante”.

Com isso, vemos que atualmente, não basta apenas oferecer um produto/serviço excelente, as organizações têm de se preocupar com a imagem que está sendo passada para o mercado, para as pessoas, e esta nada mais é do que a consequência das ações tomadas no seu interior.

Esse assunto ainda é bem recente, mesmo para o mundo corporativo, portanto não foram encontrados artigos referentes ao mundo do futebol. Todavia, como veremos mais a frente nesse estudo, já é um tópico de extrema importância e que já vem trazendo resultados na prática.

## **2.7. Tomada de Decisão**

Para Chiavenato (1986), decisão é “o processo de análise e escolha, entre varias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. O autor ainda prossegue afirmando que o processo de tomada de decisão é “complexo e

depende tanto das características pessoais só tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação.” Segundo Chiavenato (1986) o processo decisório consiste em sete etapas, são elas:

1. percepção da situação que envolve algum problema
2. análise e definição do problema
3. definição dos objetivos
4. procura de alternativas de solução ou de cursos de ação
5. escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos
6. avaliação e comparação dessas alternativas
7. implementação da alternativa escolhida

Posteriormente, o autor menciona um fato de grande relevância para o presente estudo. O autor afirma que “se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 3,5 e 7 podem ser abreviadas ou suprimidas. ” (CHIAVENATO,1986)

Tal relevância se da, quando consideramos a frase de Soriano (2010) que diz que no futebol a “avaliação é semanal”, e combinando com a ordem de grandeza desproporcional que essa industria tomou, é a formula perfeita para gerar a forte pressão citada por Chiavenato acima. Portanto, o processo decisório no futebol teria apenas 4 etapas, e tem uma grande importância, em qualquer clube de futebol, principalmente por conta da velocidade que tem de ter.

## **3. Metodologia**

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo, de natureza descritiva e exploratória. Segundo Gil (2008):

“(...) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, (...) envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (...). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. (GIL,2008)

Portanto, conforme mencionado na citação anterior, será de natureza qualitativa, com pesquisa documental e bibliográfica, e posteriormente, a coleta de dados primários através de entrevistas via Skype e telefone.

De acordo com Salvador (1980, apud Ribeiro 2008), a entrevista, atualmente é um instrumento ao qual os pesquisadores recorrem sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos apenas por determinadas pessoas.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o melhor modo de se aprofundar sobre um determinado assunto cuja natureza é empírica, contribuindo para fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Foram escolhidas pessoas que trabalharam no Clube de Regatas do Flamengo, no São Paulo Futebol Clube, no Paris Saint Germain e no AC Milan. Sendo os dois primeiros referentes aos clubes cujo modelo é o de Associação Desportiva e os dois últimos cujo modelo adotado é o de Clube-Empresa.

### **3.2. Instrumentos de coleta de dados**

Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988) referem-se à pesquisa como “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”.

Segundo Britto e Feres (2011), o primeiro passo de uma investigação é a pesquisa bibliográfica. Para o referencial teórico, foram utilizados livros, artigos e teses disponíveis. Para o estudo de caso, foi feita uma pesquisa documental consultando livros, artigos e sites confiáveis na internet cujo assunto se relacionava com o tema do presente estudo.

Posteriormente, em uma fase de maior aprofundamento, com base nos dados coletados, um roteiro de entrevista aprofundada foi elaborado.

Como fontes primárias, foram entrevistados gestores de clube de futebol, além de um entrevistado com vasta vivência dentro do esporte. Do modelo de Associação Desportiva, foram entrevistados o ex-vice-presidente de Futebol do Clube de Regatas do Flamengo Wallim Vasconcelos, o ex-Diretor de Futebol do São Paulo Futebol Clube Gustavo Vieira de Oliveira, o ex jogador do São Paulo Futebol Clube, campeão do mundo pelo clube Rai Oliveira.

Já quanto ao modelo de Clube-Empresa, foram entrevistados o ex Diretor Geral e Esportivo do AC Milan e do PSG, Leonardo Nascimento de Araujo, e Ricardo Gomes, ex-técnico de PSG, Bordeaux, Monaco e atual técnico do São Paulo Futebol Clube.

O roteiro continha perguntas para o melhor entendimento do modelo em questão, os principais temas abordados foram, governança corporativa, política interna, captação de investimentos e tomada de decisão corporativa.

As entrevistas foram realizadas no final de Outubro de 2016 e durante o mês de Novembro de 2016, através de ligação telefônica e Skype. Foi marcado um horário com cada entrevistado e com um gravador de voz a ligação foi gravada, tudo com o consentimento do entrevistado. No próximo capítulo, os trechos mais relevantes serão transcritos para análise e coesão com a conclusão do estudo em questão.

### **3.3. Tratamento e Análise de Dados**

No capítulo 2, Referencial Teórico, diversos renomados autores foram utilizados, como por exemplo, Mattar, Chiavenato, Stoner e Freeman, Sobral entre outros.

Na análise dos métodos, Ferran Soriano, que foi Diretor do FC Barcelona, Mattar e outros autores com fortes vínculos no mundo do futebol foram utilizados.

As entrevistas foram realizadas com:

- Wallim Vasconcelos (ex-Vice-Presidente de Futebol do Clube de Regatas do Flamengo)

- Gustavo Vieira de Oliveira (ex-Diretor Esportivo do São Paulo Futebol Clube)
- Raí Vieira de Oliveira (ex-jogador do São Paulo Futebol Clube)
- Leonardo Nascimento de Araujo (ex-Diretor Geral do PSG e do AC Milan)
- Ricardo Gomes (atual técnico do São Paulo Futebol Clube, e ex-técnico de PSG, Bordeaux e Monaco)

A interpretação dos dados foi realizada após a aplicação das entrevistas.

A análise dos resultados foi através da interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, relacionando-os com os conceitos obtidos na revisão bibliográfica.

### **3.4. Limitações para o estudo**

Segundo Gil (2002), quando se trata de um estudo de caso, algumas objeções podem aparecer, tais como, falta de um método padronizado, rigoroso. Desta forma, a qualidade dos resultados finais podem ter tido consequências durante a trajetória exploratória.

O problema da generalização também tem de ser citado, quanto a isso, Gil (2008) indica que “o máximo que um pesquisador experiente pode almejar é a construção de teorias, que provavelmente não serão tão gerais quanto ele gostaria que fossem.

A partir desta, estabelecemos outra limitação, a experiência do pesquisador em questão, que, com certeza, não se compara a qualquer pesquisador citado pelo autor.

Outra limitação existente, se refere à escassez de livros, documentos formais e mais opiniões sobre o assunto em questão, gestão de clubes de futebol. O assunto é tratado ainda de forma muito empírica, e a limitação de informações sobre a gestão dos clubes ainda é bastante sigilosa e de difícil acesso, o que dificulta uma comparação mais aprofundada entre os dois modelos de gestão.

Além disso, Gil (2008) ainda cita algumas limitações quanto à técnica da entrevista, dentre as quais podemos destacar, o fornecimento de respostas falsas, sejam elas por natureza consciente ou inconsciente, a influencia das opiniões pessoais do entrevistador quanto às respostas e a inabilidade do entrevistado para responder adequadamente. Isso faz com que hajam possíveis inverdades, sejam elas parciais ou totais, e há também um limite de interesse, além do limite no número de entrevistados.

## 4. Análise e Resultados

### 4.1. Associação Desportiva

Conforme mencionado anteriormente, uma Associação Desportiva é uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo é apenas social. Seu principal objetivo é promover a prática e a evolução dos esportes.

Conforme evidenciado no trecho abaixo, presente no Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo:

“ O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (...) é uma associação civil, sem fins lucrativos, de utilidade pública, (...) constituído por prazo indeterminado, com personalidade distinta de seus associados, os quais não respondem, solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pelo FLAMENGO.” (ESTATUTO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, 2014)

No Estatuto do São Paulo Futebol Clube, o seguinte trecho também se faz presente:

Artigo 1º “O SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE, fundado na cidade de São Paulo, onde tem foro e sede, em 16 de dezembro de 1935, preservador das glórias e tradições do SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE, da Floresta, o qual foi fundado em 25 de janeiro de 1930 e extinto em 14 de maio de 1935, é uma Entidade de Prática Desportiva, constituída na forma de associação civil sem fins econômicos com prazo de duração indeterminado e que tem total autonomia de organização e funcionamento, de conformidade com o inciso I do Artigo 217 da Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 05/10/1988.”

A escolha de quais esportes serão praticados naquele clube, cabe aos seus gestores. Todavia, muitos esportes são oriundos de tradição, como por exemplo o remo, muito forte no final do século XIX. Portanto, clubes como o Clube de Regatas do Flamengo, Botafogo de Futebol e Regatas e o Clube de Regatas Vasco da Gama, são três exemplos no Rio de Janeiro que começaram a partir do remo e mantiveram o esporte no clube.

Isso faz com que os “donos” do clube sejam os seus próprios membros, que possuem o poder do voto, com o respaldo de um estatuto. Tal estatuto, requer muita burocracia e muita política para que haja mudanças. Posteriormente, os processos internos, os Conselhos presentes no clube, entre outros, variam de clube para clube.

Uns são mais politizados que outros, dependendo claro, do número de sócios existentes no clube.

Os demais esportes foram perdendo peso com a ascensão de popularidade de futebol, fazendo com que o investimento fosse direcionado ao futebol, mantendo apenas o núcleo nos demais desportos. No caso do Flamengo, em setembro de 2016, o futebol representava 72% das despesas, os esportes olímpicos e o remo 9% e os demais 19% oriundos do clube social e do corporativo. Esses dados foram coletados durante entrevista com o senhor Wallim Vasconcelos.

Conforme exposto acima, com base nas características apresentadas, principalmente em seus estatutos, tanto Flamengo quanto São Paulo se enquadram no Modelo Associação Desportiva.

#### **4.1.1. Planejamento Estratégico - Missão e Visão**

Nos casos de Flamengo e São Paulo, ambos tem uma missão estabelecida nos seus respectivos estatutos. Sendo a do São Paulo Futebol Clube:

“O São Paulo Futebol Clube tem por objetivo promover, desenvolver, difundir e aprimorar o desporto em todas as suas modalidades, em particular o futebol, formando atletas em todas as suas categorias, visando a participação em competições profissionais ou não profissionais, nos níveis municipal, estadual, nacional e internacional.” (ESTATUTO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE,2011);

E a do Clube de Regatas do Flamengo:

“(…) promover a prática do futebol e do remo, com prioridade; da educação física e dos demais desportos, profissionais ou não, na conformidade da legislação vigente; promover reuniões e diversões de caráter desportivo, cultural, social, cívico e recreativo; promover atividades de caráter assistencial, educacional e filantrópico; promover atividades de fabricação, mediante licenciamento, de produtos de perfumaria (...) sem fins lucrativos”.(ESTATUTO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO,2014);

É possível perceber que em ambos os casos essas missões não estão ligadas a um planejamento estratégico, mas sim foram traçadas para formalização do estatuto das organizações, conforme prevê Chiavenato (2010), a missão “serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia

organizacional. ” Como não estão atreladas a questão estratégica da empresa são missões de grande amplitude, sem potencial para “nor-tearem” a organização.

No caso específico do Flamengo, a missão e a visão foram reestruturadas em um novo planejamento estratégico traçado em 2013, em parceria com a Apsan Consultoria, que fez também o planejamento estratégico de empresas como BNDES e Petrobras. A missão e visão, todavia, não puderam ser reveladas abertamente pelo entrevistado, por estarem sob sigilo, todavia alguns objetivos principais do planejamento estratégico foram explicitados, o principal era o de dobrar o faturamento até 2020. O que podemos concluir que, a preocupação de atrelar a missão e visão do clube com estratégias de crescimento estão sendo observadas pela atual gestão.

Quanto ao caso do São Paulo, os entrevistados citaram que sequer existia uma missão e uma visão no clube. Raí afirmou que, “ O clube pelo qual trabalhei não apresentava, não apresenta Missão e Visão bem definidos.” Na verdade, conforme vimos, existe uma missão, todavia, por ser de extrema amplitude, nem mesmo o entrevistado consegue ter essa percepção.

Uma missão que não atinge o colaborador, não tem utilidade para a organização, conforme defendido por Serra (2004), “o objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos.” Ou seja, sem isso, o clube não tem um “norte”, não tem uma direção, o que dificulta, e muito, na obtenção de resultados e na construção de uma base de gestão sólida.

Ambos os clubes pertencem ao mesmo modelo de gestão: Associação Desportiva, porém é perceptível que há uma diferença clara entre os dois clubes no que diz respeito ao estabelecimento e importância dada a missão e a visão. No caso do Flamengo, a atual gestão entendeu a importância de se ter uma missão definida, e se preocupou em reestruturá-la de forma que estivesse alinhada com o planejamento estratégico traçado. Enquanto o São Paulo não demonstrou preocupação, fazendo com que o clube ainda não tenha uma direção a tomar bem definida.

#### **4.1.2. Política Interna, Cultura Organizacional e Clima Organizacional**

Em uma Associação Desportiva, por conta dos resultados serem tão imediatos e tão cobrados, esses dois temas estão fortemente correlacionados. Gustavo afirmou que os resultados esportivos influenciam diretamente e com grande impacto na política interna do clube.

Todavia, caso um clube seja politicamente forte internamente, esses resultados terão um impacto menor no clima. No caso do Flamengo, Wallim afirmou que:

“Nós éramos os empresários bem-sucedidos e todos depositaram toda a esperança de mudança de um modelo de gestão que perdurava há tempos (...) Todo esse apoio na eleição foi transferido para os Conselhos Deliberativo e de Administração e assim não tivemos problemas para aprovar as matérias que proporcionaram a recuperação do clube.” (Wallim Vasconcelos, ex Vice-presidente de Futebol do Flamengo)

Durante o primeiro ano em que Wallim esteve no Flamengo em 2013, os resultados esportivos não foram os esperados e o entrevistado ainda cita que tiveram “muitos embates tanto com imprensa quanto com torcedores”, todavia a estrutura se manteve sólida, e no final do ano foram coroados sendo campeões da Copa do Brasil.

Já no caso do São Paulo, quando os resultados em campo não aparecem, Gustavo diz que:

“A influencia é mais nefasta no momento em que a imprensa passa a veicular e/ou repercutir a guerra política, pois isto mina ainda mais as autoridades, acarreta perda de energia da estrutura e desmobiliza o torcedor. (...) o debate político passa a contestar os poderes constituídos do clube, minando a autoridade do presidente e diretoria, passa a influenciar negativamente o trabalho do futebol”.(Gustavo Vieira, ex-diretor do São Paulo)

Isso demonstra uma fragilidade política interna muito grande, uma vez que fatores externos como imprensa e torcedores, fazem com que os poderes atribuídos ao presidente sejam até “minados” por conta dessa estrutura, às vezes até impossibilitando-o de trabalhar.

Esse tipo de problema, Chiavenato (2003) o encaixa na sua sexta dimensão de Clima Organizacional, como “Conflitos”, afirmando que “a organização pode estabelecer regras e procedimentos, gerenciando os conflitos por meio da confrontação”. Essa teoria ratifica que tendo uma política interna sólida, com colaboradores preparados, qualquer tipo de influencia ou conflito externo consegue ser solucionado, sem que isso afete o clima organizacional.

Disso podemos tirar duas conclusões, uma que o clima em um clube de futebol oscila muito, uma vez que a avaliação (de todos, não somente dos gestores) é feita partida a partida e outra conclusão é que o clima é diretamente relacionado ao desempenho esportivo do clube.

Conforme já vimos no tópico 2.3, Chiavenato (2008) afirma que em um ambiente organizacional cuja cultura é forte, “valores são compartilhados pela maioria dos colaboradores e influenciam seus comportamentos e expectativas”.

Com base nisso, podemos traçar um paralelo com demais organizações, conforme explicitado no tópico de “Clima Organizacional”, duas dimensões citadas por Chiavenato (2003), que se fazem presentes em um clube de futebol são a 2 e a 3, referentes à Recompensa e Calor e Apoio, respectivamente. A recompensa, está diretamente relacionada aos resultados alcançados pelos colaboradores, assim como no futebol, e o Calor e Apoio varia em função da cultura forte ou fraca existentes nos clubes, assim como ocorre nos casos das organizações.

#### **4.1.3. Governança Corporativa, Tomada de Decisão, Reputação Corporativa e Agentes Reguladores**

##### **Governança e Tomada de Decisão**

A estrutura hierárquica de uma Associação Desportiva é bem incomum, quando comparada com alguma outra organização. Uma Associação Desportiva, possui um Conselho Fiscal, que está, ou deveria estar, integrado com o Conselho Administrativo do clube. Este Conselho Fiscal tinha como principal tarefa fiscalizar as contas do clube a fim de fazer com que fosse saudável economicamente.

O Flamengo por exemplo, segundo o Wallim, possui 4 Conselhos:

- Conselho Deliberativo, composto por cerca de 2.000 sócios proprietários, a maioria herdou esse título e uma pequena parte foi eleita. Esse Conselho tem o objetivo de discutir e deliberar as matérias mais importantes e relevantes do clube.
- Conselho de Administração, possui cerca de 120 sócios, parte natos e a maioria eleita, e tem como objetivo discutir e deliberar orçamento e empréstimos
- Conselho Fiscal, composto por 7 sócios, todos eleitos, para fiscalizar as contas do clube
- Conselho de Grandes Beneméritos, composto por sócios antigos, que não possuem poder decisório, todavia possuem grande influência política (o

numero não foi explicitado por não terem exatamente o numero correto, todavia o entrevistado garantiu que é “significativo”)

A presidência deve sempre incluir o Conselho Fiscal no que diz respeito a, estratégias financeiras e tomada de medidas econômicas, dando poder ao Conselho Fiscal de também “propor ao Conselho Diretor medidas econômicas ou financeiras que julgar conveniente”, conforme explicitado no Art.115 Parágrafo VII, do Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo, vigente atualmente.

Os entrevistados ressaltaram a importância do estatuto do clube, que no caso do Flamengo o estatuto limita os poderes do Presidente, como evidenciado no Estatuto do Clube, Art.129 parágrafo XXII, onde um dos deveres do Presidente é “encaminhar a prestação de contas” do clube ao Conselho Fiscal para sua aprovação.

A diretoria não remunerada, que é quem toma as decisões estratégicas do clube, é composta pelo presidente e pelos vice-presidentes, faz parte do Conselho de Administração. O estatuto permite também que tenham profissionais do mercado, estes ocupando uma cadeira remunerada, todavia não tendo direito a voto e nem poder decisório.

Apesar de ser um modelo Presidencialista, vemos que há muita gente para tomar as decisões, principalmente se levarmos em conta que o presidente deve ouvir os conselhos antes das principais ações, uma vez que, os donos são os sócios do clube representados pelos conselhos.

Conforme visto no tópico 2.7, Soriano (2010) e Chiavenato (2003) defendem que as decisões em ambientes de grande pressão como no caso de clube de futebol deveriam ser rápidas e eficazes, por conta do curto espaço de tempo a disposição para atuar.

Todavia, foi possível perceber que no caso do Flamengo, os Conselhos estavam todos integrados, “remando na mesma direção”, o que facilitou e agilizou a tomada de decisão por parte da presidência e da vice-presidência. Nesse caso, a tomada de decisão, segundo o entrevistado, era ágil e coesa, tudo em prol do clube e do plano de recuperação traçado à época. O entrevistado ressalta que passou a ser um problema, conforme relatado na seguinte frase:

“As decisões eram tomadas na diretoria, estas eram por maioria de votos. Isso aconteceu até o início de 2015, quando começou com o presidente à época (que continua hoje), por conta dele não acatar as decisões da maioria.” (Wallim Vasconcelos, ex-Vice-Presidente de Futebol do Flamengo)

O que fica claro que enquanto havia alinhamento da presidência e diretoria com os conselhos da organização, as decisões eram rápidas e eficazes. Porém, no

momento em que os interesses se desalinham, resultou em um problema político interno, que fez com que a chapa política inicial, da qual o entrevistado fazia parte, se desfizesse.

No São Paulo Futebol Clube situação semelhante é vista. De acordo com o site oficial do clube, existem 3 Conselhos:

- Deliberativo, o Conselho Deliberativo é o órgão soberano do Clube, é o representante dos associados, competindo-lhe orientar e aprovar a gestão dos negócios associativos
- Fiscal, compete ao mesmo fiscalizar os atos da Diretoria e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários
- Consultivo, órgão responsável pela manutenção das tradições éticas, filosóficas e históricas do Clube (ESTATUTO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE,2016)

O primeiro tendo um presidente e mais de 200 conselheiros, o segundo tendo um Presidente, cinco membros efetivos e quatro membros suplentes e o terceiro tendo um presidente e 22 conselheiros/consultores. Além disso, o São Paulo Futebol Clube ainda possui 22 membros da Diretoria, seis Vice-Presidentes e um Presidente. (SAOPAULO.NET,2016)

Gustavo afirmou que, “a política é parte essencial e da natureza das associações” e ambos os entrevistados relataram que a tomada de decisão se concentra na parte estratégica do clube, em um sistema presidencialista.

Segundo os entrevistados, o grande número de membros existentes no Conselho Deliberativo da Associação dificulta a tomada de decisão, principalmente das tarefas menores, uma vez que todos focam nos grandes problemas, enquanto os problemas menores as vezes passam despercebidos. Gustavo afirmou que:

“A gestão do futebol tem alguns desafios invisíveis, dentre os quais o impulso e desejo que todos da estrutura de gestão, do mais alto ao mais baixo posto, têm interferirem nas atividades de campo (escalação de equipe, métodos de treino, logística, etc.), o que, se não for controlado, resulta em muitas pessoas decidindo os mesmos assuntos, e outras matérias desprezadas. Isto dificulta a avaliação de resultados de cada componente da estrutura, dificultado à cobrança de resultados e metas.” (Gustavo Vieira, ex-diretor São Paulo Futebol Clube)

Rai concordou, declarando que:

“Normalmente são sistemas presidencialistas, com forte influência e poder do eleito. Que tem forte autonomia em definir

quem estará com ele, na gestão executiva. Existe um conselho, muitas vezes com um número exagerado de membros, com diferentes interesses. O que torna o processo de decisão estratégica confuso.” (Raí de Oliveira, ex-jogador do São Paulo Futebol Clube)

Conforme diagnosticado no tópico anterior, por conta da fragilidade política interna do São Paulo, há também “uma falta de integração estratégica entre as áreas”, o que nos permite concluir que talvez o tomador de decisão não tenha todas as informações necessárias para tal.

Segue a resposta completa do entrevistado Raí de Oliveira:

“A estabilidade política é frágil. Com várias brechas para reviravoltas. A consequência é a necessidade de contemplar vários grupos políticos, com postos na gestão executiva, independente da competência e capacidade técnica, e/ou de gestão. Causando também uma falta de integração estratégica entre as áreas.”. (Raí de Oliveira, ex-jogador do São Paulo Futebol Clube)

Todos os entrevistados, ao serem perguntados “O que mudariam na gestão de um clube dessa natureza?”, tomariam alguma providência para fazer com que a tomada de decisão fosse mais ágil. As respostas giraram em torno de “separaria o Clube Social e o futebol profissional, para dar mais liberdade e autonomia”, “dissolveria o Conselho Deliberativo, passando suas atribuições ao Conselho Administrativo” e “menor rotatividade da Diretoria e uma comissão técnica fixa, para melhorar o desempenho do Departamento de Futebol”. As respostas acima citadas, foram dadas por Raí, Wallim e Gustavo, respectivamente.

Nesse caso, a tomada de decisão teria uma relação direta com a governança do clube, uma vez que mudaria sua estrutura de decisão, fazendo com que uma alteração nos estatutos dos clubes fosse inevitável, caso essas providências fossem postas em prática.

### **Agente regulador**

Houve bastante divergência nos discursos dos entrevistados quanto ao “agente regulador” dos clubes, o que demonstra que atualmente esse processo não é muito bem controlado.

O entrevistado Wallim Vasconcellos afirmou que:

“O Flamengo é filiado à Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro - FFERJ, que por sua vez é filiada à

Confederação Brasileira de Futebol CBF. O Flamengo e todas estas entidades seguem o regulamento da Fifa e o disposto na Lei Pelé.” (Wallim Vasconcellos, ex-Vice-Presidente de Futebol do Clube de Regatas do Flamengo)

Já os demais entrevistados Gustavo Vieira de Oliveira e Rai Oliveira, responderam respectivamente, que “No Brasil os clubes são auto-suficientes em suas decisões e responsabilidades. Não há órgão ou agente regulador externo, mas tão somente aqueles internos da instituição, como por exemplo, o conselho fiscal e o conselho deliberativo” e “Os agentes reguladores são o governo e sua legislação, que dá bastante autonomia aos clubes, e o estatuto do próprio clube, construído e aprovado pelo conselho do clube.”

Cartolas, que trabalharam na gestão de um clube de futebol, deveriam saber quem os regula. Os clubes, a princípio, são regulados pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol) em um âmbito nacional, e pela Federação Estadual de Futebol (FFERJ no caso do Flamengo e FPF no caso do São Paulo), em um âmbito estadual. Estes órgãos tem o poder de desvincular o clube e impedir sua participação nas competições organizadas por elas, caso estes não sigam a Lei Pelé e os regulamentos estabelecidos pela FIFA, órgão máximo do futebol profissional.

Somente Wallim, ex-vicepresidente de futebol do Flamengo conhecia a Lei realmente, os demais responderam ou que não havia um agente regulador externo ou que seu agente regulador era o Governo. Justamente por conta de sua natureza social, o Governo não atua como fiscalizador desses clubes, pelo contrario, o Governo permite que tenham incentivos fiscais, benefícios extras, que empresas comuns não possuem tudo isso com base no objetivo inicial de estimular a prática e o desenvolvimento de esportes. Wallim reitera essa prática afirmando que “Os clubes, atualmente, como entidades sem fins lucrativos, têm isenção de diversos impostos. ”

### **Reputação Corporativa e Gestão Financeira**

Quanto a reputação corporativa, o Flamengo vem se consolidando com um case desses últimos anos no futebol brasileiro. Como esse modelo de gestão não permite aporte financeiro privado, a reputação corporativa ganha ainda mais importância na captação de investidores, todavia ela também é de extrema importância na captação de atletas.

Segundo o entrevistado Wallim, quando um plano financeiro para o clube foi estabelecido, e começou a ser posto em prática, o número de investidores e de patrocinadores que passaram a buscar o clube aumentou exponencialmente. Inúmeros jogadores concordaram com os novos termos propostos pela nova Diretora

justamente por saber que com aqueles termos, o pagamento seria feito, que estavam cumprindo o que estavam prometendo.

Tal confiança e credibilidade, é exposto no tópico 2.6 desse estudo, como sendo o primeiro pilar da Reputação Corporativa, e vemos que na prática vem acontecendo com o Flamengo. A credibilidade diz respeito ao “cumprimento dos contratos”, fazendo com que os jogadores e investidores acreditassem na palavra dos gestores, e comprassem a ideia.

Quanto aos investidores, o poder de barganha de um clube de futebol costuma ser muito alto no Brasil, justamente pelo impacto impressionante que esses clubes tem em termos de mídia. Todavia, muitas empresas deixaram de investir no esporte nos últimos anos pelo descrédito que os clubes vem acumulando.

Nesse quesito, o Flamengo vem se mostrando impecável e o retorno vem aparecendo. Depois da entrevista ter sido feita, o pesquisador compareceu a uma palestra do Wallim Vasconcellos, onde esse ponto foi abordado e evidenciado. Na palestra, afirmou que por conta de estarem agindo conforme prometeram e acordaram fez com que a captação por novos investidores fosse facilitada. Além disso, na palestra do Wallim, este afirmou que a preocupação da gestão em que participou ia além, e se preocupava em ativar os patrocinadores. Expôs uma situação com um patrocinador onde este, foi exposto na camisa do time de basquete do clube, sem nenhuma contrapartida seja ela financeira, seja ela em forma de nenhum outro benefício.

Vemos que, atualmente, a reputação corporativa está fortemente correlacionada com uma gestão financeira saudável, prova disso, é o caso do Flamengo. Conforme citado anteriormente, dentro do planejamento estratégico havia outros objetivos traçados, e como o problema maior do clube era sua gestão orçamentária, os principais objetivos eram relacionados a isso (quanto à gestão, não objetivos esportivos). Um exemplo de objetivo era a redução da dependência das cotas de televisão nas fontes de receita. Vale ressaltar que, Wallim afirmou em sua palestra que agora tal dependência voltou a aumentar e, atualmente, as cotas de televisão representam 51% do total da receita do clube, o que deve ser fonte de preocupação para a atual gestão.

O Flamengo teve que ter um planejamento mais arrojado inicialmente. Em 2013, quando a gestão que perdura até hoje, foi eleita, o entrevistado descreveu a situação como “caótica”. Ainda segundo o entrevistado, três passos fundamentais foram dados para “estancar o sangramento”, o primeiro seria mensurar exatamente o tamanho da dívida, onde a Ernst&Young foi contratada para que fizesse uma auditoria nas contas do clube, posteriormente tinham de obter as CNDs (Certidões Negativas de

Débito, um documento da Secretaria da Receita que certifica que aquela pessoa física/jurídica não possui débitos ou pendências), como último passo, conseguindo ter os recursos penhorados de volta, tiveram de renegociar a dívida, postergaram tudo para pelo menos 24 meses e um pesado corte de custos foi feito. Atrelado a isso, posteriormente o clube focou seus esforços em aumentar a receita e tentar angariar recursos oriundos de outras fontes, como programa de sócio torcedor, novos patrocínios entre outros.

Em relação ao que foi descrito acima, Wallim descreveu como “uma experiência inesquecível”, o que demonstra o preparo do entrevistado ao encarar uma situação como essa e descrevê-la como algo trivial, quando, na verdade, é algo muito difícil de conseguir na prática. Principalmente considerando o que foi descrito no tópico 2.2, quando Rebouças (2002) afirmou que o planejamento estratégico “considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.” Nesse caso, o Flamengo ao manter o respeito pelo processo estratégico traçado, obteve coerência e sustentação decisória, fazendo com que não só os resultados aparecessem, como ganhassem a confiança do mercado. Esta, que tinha sido perdida por conta das gestões passadas. Concluímos que, por conta de ter adquirido uma boa reputação corporativa, o planejamento da gestão financeiro foi possível de ser aplicado na prática.

Como podemos ver, cada clube, Palmeiras, citado no tópico 2.5, e Flamengo, encontrou sua estratégia, e sendo fiéis a ela, tiveram êxito. Todavia, Flamengo e Palmeiras, cada um a sua maneira, ainda são exceções no Brasil.

A maioria dos clubes tem situação semelhante à do São Paulo que tenta renegociar suas altas dívidas bancárias oferecendo como garantia seus contratos de patrocínio e demais ativos, para conseguir atrair investidores. Atualmente, segundo Raí por conta da “instabilidade política atual, do clube, os projetos de longo prazo, não existem.”. Isso se deve ao fato de ser uma associação desportiva, e ter uma eleição presidencial de 4 em 4 anos, todavia, no caso específico do São Paulo Futebol Clube, esse fato é agravado pelo momento político conturbado que o clube vive desde a renúncia de seu presidente Carlos Miguel Aida em Outubro de 2015, assumindo em seu lugar Carlos Augusto de Barros e Silva, que permaneceu no cargo apenas até Abril de 2017. (GLOBOESPORTE.COM,2016)

## **4.2. Clube-Empresa**

Nesse modelo, o clube passa a atuar como uma empresa, cabendo assim a ele escolher o melhor modelo que julgar, podendo ser Sociedade Anônima, Sociedade Limitada, ou qualquer outro modelo empresarial conhecido.

### **4.2.1. Planejamento Estratégico – Missão e visão**

Apesar de ser uma empresa, por se tratar de esporte, a missão e a visão nesses clubes muitas vezes molda sua filosofia e traça uma linha, um perfil muito bem definido. Cada proprietário, ou sócio, define a razão pela qual aquele seu clube existe, e o que quer atingir com ele.

No caso do AC Milan, o clube pertenceu ao magnata italiano da comunicação Silvio Berlusconi. Este, chegou até a ser primeiro ministro da Itália alguma vezes. Berlusconi comprou o clube em fevereiro de 1986, tendo o vendido meados do ano de 2016 a um grupo de investidores chineses. Desde então, nos 30 anos em que ficou à frente do clube, ele tinha uma missão e uma visão muito bem definida e que era ecoada por todas as paredes do clube. Seu objetivo não era financeiro, segundo Leonardo, Berlusconi queria através do clube, “passar um modo de se comportar, ser um exemplo para a sociedade, no caso do Milan, a nível global. ”.

Obviamente, buscava também algo que resultasse em um crescimento sustentável, que seria inevitável caso o clube tivesse êxito esportivo, todavia, a missão do clube era ser um exemplo de qualidade e de classe. Segundo Leonardo, na época em que o clube era um dos mais valiosos do mundo “essa missão ecoava pelas instalações do clube”. Tal fato demonstra a preocupação do clube em fixar a missão para todos os colaboradores, colaborando para o afirmado por Chiavenato (2010), conforme abordado no tópico 2.2.2 do presente estudo: "a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. ”

Pelas palavras do entrevistado, no AC Milan isso era exatamente o que acontecia, e a missão estava tão intrínseca, que havia se tornado automatizada. Essa força da cultura organizacional, é citada por Schein (1986), quando este separa cultura em três níveis, e o nível que denomina como “Pressupostos básicos”, se refere justamente ao nível onde os colaboradores tem os “valores tão profundamente internalizados que deixam de ter forma explicita, passando a funcionar como uma percepção não questionada da realidade.” Ainda segundo o entrevistado, essa missão

impactava na escolha dos jogadores, na abordagem com a imprensa, no tratamento aos torcedores, fazia parte do DNA do clube.

O AC Milan, por exemplo, foi um dos primeiros clubes de futebol a ter uma Fundação, a Fondazione Milan. Esta começou ligada a uma fundação com crianças deficientes, a Fondazione Istituto Sacra Famiglia. Atualmente, já transcendeu e ajuda em outras causas sociais, como por exemplo, a do terremoto ocorrido na Itália em meados do ano de 2016.

Além das ações de responsabilidade social alinhadas com a missão do clube, o comportamento também era enraizado nos jogadores contratados. Estes tinham que se adequar a um perfil específico, capazes de serem exemplos para a sociedade, como o caso do Paolo Maldini, “uma bandeira do clube”, filho de jogador, frequentou o clube desde os 5 anos de idade, tornando-se jogador e se aposentando no clube depois dos 40 anos. O brasileiro Kaká foi outro exemplo mais recente e de maior impacto, o jogador sempre teve uma imagem de “bom moço”, de honestidade e de justiça.

Leonardo durante a entrevista comentou outros muitos exemplos de clubes cuja missão e visão são muito bem definidos, e impactam de forma colossal nos princípios, valores e resultados esportivos. O fato relevante comentado pelo entrevistado é que em meados de 2013, uma lenda do clube, o treinador Sir Alex Ferguson se aposentou, depois de 27 anos a frente do clube. O modelo de gestão na Inglaterra permite que o treinador, chamado de “manager”, tenha mais liberdade, e Sir Alex tinha definido diretrizes, princípios e valores muito claros a todos do clube. Seus princípios eram tão sólidos e intrínsecos que fizeram com que um ícone mundial como David Beckham deixasse o clube quando passou a não respeitar mais as regras impostas. Fato é que o clube com Ferguson no comando tornou-se um dos maiores clubes do mundo, ganhando incríveis 38 títulos, destes, sendo 13 títulos da Barclays Premier League em 27 anos de comando.

Desde sua aposentadoria, o clube desmembrou-se da filosofia implantada por Ferguson, passou a gastar bilhões de libras em salários e contratações de jogadores, tendo nessa última janela quebrado o recorde de transferência. Desde que adotou essa nova postura, ganhou apenas um título, a FA Cup, uma copa nacional de pequena expressão.

Esse caso contado pelo Leonardo serve para evidenciar a importância de uma missão bem estabelecida, que tenha bases sólidas e consolidadas. Sobre o caso, Leonardo afirma que

“(...) o Manchester United que passa 27 anos com Ferguson, mas quando ele acaba não tem mais nada. Isso porque a

missão, os princípios e valores, não estavam enraizados no clube, na entidade, e sim na pessoa. Isso é uma coisa realmente muito perigosa, e os clubes são muito assim.” (Leonardo de Araújo)

O AC Milan também passou por isso há alguns anos atrás, quando passou a contratar jogadores que não se adequavam ao perfil traçado inicialmente e isso fez com que o clube entrasse em uma crise, resultando, como informado anteriormente, na sua venda.

Em relação ao PSG, Leonardo afirmou que

“ (...) foi uma coisa completamente diferente, um time que já era novo, recebeu um projeto ainda mais novo. Claro que tínhamos um planejamento de adotar uma missão e uma visão ao clube, mas durante a minha passagem, muita coisa tinha de ser feita, a formalização disso acabou ficando em segundo plano inicialmente. Mas na prática, a gente tentava trabalhar com uma linha, um perfil pré-estabelecido com junto com os proprietários, que influenciou em quais jogadores contratamos, quanto pagamos entre outros aspectos organizacionais.” (Leonardo de Araujo)

Contudo, percebemos que apesar de embrionário, quando comparado ao AC Milan por exemplo, o PSG também tinha uma filosofia e um perfil traçado, que indicava o caminho a ser seguido aos colaboradores, e passava a mensagem que desejava a torcedores e imprensa.

#### **4.2.2. Política Interna, Cultura Organizacional e Clima**

##### **Organizacional**

Em um Clube-Empresa, sua atuação internamente é igual ao de uma empresa de qualquer outro setor. No próximo tópico será abordado de forma mais aprofundada.

Quanto ao Clima Organizacional, Chiavenato (2003) definiu cinco dimensões. Levando em consideração a primeira e a sexta dimensão, estrutura organizacional e conflitos, vemos que no AC Milan, estas eram muito presentes, conforme mencionado pelo entrevistado Leonardo,

“No Milan, tinha realmente em todos os âmbitos, um controle muito grande, do que eram essas influências externas, que pode ser torcedor, imprensa, ou agentes de jogadores,

problemas dos jogadores, ou qualquer outra coisa que possa acontecer. Quando você tem essa estrutura muito fechada, e uma ideia muito clara do que voce quer, o pacto inicial ja é fundamental, porque como você sabe tudo o que você quer, quando o cara chega você já determina como é, então você já evita problema desde o inicio. Os torcedores sabem o que você é e o que você quer ser, a imprensa sabe o que você quer comunicar e o que voce representa, então assim, toda essa organizacao de um clube. ” O entrevistado ainda afirma que, “(...) quando você tem uma estrutura muito forte, e muito fechada, esses conflitos são menores. ”

Já no PSG, por conta de ter sido comprado recentemente, o entrevistado afirmou que “Quanto a minha experiencia em Paris, é dificil falar por se tratar de uma coisa muito nova, muito recente. Era um projeto muito ambicioso e tentamos implementar a filosofia do proprietário desde o começo, de forma muito agressiva. Mas, automatizar os processos leva tempo, e no começo tiveram bastante conflitos por conta disso (...) ”.

Conforme já visto em Chiavenato (2008), percebemos claramente que, ao ter uma cultura organizacional forte, e uma estrutura organizacional bem definida, os conflitos são menores e o clima é mais agradável e favorável.

### **4.2.3. Governança Corporativa, Tomada de Decisão, Reputação Corporativa e Agentes Reguladores**

#### **Governança e Tomada de Decisão**

Um Clube-Empresa atua exatamente como uma empresa de um setor tradicional, possuindo uma área de contabilidade/finanças que faz o controle orçamentário de forma contínua ao longo de todo o ano. Anualmente, o balanço passa por um Conselho de Administração, podendo este aprovar ou não o balanço apresentado. Conforme citado por Groenewegen (2004), “Governança Corporativa diz respeito ao controle dos recursos das empresas. ”

No caso do AC Milan, o clube possui além do Conselho de Administração, um Colégio Sindical e um órgão de Vigilância e Controle. Além disso, o AC Milan ainda contrata os serviços de auditoria interna da Ernst&Young. O Conselho de Administração, no caso do AC Milan, é composto por 8 membros, o Colégio Sindical por 4 membros e o órgão de Vigilância e Controle por 3 membros. Segundo a

legislação italiana, o Colégio Sindical é responsável pela fiscalização das contas da empresa, podendo pedir explicações/justificativas dos gastos, este conselho é formado por um membro que é o elo entre o clube-empresa e o governo italiano. Se constatar alguma irregularidade e o Conselho não apresentar um plano de ação, pode até se reportar ao Governo italiano avisando da situação da empresa. Todas as informações foram coletadas diretamente do site do AC Milan. (MILAN.COM, 2016)

Em um Clube-Empresa, o proprietário tem o controle total do clube. No caso do AC Milan, havia apenas um proprietário e pessoa física, Silvio Berlusconi. Já no caso do Paris Saint Germain, era um fundo do Qatar, o QSI, este controlado pela família real Qatari.

Segundo o entrevistado, Leonardo, a maior dificuldade dos clubes que adotam esse tipo de modelo é encontrar uma pessoa de confiança e capacitada seja no âmbito corporativo como no esportivo. No caso do AC Milan, Berlusconi encontrou esse elo em uma pessoa chamada Adriano Galliani. A relação deles vinha de longa data e inicialmente Galliani não tinha experiência no futebol. Com o passar do tempo, Galliani se tornou o que chamam na Itália de “*Amministratore Delegato*”, uma espécie de CEO, e tornou-se um exemplo no mundo do futebol, pela sua competência, honestidade e modo de trabalhar. Fato é que o modelo em que estava inserido o ajudou, e muito, isso porque, com a total confiança do proprietário, as decisões cabiam a ele, e ele decidia o que delegar e o que não delegar, respondendo apenas ao proprietário.

Dessa forma, não só a tomada de decisão era rápida e eficiente, como também os possíveis conflitos internos eram mitigados, uma vez que todos os funcionários o seguiam, o respeitavam e acreditavam nele. Isso se deve muito ao fato mencionado no tópico anterior, da importância de ter uma missão bem definida.

Outro fato relevante era que as cinco etapas citadas por Ernest Dale (1965, apud Stoner e Freeman, 1999) no tópico 2.1, eram seguidas nesse modelo de gestão adotados pelo AC Milan. A divisão do trabalho, departamentalização, coordenação e coesão entre os colaboradores e monitoramento da eficácia, todas etapas citadas pelo autor, também foram citadas pelo entrevistado como estando fortemente presentes no cotidiano do clube. Isso se deu por conta da forte cultura organizacional presente no clube.

Caso semelhante aconteceu no Paris Saint Germain, pois inicialmente o fundo Qatari não tinha uma pessoa já ligada a eles com o know-how necessário para a administração do clube. Portanto, confiaram no brasileiro Leonardo de Araújo, com passagem por clubes como o próprio AC Milan e Internazionale de Milão a tarefa de administrar o clube no ano de 2011.

Leonardo informou que

“(…) o processo formativo do gestor de futebol, é uma coisa de poucos anos. Existem pessoas que tem alguma formação acadêmica, mas não tem o trabalho no campo, e tem gente que tem trabalho no campo, mas não tem a formação acadêmica.” (Leonardo de Araújo)

Portanto, o entrevistado prossegue e afirma que por ainda uma função muito empírica, viu a necessidade de contratar um administrador, que à época estava na Juventus, um clube de Turim. Jean Claude Blanc para tomar conta das finanças do clube. Com isso, o clube passou a ter três pessoas na posição estratégica, Leonardo, Jean Claude e um representante Qatari, Nasser Al Khelaifi.

Durante seu período no clube, Leonardo era o tomador de decisão, sempre incluindo os representantes Qatari nas conversas. Os objetivos traçados eram muito ambiciosos, e ter uma política interna estável, e com uma tomada de decisão ágil eram fundamentais. Acabou dando certo, e os resultados apareceram rapidamente.

Vemos que em ambos os casos, o que foi explicitado no tópico 2.7, “Tomada de Decisão”, foram postos em prática tanto no AC Milan quanto no PSG. Podemos portanto, concluir que o modelo clube-empresa em função de sua governança e estrutura organizacional, favorece a tomada de decisão ágil, para estar de acordo com a dinâmica vivida no mundo do futebol.

### **Agentes reguladores**

Já quanto aos agentes reguladores, Leonardo afirma que um Clube-Empresa é regulado em duas esferas, esfera esportiva e esfera legal. Considerando ainda o caso do AC Milan, na primeira esfera, é regulado pela FIGC (Federação Italiana de Futebol) a nível nacional, e pela UEFA (União das Federações Europeias de Futebol) a nível continental. Caso os clubes não se adequem às regras impostas por qualquer uma das Federações, sua participação na competição pode ser cancelada e o time desvinculado da Federação.

Uma recém-criada regra por parte da UEFA, que causou polêmica inicialmente, foi o chamado “Fair Play Financeiro”. Essa regra foi aprovada em 2010 e posta em prática a partir de 2011. De forma bem superficial, com o Fair Play Financeiro, segundo o próprio site oficial da UEFA (2016), agora “os clubes passaram a ter de respeitar uma gestão equilibrada em “break-even”, que por princípio significa que não gastam mais do que ganham, restringindo a acumulação de dívidas. ” Isso limita o aporte financeiro privado que vinha ocorrendo, e, a partir de agora, ele só

poderá ser feito se se adequarem às regras e restrições da UEFA, que prevê algumas situações onde serão permitidos.

O Paris Saint Germain possui o mesmo agente regulador que o AC Milan, a UEFA, a única diferença é que responde às regulamentações da FFF (Federação Francesa de Futebol), além de, segundo o entrevistado Ricardo Gomes, possuir outro órgão regulador, o DCNG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion), um órgão criado pela Liga Profissional de Futebol Francesa para regular as finanças dos clubes.

Por se tratar de uma empresa, suas contas e movimentos são também monitorados pelo Governo do seu respectivo país. Leis trabalhistas, impostos, tudo que se aplica a qualquer outra empresa, se aplica também ao Clube-Empresa. Portanto, a responsabilidade do seu proprietário é bem maior, uma vez que ele não só responde pela empresa, como também corre o risco financeiro em caso de fracasso financeiro do clube.

Por fim, ao analisar as informações dadas pelos entrevistados, é possível concluir que sentem que os Agentes Reguladores são atuantes e estão atentos a qualquer possível irregularidade. Isso mostra que por conta da competência dos Agentes, os clubes já se organizam internamente, para não cometerem nenhuma irregularidade e estarem expostos a qualquer tipo de multa e/ou punição.

### **Reputação Corporativa e Gestão Financeira**

Nos casos estudados, por conta dos agentes reguladores atuarem fortemente, os entrevistados não tiveram a percepção da reputação corporativa como um diferencial. Quanto à gestão financeira, conforme citado, o Fair Play Financeiro hoje tem um grande papel nas finanças desses clubes. Todavia o entrevistado ressaltou que “Ele (AC Milan) conseguia essa estabilidade porque o proprietário (Berlusconi) cobria todos os eventuais buracos do clube. Essa estabilidade financeira, como era no PSG também. ”

Fato esse, que foi ratificado pelo entrevistado Ricardo Gomes, que afirmou que na época em que trabalhou no PSG “havia estabilidade financeira, com possibilidade de investimento, principalmente por conta do seu maior acionista (da época) o Canal Plus.” Portanto, percebemos que em ambos os casos, a possibilidade de se ter um aporte financeiro privado, fazia com que a gestão financeira fosse facilitada.

### 4.3. Considerações Finais

Apos a realização desse estudo, podemos perceber que os dois modelos tem divergências e convergências em diferentes aspectos. Antes de concluir o estudo, transcrevo abaixo a opiniao dos entrevistados:

Gustavo Vieira, ex-diretor esportivo do São Paulo opina sobre o melhor modelo dentre os dois modelos estudados:

“Na minha visão, mais importante que a forma de constituição dos clubes, se clube-empresa ou associação, é a capacidade aplicarem modelo eficiente de gestão e governança corporativa. Constituir-se de uma ou outra forma não necessariamente representa maior ou menor capacidade de gestão. Há casos de associações mais bem geridas que clubes empresas. E vice-versa. Entretanto, temos que destacar que o clube empresa oferece melhores condições para a gestão. Um dos motivos é pela maior facilidade de traçar estratégias e objetivos de longo prazo (cinco, dez anos, por exemplo), sem a necessidade de negociações e/ou eleições políticas ao longo do percurso. Assim, os objetivos traçados ficam menos suscetível às oscilações de resultados esportivos inevitáveis em qualquer projeto no futebol.” (Gustavo Vieira, ex-diretor esportivo do São Paulo)

Rai de Oliveira, ex-jogador do São Paulo defente que:

“Aquela que se aproxima mais do clube-empresa. As associações desportivas tem vários interesses e objetivos que vao muito além do futebol. Sua lógica exige um esforço político que muitas vezes inibe a eficiência da gestão para um clube de futebol, e com certeza afasta possíveis investidores. Eficiência essa indispensável para um mundo/economia globalizada e com a dimensão que este esporte tomou.” (Rai de Oliveira, ex-jogador do São Paulo)

Para Wallim Vasconcelos:

“Tudo depende do que os associados do clube querem para ele no futuro. Se decidirem virar clube-empresa, por exemplo, deverá necessariamente ter um benefício pra isso. Atrair um comprador? Listar na bolsa de valores atraindo sócios minoritários? Emitir debêntures? Tem que haver uma

motivação para cada tipo de organização societária. Não considero que o tipo de organização societária seja o mais importante; a gestão, o planejamento, o modelo de governança, aonde temas tais como transparência, compliance, meritocracia e outros são tratados e aplicados se constituem em elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma organização.”

Segundo Leonardo de Araújo:

“Um modelo de gestão tem que ser adaptado a muitas coisas, ele é muito ligado ao contexto inserido, o mundo corporativo daquele lugar, o tipo de parceria que você quer criar e o tipo de crescimento que você quer dar para aquela entidade. Eu, pessoalmente, me identifico mais, por ter trabalhado em clubes que tinham uma gestão empresarial do que um clube como uma associação desportiva, com muitos membros, um presidente e uma eleição a cada 4 anos. Acho que isso desestabiliza hoje o que pode ser a continuidade de um clube. Já, o fato de ter um processo político dentro do clube, acho que ele já não é mais adaptado a realidade de hoje. Portanto, não acho que tenha uma predileção por um modelo, a questão é você se adaptar às exigências para que ela cresça. Prefiro trabalhar com um grupo de pessoas, com um proprietário, aonde é uma empresa, podendo ser um fundo ou uma pessoa física, onde ele delega os poderes a cada um no seu setor, e o clube funciona como uma empresa. Eu me identifico muito mais.” (Leonardo de Araújo, ex-diretor Geral do PSG e do Milan)

Ao analisarmos todas as opiniões, vemos que, a maioria opta pelo modelo Clube-Empresa, e apenas um, o que foi bem sucedido com outro modelo, não opinou e disse que a escolha do modelo depende da necessidade e dos objetivos que se deseja atingir.

Levando tudo isso em consideração, vemos que não há fórmula mágica, há apenas modelos que beneficiam uma ou outra filosofia. Se ambas forem implementadas da maneira correta, poderão ser bem sucedidas.

Por maneira correta, podemos entender também como profissional, ética e altruísta. Essa é a principal falha hoje do modelo de Associação Desportiva, entre os clubes estudados, não há um modo de impedir que um gestor incapacitado ou de má

intenção assuma o comando do clube. Um clube fica a mercê de que um grupo de pessoas capacitadas se interesse em ajudar e assumir o clube. Um gestor deve sempre botar os interesses da entidade à frente dos seus, pensar nas ações em prol da entidade.

O Flamengo é uma prova disso, de que quando pessoas profissionais, competentes e sérias assumiram o comando do clube, mesmo adotando um modelo de Associação Desportiva, o clube teve um enorme avanço, está se modernizando e se tornando um exemplo a ser seguido no cenário nacional.

Sobre a questão política que, geralmente é considerado um problema, Wallim afirmou que “pelo projeto de recuperação ter sido bem-sucedido, a questão política deixou de ser um problema.”, posteriormente vai além e afirma ainda que via “a política do clube mais como solução do que um problema atualmente”.

Isso porque o que é visto como burocratização, engessamento de um modelo, passa a ser uma ferramenta de controle interno muito eficaz, além de colocar muitas pessoas com um interesse mútuo e genuíno juntas. Isso porque em uma Associação Desportiva, conforme mencionado, o alto escalão do clube não é remunerado, e a única intenção das pessoas ali presentes, é ajudar o clube, nesse caso o Flamengo.

Dito isso, a frase do Gustavo foi muito bem colocada onde afirma que o modelo de Clube-Empresa não deixa margem às “brechas para reviravoltas” citada pelo Raí. Esse modelo, faz com que seus gestores corram o risco do insucesso, o que, naturalmente, faz com que o gestor se dedique mais e tenha mais cuidado. Além disso, o Clube-Empresa tem uma grande vantagem em relação ao outro modelo, que é a continuidade do trabalho.

Em um mundo esportivo, onde temos apenas um vencedor (considerando apenas o lado esportivo), continuidade é um fator de extrema importância. Não há o risco de se pausar um trabalho que esta sendo bem feito, e se tem tempo de implementar uma nova estratégia caso a atual não esteja dando resultado. Com a continuidade, o planejamento estratégico, a missão, a visão e os princípios acabam entrando na “circulação sanguínea” do clube, e com o tempo, este vai ganhando agilidade e eficácia.

No Brasil, um dos motivos pelo qual os clubes não se tornam empresas, é pelo fato dos gestores atuantes não cederem seu espaço a novos profissionais, por medo de perderem os privilégios que possuem. No seu livro “Na Trave”, Mattar (2014) cita um trecho de um experiente executivo de futebol José Carlos Brunoro, onde este afirma: “Nas entidades esportivas há muita dificuldade em mudar a cabeça dos dirigentes para uma mentalidade mais profissional. Eles pensam que, com isso, vão

perder espaço, mas se tiverem uma gestão mais profissional, vão ter mais tempo de fazer política. ”.

Com isso, novas leis, conforme citado no capítulo 2 do presente estudo, como a Lei Pelé, acabam perdendo utilidade diante de todos os pleitos e modificações que sofre. Sendo este o principal fator que leva os clubes brasileiros a não adotarem o modelo de Clube-Empresa, a perda da isenção tributária.

O futebol é uma das maiores indústrias do mundo. Talvez tenha se tornado grande demais para ficar na passividade aguardando gestores profissionais. O futebol já é uma realidade, e não apenas para os que querem explorá-lo de forma séria. É uma arma poderosa, e cada um a utiliza como achar melhor.

## 5. Quadro Resumo

Quadro Comparativo entre os Modelos: Associação Desportiva e Clube-Empresa		Associação Desportiva		Clube-Empresa	
		Flamengo	São Paulo	AC Milan	PSG
Planejamento Estratégico	Visão	Visão revista e alinhada ao planejamento estratégico	Visão inexistente	Visão clara e definida	Visão definida
	Missão	Missão revista e alinhada ao planejamento estratégico	Ampla e não compartilhada com colaboradores	Missão intrínseca	Missão definida e presente
Cultura Organizacional	Segundo Sobral (2004)	Valores	Artefatos	Pressupostos Básicos	Valores
Clima Organizacional	Segundo Chiavenato (2003)	Estrutura Organizacional; Calor e Apoio; Conflitos	Estrutura Organizacional	As 5 dimensões presentes	Estrutura Organizacional, Recompensa, Conflitos
Governança Corporativa	Conselhos	Em demasia; muitos sem função	Em demasia; muitos sem função	Conselhos existentes para controle fiscal/regulatório	Conselhos existentes para controle fiscal/regulatório
	Agentes Reguladores	Atuação Passiva	Atuação Passiva	Fortemente atuante	Fortemente atuante

Quadro Comparativo entre os Modelos: Associação Desportiva e Clube-Empresa		Associação Desportiva		Clube-Empresa	
		Flamengo	São Paulo	AC Milan	PSG
Reputação Corporativa	Segundo Claudio e Filho (2006)	Confiança e credibilidade	Não existente	Os 4 pilares presentes	Os 4 pilares presentes
Tomada de Decisão		Inicialmente alta, depois de conflitos internos velocidade caiu	Baixa	Alta	Alta
<b>OBSERVAÇÕES</b>		No quadro geral situação boa, porém é suscetível a conflitos internos e/ou mudança na gestão do clube	Já foi um modelo de gestão bom, atualmente por conta da crise política, vive um momento bastante conturbado	Na época em que o entrevistado Leonardo trabalhou, era um modelo invejável e um modelo a ser seguido mundialmente. Atualmente, foi fortemente afetado pela crise econômica, o clube foi vendido recentemente	Um modelo ainda em fase de crescimento e implantação. Segue por um bom caminho, principalmente considerando o longo prazo

## 6. Conclusão

O futebol se tornou uma indústria, de extrema capilaridade, cifras gigantescas e inúmeros modelos de gestão. Nesse estudo foi feita uma análise comparativa entre o modelo de Associação Civil Desportiva e Clube-Empresa, levando em consideração teorias como modelo de gestão (Mattar), planejamento estratégico (Serra e Soriano), cultura e clima organizacional (Chiavenato e Sobral), governança e reputação corporativa (Claudio Filho) e tomada de decisão (Chiavenato) em uma organização.

Foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo foi feito, com pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa de campo, foram feitas entrevistas com roteiros semi-estruturados, sendo entrevistados Wallim Vasconcellos (ex Vice-Presidente de futebol do Flamengo), Gustavo Vieira (ex-Diretor do São Paulo), Raí Oliveira (ex-jogador do São Paulo), Leonardo Nascimento (ex-Diretor do AC Milan e do PSG) e Ricardo Gomes (atual técnico do São Paulo e ex-técnico do PSG).

A coleta de dados permitiu que um levantamento das principais características em ambos os modelos fossem apresentadas, trazendo dois grandes clubes que adotam cada modelo. As teorias de governança corporativa e planejamento estratégico foram vistas e analisadas, em cada caso estudado, além de entender o motivo pelo qual o modelo de Clube-Empresa pode ser uma solução para os clubes brasileiros com falta de uma gestão profissional, e o motivo pelo qual, hoje, nenhum dos 20 times presentes na primeira divisão do Campeonato Brasileiro adotam esse modelo de gestão, tão utilizado e bem-sucedido no exterior.

Ao fazer o comparativo, foi possível perceber que dos 4 clubes estudados, os que apresentam um modelo de gestão mais adequado aos dias atuais são os de Clube-Empresa. Isso porque atualmente o mundo e a economia requerem um imediatismo, agilidade e flexibilidade que o modelo de Associação Desportiva não permite, principalmente no que diz respeito a adaptabilidade e tomada de decisão. Em ambos os casos, AC Milan e PSG, foi possível ver uma tomada de decisão gerencial dinâmica e ágil, o que possibilitava que qualquer conflito oriundo de pressão externa fosse rapidamente mitigado. Além disso, os dois clubes apresentaram uma linha, um perfil, uma filosofia clara dentro da organização. No caso do AC Milan, por ser um projeto muito mais antigo e estruturado, tal filosofia já faz parte da rotina do clube, dos

funcionários e de tudo que ronda aquele ambiente. Solidez, que o PSG ainda busca, mas uma cultura não se implementa do dia para a noite, de fato, requer tempo para que seja completamente implementada.

Tempo esse, que é uma outra vantagem do Clube-Empresa, que por conta de se ter um proprietário, é maior do que o ciclo eleitoral de uma Associação Desportiva, especialmente se os resultados forem atingidos. Esse tempo a mais a disposição, faz com que missão e planejamento estratégico, que são pilares fundamentais e indispensáveis para qualquer empresa atualmente, possam ser enraizados com mais solidez à estrutura organizacional.

Todavia, não há fórmula mágica, e nem modelo perfeito, cada clube deve escolher o modelo que mais se adequa aos seus objetivos estratégicos e ao perfil do clube. Prova disso, foi o excelente trabalho feito no Flamengo, que conseguiu a agilidade e governança necessárias para fazer com que a organização funcionasse.

No caso do Flamengo, em especial, foram observados dois problemas comuns a qualquer Associação Desportiva, presente no Brasil. O primeiro é o ambiente em que está inserido, onde as Leis mudam constantemente por conta de pressão externa e os agentes reguladores pouco atuam. O segundo problema é a vulnerabilidade aos conflitos internos, que fez com que desestabilizasse uma gestão inicialmente sólida, fato que é mais difícil de acontecer em um Clube-Empresa.

Foi o que aconteceu no caso do São Paulo, onde havia uma instabilidade política que se arrastava há alguns anos, e teve seu ápice em Outubro de 2015 com a renúncia do então Presidente. Isso faz com que, a atual gestão, seja desorganizada e desalinhada, não permitindo que alcance resultados dignos da história e tradição do clube.

O futebol se tornou uma indústria e como em qualquer mercado, adaptabilidade é uma característica não só importante, mas cada vez mais fundamental para a sobrevivência e êxito das empresas. O Flamengo conseguiu, através de gestores profissionais e capacitados, ter êxito com um modelo que vem desde o século XIX. Todavia, não são todos os clubes que tem o privilégio de aguardar que um gestor profissional e voluntário, se interesse em ajudar e assuma a gestão do clube. Nesse quesito, o Clube-Empresa fornece muito mais respaldo ao clube e seus adeptos, por conta de todos os motivos abordados nesse presente

estudo. O futebol é uma das maiores indústrias do mundo. Talvez tenha se tornado grande demais para ficar na passividade aguardando gestores profissionais.

Recomenda-se para estudos futuros, abordar temas como o desenvolvimento financeiro desses clubes, além de como é feita a integração corporativo-esportivo dentro dos clubes, e os fatores que influenciam nessas decisões.

## 7. Bibliografia

ACMILAN.COM. **Cariche Sociali** .<https://www.acmilan.com/it/club/cariche-sociali>  
Acesso em: 20/10/2016.

BBC.COM. **Why on Earth buy a football club?** <http://www.bbc.com/news/business-26365955> Acesso em 24/09/2016 Acesso em: 25/10/2016

BRITO, A.F.J E FERES, N.J. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.**2011

CAPUTCONSULTORIA.COM.BR **O modelo de gestão do Barcelona.**  
<<http://caputconsultoria.com.br/artigos305-o-modelo-de-gestao-do-barcelona/>> Acesso em: 13/11/2016.

CHANNEL4. **How to buy a football club.**<http://www.channel4.com/news/how-to-buy-a-football-club> Acesso em: 10/09/2016.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985;

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** Terceira Edição, 3ª edição, 2008

CHIAVENATO, I **Gestão de Pessoas** Terceira Edição, Campus, 2010

CORITIBA.COM.BR. **Transparência** e **Missão**. <http://www.coritiba.com.br/Content/Arquivos/transparencia/missao.html> Acesso em 15/11/2016

DELOITTE.COM. **Annual review of football finance**. <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> Acesso em 10/09/2016

DIRITTOPRIVATOINRETE.IT. **Compiti** e **responsabilità**. <http://www.dirittoprivatoinrete.it/societa/spa/compiti%20responsabilita.htm> Acesso em 15/10/2016.

ENDEAVOR.ORG.BR. **A importância de conselhos em Governança Corporativa**. <<https://endeavor.org.br/a-importancia-de-conselhos-em-governanca-corporativa/>> Acesso em 10/11/2016.

EPOCA.COM. **Endividamento da primeira divisão sobe para R\$ 48 bilhões, impostos omitidos pesam**. <http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/06/o-endividamento-da-primeira-divisao-sobe-para-r-48-bi-impostos-omitidos-pesam.html> Acesso em 05/09/2016.

ESPN.COM.BR **Gastos dos clubes brasileiros**. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/video/599687\\_amir-somoggi-analisa-gastos-com-futebol-dos-clubes-brasileiros-e-elogia-flamengo-otimo-exemplo](http://espn.uol.com.br/video/599687_amir-somoggi-analisa-gastos-com-futebol-dos-clubes-brasileiros-e-elogia-flamengo-otimo-exemplo)> Acesso em: 05/09/2016

FCBARCELONA.COM. **Identity. More than a club.** <<https://www.fcbarcelona.com/club/identity/card/more-than-a-club->> Acesso em: 13/11/2016

FILHO, C.P.M **Responsabilidade social e governança : o debate e as implicações:responsabilidade social, instituições, governança e reputação**,São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

FLUMINENSE.COM.BR. **Estatuto do Fluminense Football Club.** <<http://www.fluminense.com.br/site/social/o-estatuto/>> Acesso em 15/11/2016

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas S.A., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, Atlas, 2008.

GLOBOESPORTE.COM. **Balço de 2015, cai dívida dos cariocas e Cruzeiro é quem mais lucra.**<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2016/05/balanco-2015-cai-divida-dos-cariocas-e-cruzeiro-e-quem-mais-lucra-compare.html> Acesso em 05/09/2016

GLOBOESPORTE.COM. **Para cobrir despesas do Palmeiras, Paulo Nobre faz novo empréstimo** <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2016/03/para-cobrir-despesas-do-palmeiras-paulo-nobre-faz-novo-emprestimo.html> Acesso em 10/11/2016.

GLOBOESPORTE.COM.**Fla lidera ranking de receitas e é o único dos grandes a reduzir dívida.** <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>> Acesso em: 05/09/2016

INBRIEF.CO.UK. **Owning a football club.**<http://www.inbrief.co.uk/football-law/owning-a-football-club/> Acesso em: 14/09/2016

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**, Atlas, 1975

LODI, J.B. **Governança Corporativa – O Governo da Empresas e o Conselho de Administração**. Campus,2000.

LUNA, S.V. **O falso conflito entre tendências metodológicas**. 1988

MANUTD.COM. **Manchester United History 1878 to 1909**. <<http://www.manutd.com/en/History/History-By-Decade/History-By-Decade/2014/Oct/manchester-united-history-1878-to-1909.aspx>> Acesso em 14/11/2016

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

OBSERVADOR.PT. **Quem são os donos do Manchester United, o novo clube de José Mourinho**.<http://observador.pt/2016/05/26/quem-sao-os-donos-do-manchester-united-o-novo-clube-de-jose-mourinho/> Acesso em 15/10/2016.

PLANALTO. **Lei Nº 9.615, de Março de 1998**<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm)> Acesso em 23/10/2016.

PLANALTO.**Lei Nº 6.404, de Dezembro de 1976, redigida em 2001**.[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm) Acesso em 09/11/2016.

REBOUÇAS, D. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**, Atlas, 2002.

RIBEIRO, Elisa. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. 2008.

ROSA,M.V.F.C E ARNOLDI,M.A.G. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Autêntica Editora, 2006.

SAOPAULOFc.NET. **Diretoria e Conselhos**. <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/diretoria-e-conselhos/>> Acesso em 10/11/2016

SAOPAULOFc.NET. **Estauto do São Paulo Futebol Clube**. <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/estatuto/>> Acesso em 15/11/2016

SEM AUTOR. **Estatuto da Sociedade Esportiva Palmeiras.** <<http://uniaoverdebranca.com.br/wp-content/uploads/2014/03/Estatuto-Social-SEP-2013.pdf>> Acesso em: 15/11/2016.

SEM AUTOR. **Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo.** <[https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/editor/20161103183034\\_384908.pdf](https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/editor/20161103183034_384908.pdf)>

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmamm&Affonso Editores, 2003

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmamm&Affonso Editores, 2004

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

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso.** Lafonte, 2010.

SPORTV.COM. **Dividas crescem mas colunista elogia Palmeiras e Fla, Botafogo preocupa.** <http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2016/06/dividas-crescem-mas-colunista-elogia-palmeiras-e-fla-botafogo-preocupa.html> Acesso em 12/09/2016.

STONER, J. **Administração,** Phb, 1982

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração-5ª Edição.** Ltc Livros Tecnicos, 1999

TERRA.COM.BR. **Palmeiras já devolveu R\$10 milhões dos empréstimos de Paulo Nobre.** <https://esportes.terra.com.br/lance/palmeiras-ja-devolveu-r-10-milhoes-dos-emprestimos-de-paulo-nobre,9b8ffe0c87fb5951791493748281d5f86ytex6au.html> Acesso em: 10/11/2016

THEFA.COM. **Financial Regulation.** <http://www.thefa.com/football-rules-governance/more/financial-regulation> Acesso em 24/09/2016.

UEFA.COM.

**Fair**

**Play**

**Financeiro**

<<http://pt.uefa.com/community/news/newsid=2065454.html>> Acesso em 15/11/2016

UNIVERSIDADEDOFUTEBOL.COM.BR.

**Governança**

**Corporativa**

**Futebol**

**Clube.** <http://universidadedofutebol.com.br/governanca-corporativa-futebol-clube/>

Acesso em 15/10/2016.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

## Apêndice 1 – Roteiro das entrevistas

### Roteiro das entrevistas realizadas:

- 1) Com qual modelo de gestão você mais se identifica? Porque?
- 2) Como são tomadas as decisões estratégicas no clube?
- 3) Como é a estrutura de governança? A quem o clube se reporta quanto às práticas de governança?
- 4) Há algum “agente regulador”?
- 5) No clube no qual trabalhou/trabalha, havia/há uma missão e visão definidas? Se sim, como impactavam no dia a dia do clube?
- 6) Se pudesse mudar algo na estrutura ou na forma de administrar o clube, o que seria?
- 7) Como via a estabilidade política nos clubes em que atuou? Como ela influenciava a rotina do clube?
- 8) Quanto a estabilidade financeira e projetos a longo prazo, como foi sua experiência no clube?
- 9) A rotatividade no clube que atuou era muito grande? Equipes, atletas e staff?
- 10) Como lidavam com os conflitos de interesse internos, caso tenha tido? E os externos (imprensa, torcedores...)?
- 11) O clube pelo qual trabalhou, permitia um aporte financeiro privado? Como funcionava?
- 12) Como era dividida a atenção entre os setores do clube, caso tivesse mais de um (time feminino, clube social, time de basquete...)?

### Lista dos entrevistados:

- 1) Leonardo Nascimento de Araújo (Ex diretor esportivo de Milan e PSG)
- 2) Ricardo Gomes Raymundo (Técnico do Sao Paulo, ex tecnico do PSG)
- 3) Gustavo Vieira (Ex diretor esportivo Sao Paulo FC)
- 4) Rai Souza Vieira de Oliveira (Ex jogador e campeão do mundo em 1994 e pelo Sao Paulo)
- 5) Wallim Vasconcelos (Ex vice presidente de futebol Flamengo)