

**Gestão profissional com foco em resultados: estudo da gestão profissional de um clube de futebol Mineiro****Professional management with focus on results: study of the professional management of a Minas Gerais football club**

Recebimento dos originais: 01/12/2018

Aceitação para publicação: 03/01/2019

**Andrea Soares Dias**

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte - UNIBH

Endereço: Av. Professor Mário Werneck, 1685 - Buritis, Belo Horizonte - MG, Brasil

E-mail: andrea.dias@prof.unibh.br

**Cristiano Moreira da Silva**

Doutorando Em Gestão e Organização do Conhecimento

pela Universidade Federal de Minas Gerais

Instituição: Faculdade Pitágoras

Endereço: Rua Coronel Jose Persilva, 135 – Bairro: Chácara – Betim/MG – 32670-280

E-mail: cristianomoreirasilva@hotmail.com

**Davson Mansur Irffi Silva**

Doutorando em Educação pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni BH

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188

E-mail: davson.silva@prof.unibh.br

**João Victor Pereira Gonçalves**

Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte

Instituição: UNIBH

Endereço: Rua Marcilio Dias, 236 – Nova Suíça, Belo Horizonte – MG, Brasil

E-mail: joaov.trabalho@hotmail.com

**Jordana de Castro Sousa**

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes

Instituição: Faculdade Pitágoras

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188

E-mail: jordanacsousa@hotmail.com

**RESUMO**

Este artigo é um estudo da gestão profissional com foco em resultados. Trata-se de um estudo de caso da gestão de um clube de futebol mineiro, cujo o objeto de estudo é a gestão profissional com foco em resultados. O problema de pesquisa que permeia esse estudo é: “a falta de foco em resultados caracteriza problemas na eficiência da equipe dentro de campo?”. Para tanto, foi contextualizada a evolução histórica do futebol no mundo e no Brasil, demonstrada as boas práticas de gestão profissional organizacional desportiva e avaliado o impacto da gestão do clube em relação as participações em campeonatos realizadas. A metodologia utilizada para o referido estudo é uma abordagem qualitativa, cuja pesquisa será bibliográfica descritiva. Essa é uma pesquisa de natureza

teórica e empírica, posto que serão coletados os dados primários através de uma entrevista semiestruturada com o gestor do clube desportivo na região metropolitana de Belo Horizonte. Diante dos resultados pode-se concluir que a gestão de um clube de futebol é composta por diversos fatores, que quando, não se alinham o foco em resultados, afetam diretamente a eficiência do clube dentro de campo, tendo em vista que quando se dividem os objetivos da gerência ficam mais obscuras a eles as metas da organização.

**Palavras Chave:** Gestão profissional; Foco em Resultados; Gestão desportiva.

## ABSTRACT

This article is a study of professional management with a focus on results. This is a case study of the management of a soccer club in Minas Gerais, whose object of study is professional management focused on results. The research problem that permeates this study is: "the lack of focus on results characterizes problems in the efficiency of the team within the field?". In order to do so, it was contextualized the historical evolution of soccer in the world and in Brazil, demonstrated the good practices of professional sports management and evaluated the impact of the management of the club in relation to the participation in championships held. The methodology used for this study is a qualitative approach, whose research will be descriptive bibliography. This is a research of a theoretical and empirical nature, since the primary data will be collected through a semi-structured interview with the manager of the sports club in the metropolitan area of Belo Horizonte. In view of the results, it can be concluded that the management of a football club is made up of several factors that, when they do not align to the focus on results, directly affect the efficiency of the club within the field, considering that when goals of the organization become more obscure to them.

**Keywords:** Professional management; Focus on results; Sports management.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração está presente em diversos segmentos, aonde é possível reunir recursos, pessoas e objetivos, é possível encontrar princípios que norteiam as pessoas com o uso dos recursos visando um determinado objetivo. No futebol não é diferente, é possível identificar os jogadores (pessoas), os clubes e todo o aparato para preparar os jogadores (recursos) e conquistar torneios que consagrarão os participantes para toda a eternidade.

A gestão profissional e planejamento no esporte tem tido um papel cada vez mais importante no processo de construção das equipes vencedoras, Bateman e Snell (1998) propõe que o planejamento apresenta com clareza um norte a ser seguido pelos indivíduos e unidades de trabalho em suas atividades futuras, este que engloba diversas vertentes de natureza variada impostas as organizações. Não obstante disto, Chiavenato (2008) considera que, em uma empresa, a administração é pautada na obtenção de resultados através do esforço direcionado das pessoas envolvidas.

Este estudo abordará a gestão profissional com foco em resultados. Trata-se de um estudo de caso da gestão profissional de um clube de futebol mineiro. O objeto de estudo permeia a

abordagem da gestão com foco em resultados. A falta de foco em resultados caracteriza problemas nos resultados da equipe dentro de campo?

O estudo tem relevância para a academia, posto que as decisões, sejam elas quais forem, incorrem em ações que seja embasada em práticas racionais. Essas decisões não podem de forma alguma afetar a saúde financeira da empresa e, conseqüentemente comprometer os resultados operacionais obtidos pela organização. A importância desse estudo se dá, pois, o mesmo irá criar uma base para pesquisas futuras, agregando não somente a prática do esporte em campo, mas também em seu âmbito social, podendo trazer benefícios para o âmbito acadêmico em um espectro diferenciado.

O objetivo desse artigo é apontar as boas práticas de gestão profissional com foco em resultados de um clube de futebol mineiro. Para tanto, pretende-se: apresentar as boas práticas conceituais de gestão adotadas por renomados autores da academia; demonstrar os resultados obtidos pelo clube desportivo; e avaliar o impacto da gestão do clube em relação as participações em campeonatos realizadas.

A proposição que se apresenta pauta na afirmativa: a gestão profissional com foco em resultados desportivos relaciona-se aos resultados efetivos de um clube mineiro cujas participações se efetivaram em torneios renomados. Esse estudo pauta-se em apresentar conceitos, opiniões e outros temas que se relacionam à abordagem desse assunto.

A metodologia utilizada para o referido estudo é uma abordagem qualitativa, com abordagem bibliográfica com o tratamento de dados secundários e descritiva, pois se pretende realizar a prática da descrição dos dados e informações secundárias obtidas junto aos documentos institucionais da organização. Essa é uma pesquisa de natureza teórica e empírica, posto que serão coletados os dados primários através de uma entrevista semiestruturada com o gestor do clube desportivo.

Após a breve introdução, será apresentado o referencial teórico, os aspectos metodológicos, a análise dos dados da pesquisa, as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas na elaboração do estudo que se propõe.

#### • **UM RELATO DA HISTÓRIA DO FUTEBOL**

O futebol moderno é um esporte coletivo presente na vida de grande parte das pessoas da sociedade mundial. Oficialmente, o futebol surgiu no Século XIX na Inglaterra. Existem relatos de algumas práticas similares ao jogo, antes desse período, em diversos outros países que realizaram feitos desportivos. Com o passar dos anos, sua atividade foi se aperfeiçoando e o esporte obteve o seu alcance mundial.

Em 1895, o futebol ganhou os campos em solo brasileiro por intervenção do inglês Charles Miller. Rapidamente, popularizou-se nas castas da sociedade mais altas e depois em todos noutros níveis sociais.

O crescimento do futebol demandou a criação de uma entidade que pudesse regulamentar a prática e uniformizar suas regras. Na França em 21 de maio de 1904 nasce a *Fédération Internationale de Football Association*<sup>1</sup> (FIFA), a essa entidade caberia a responsabilidade de organizar e supervisionar as associações esportivas, assim como as equipes de todo o mundo. A sede oficial da organização encontra-se instalada em Zurique, capital da Suíça.

No Brasil, a entidade reguladora das competições futebolísticas foi parte integrante da Confederação Brasileira de Desportos - CBD, à essa entidade cabia o gerenciamento do esporte no país. Com as mudanças estruturais e com a crescente demanda por uma entidade exclusiva, em 24 de setembro de 1979 com a extinção da CBD, surge a Confederação Brasileira de Futebol - CBF, popularmente conhecida por sua sigla CBF, esta que hoje é responsável pela organização e gestão do futebol brasileiro (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2005).

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE em 2013 e sendo a divulgação promovida pelo Ministério dos Esportes, em média, 42,7% dos brasileiros praticantes do esporte optam por esta modalidade. Profissionalmente, segundo dados oficiais da CBF, em 2017 o país possuía 722 clubes registrados na federação nacional e 24 mil atletas com contrato em vigência.

Na região sudeste do Brasil, Minas Gerais possui representatividade significativa junto à federação. Belo Horizonte abriga clubes que se figuram dentre as principais competições nacionais e internacionais na atualidade, com uma rica história e com infraestrutura compatível com os grandes clubes internacionais (GUTERMAN, 2009). A entidade desportiva, foco desse estudo, vem apresentando resultados positivos nos últimos anos, mas, também, apresenta certa irregularidade produtiva e gerencial, assim como vários outros clubes no Brasil.

Criando-se um paralelismo, fora das quatro linhas, em outras áreas de atuação, as empresas desportivas acompanham a evolução do mercado e, assim, buscam, cada vez mais profissionalizar sua gestão no “país do futebol”. Era de se esperar que as agremiações de maior relevância no esporte se espelhassem em modelo que conduzissem à profissionalização em diversas áreas do conhecimento acadêmico, tais como: administração, educação física, nutricional, psicológica, médica (ortopédica) e outras tanto quanto importantes.

Diferentemente de outros tempos, atualmente, existem fatores que trazem à tona uma necessidade crescente de que bons gestores estejam a frente da administração dos times que

---

<sup>1</sup>Federação Internacional de Futebol Associação: Associação internacional que dirige as associações de futsal, futebol de areia e futebol de campo.

possuem grande influência, não somente no esporte, mas na sociedade em geral. Neto (1998) já considerava a necessidade da adoção de metodologia de gestão que se apresentasse proficiente, essa ação seria um caminho único que poderia ser sobrevivência do esporte.

Um setor movimentadíssimo desse segmento é a área de contratação de pessoas. O *turnover* é elevado, posto que um jogador pode ficar em um clube por dois ou três meses se despertar a atenção dos olhares de um grande clube mundial. Borges (2011, p. 02) considera que: “*Turnover* é o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais”.

Vislumbrando essa movimentação no quadro de desportistas, Aidar (2000, p.15), quando o presidente do Manchester United, afirmou que: “[...] contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção [...]”; A afirmação do autor perpassa pela conduta ética e moral, cuja decisão é fundamentada em práticas decisórias consistentes e consubstanciadas do devido respaldo de caixa para honrar com as obrigações da entidade jurídica.

A falta de recursos financeiros repercute dentro do campo, já que um funcionário, na qualidade de jogador não marca gols para quem não oferece a contrapartida esperada, ou seja, as condições mínimas para promover um trabalho de excelência. Na visão de Helal (1990, p. 43): “[...] fica cada vez mais difícil para este torcedor fanático prestar reverência a um objeto que, hoje, esteja servindo apenas como veículo de comercialização”, e não cumpre a função de gerar vitórias e, assim, colocar o time em evidência perante os outros clubes no cenário desportivo nacional.

As falhas proporcionadas pelos clubes perpassam, principalmente, por ações gerenciais, que, de certa forma, não apresentam profissionalismo no gerenciamento das ações administrativas. A gestão profissional dos clubes deixa de desejar quando deixam de cumprir funções essenciais à sobrevivência do jogado.

### 1.1. GESTÃO PROFISSIONAL

A gestão relaciona-se ao funcionamento da “máquina organizacional”, Pereira (2000, p. 70) apregoava que:

O modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos das empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se

revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo. (Pereira 2000, p.70)

É possível compreender que as organizações se diferenciaram uma das outras, em razão das finalidades a que se propõem. Nesse contexto, é relevante não somente o produto e o cliente, mas também, a identificação do cenário em que se encontra a empresa, assim como os agentes que podem, de certa forma, impactar no processo decisório.

Ao avaliar os agentes que podem impactar no processo decisório, a gestão atribui decisões que adotam atividades de cunho estratégico, relacionando, assim, aos subsistemas importância que lhe é devida. A definição de estratégias é também parte importante na formulação do perfil e modo de atuação gestor, conforme já era apresentado por definição nas concepções de Leoncini e Silva (2000, p. 03): “[...] o modelo de gestão estratégica é um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização que coordenam seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos”.

Essa é uma prática essencial ao funcionamento da organização. Em época, Padoveze (2000, p. 39) já propunha a concepção dessa ideia e acrescentava:

[...] é no subsistema de gestão que as decisões são tomadas. O subsistema de gestão só pode ser especificado após a definição maior do modelo de gestão. Nele se encontra o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle. É intimamente ligado ao subsistema de informação [...]

A análise adequada das informações permite a formulação de planejamentos mais eficientes e direcionados às necessidades. Inseridas em ambientes, as organizações requerem que os administradores atuem de forma proeminente, que busquem por resultados que sejam promissores e prospectem ganhos reais e importantes para a instituição, independente do propósito da missão destinada (KOTLER e ARMNSTRONG, 1998).

Porter (1999), em época, já entendia que essas forças competitivas possibilitam ao profissional a capacidade de competir em áreas relevantes e de interesse corporativo. O autor considera que a igualdade competitiva é sublimar, mas atuar à frente da concorrência e diferenciar-se em pontos estratégicos é criar vantagens competitivas que serão importantes na tomada de decisão.

Chiavenato (2003) compreende que a gestão é uma prática, cuja finalidade é obter resultados através das pessoas, enquanto que a administração são ações coletivas e direcionadas a algo maior.

Robbins (2005) compreende que há diferenças entre a gestão e a administração, uma dessas diferenças mais comum que se apresenta relaciona-se à administração possuir uma função decisória na organização, enquanto a gestão tem função executiva. As ponderações do autor fazem sentido e promovem o entendimento de que a gestão e a administração atuam em campos distintos com propósitos diferentes.

Maximiano (2006) compreende que o gerenciamento é o uso correto e adequado de materiais e insumos que se destinam à produção e manutenção da empresa como um todo. Chiavenato (2008) já considerava que a administração seria um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, visando a aplicação de competências e utilização dos recursos de maneira eficiente e eficaz. Portanto, percebe-se que a significância da gestão em qualquer que seja a área de atuação, também pode-se inferir que a gestão profissional é vital para que se obtenha uma administração considerada eficiente.

Biagio e Battochio (2012) afirmam que, para uma análise eficiente do mercado, é necessário possuir a ciência do setor, ou seja, conhecê-lo muito bem, assim como direcionar ações para mercado alvo que busca atender. Dessa forma, pode-se dizer que a análise mercadológica é uma atribuição de grande importância para os colaboradores, cuja gestão esteja voltada à excelência.

O gestor profissional adquiri uma série de características no decorrer de uma formação profissional. São comportamentos que se tornam diferenciados e ações que o aproxima de uma excelência voltada a satisfação individual de cada cliente. As competências e as habilidades são essenciais ao profissional que busca um diferencial competitivo junto ao mercado que atua (IRFFI SILVA, 2014). No exercício da profissão, esse gestor utiliza ferramentas administrativas que lhe auxiliaram no alcance de objetivos e metas corporativas; dentre essas ferramentas destaca-se o gerenciamento profissional de um estabelecimento empresarial requer competências e habilidades específicas que se relacionam à solução de problemas que ocorrem diariamente nas organizações em razão das atividades que executa (IRFFI SILVA, 2018).

## 1.2. A GESTÃO DESPORTIVA

As organizações possuem similaridades gerenciais, porém, destaca-se essas possuem objetivos específicos e metodologias administrativas que as diferenciam. Bateman e Snell (1996) definiam que a gestão do esporte é, em suma, semelhante às demais, trabalhar com pessoas e recursos objetivando o cumprimento de metas das organizações esportivas, de maneira eficaz. Brunoro e Afif (1997) consideravam que, apesar de toda pressão exercida pelos envolvidos no esporte por uma mudança que levasse ao profissionalismo, os dirigentes apresentavam resistência e colocavam-se contrários ao abandono das suas práticas amadoras.

Leite Lopes (1999) comungava das apresentações e entendiam que o profissionalismo seria diferente do que se observava noutros tempos, isto se devia a mudança da abrangência da visão sob os aspectos que englobariam o tema em condições que teriam um enquadramento mais amplo, cujo foco seria melhorar o desempenho das corporações. Porter (1999) já afirmava que as companhias, quando unicamente focadas em melhorar o desempenho, acabariam por se desenvolverem no mesmo sentido, evoluindo nas mesmas práticas, ficando direcionadas à maximização da excelência, com propostas diretas e assertivas.

Na definição da gestão dos clubes, exigia-se uma estrutura definida com propostas claras e objetivas. Leocini e Silva (2000) defendiam a proposição de uma abrangência de definições, princípios e funções que viriam a atender um modelo de gestão a partir de questões que abordariam os objetivos estratégicos do clube e os fatores condicionantes que o levariam ao sucesso. Tais objetivos poderiam ser avaliados através da satisfação do torcedor, da produção eficiente e eficaz de seus talentos, viabilidade do clube, dentre outros fatores.

Slack e Parent (2006) fortalecem essa visão de organização esportiva quando afirmam que ela se trata de uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, que está diretamente envolvida na indústria do esporte. O futebol, desde suas primícias, tratava-se de um esporte de apreço principalmente para os brasileiros.

Em comparação aos clubes europeus, os gestores esportivos brasileiros ainda deixam um gap no gerenciamento da empresa. Dimitropoulos (2011) esclarece que os clubes europeus são exemplos de gestão e desempenho, uma vez que os órgãos relacionados ao futebol europeu quando se refere às questões contábeis, financeiras e ainda sobre a administração conseguem encontrar um equilíbrio entre resultados financeiros e esportivos sob pena de exclusão em competições e associações da qual fazem parte.

No Brasil, os clubes buscam transformar seus processos e adequar seu modelo de gestão aos modelos modernos que tem à disposição. Capelo (2016) considera que a situação dos clubes desportivos brasileiros é deficitária. Em proporção às receitas as dívidas sobressaem. Buscando uma solução, o Governo Federal busca medidas para combater esta situação, promovendo ações que conduziram os clubes ao profissionalismo. Embora as ações ainda não tenham obtido o resultado esperado, espera-se que, nos próximos anos, esse cenário marque um Gol de Placa<sup>2</sup>.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o referido estudo é uma abordagem qualitativa.

---

<sup>2</sup>**Gol de Placa:** O dicionário Aurélio defini o termo: Conceito criado a partir de um gol espetacular de Pelé – Edson Arantes do Nascimento, que lhe rendeu uma placa honorária".

Segundo Goldenberg (1997) é um tipo de pesquisa que não se preocupa com a quantidade numérica de dados obtidos, mas sim com a profundidade que os mesmos geram de um grupo social, de uma organização. Portanto tem-se que a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados por meio de dados estatísticos.

A pesquisa é bibliográfica com o tratamento de dados secundários e descritiva, pois se pretende realizar a prática da descrição dos dados e informações secundárias obtidas junto aos documentos institucionais da organização (COSTA, 2015). Gil (2008) entende que a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos sem fazer um aprofundamento nos dados.

Essa é uma pesquisa de natureza teórica e empírica, posto que foram coletados os dados primários a partir de uma entrevista semiestruturada com um gestor do clube desportivo do setor de planejamento de futebol, foi selecionado este gestor devido a sua participação direta nas decisões de desenvolvimento, análise e execução dos principais processos do setor em que se insere.

A pesquisa foi aplicada em setembro de 2018 junto ao gestor que solicitou o sigilo dos nomes próprios envolvidos nesse estudo, posto que foi solicitado a ética profissional com relação aos dados e informações oferecidas. A entrevista teve 17 perguntas com a temática voltada para a gestão e as suas vertentes. Brasileiro (2013) considera que a pesquisa com perguntas abertas possibilita ao pesquisador obter um maior volume de informações e dados que enriqueceram o estudo e dará melhores contribuições à acadêmica

### **3 ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, visando elucidar o objetivo geral deste trabalho que versou sobre apontar as boas práticas da gestão profissional de um clube de futebol mineiro, para tanto, foi realizada uma entrevista presencial com o gestor responsável pelo planejamento de futebol do clube estudado. Por solicitação do pesquisado a entrevista não pode ser gravada, sendo para fins de registro, as respostas anotadas simultaneamente aos questionamentos realizados.

Quando questionado se a gestão tem estado cada vez mais em destaque nas mais diversas áreas/empresas e como a gestão é vista hoje dentro do futebol, o gestor afirma que:

A gestão do futebol abandonou seu caráter romancista de outros tempos para adotar uma nova face, a gestão é uma área que exige foco e disciplina por parte dos gestores, os clubes que não atendem esses quesitos podem ser considerados como fadados à falência dentro do esporte [...] (Gestor, 2018)

Ainda em (2009), Guterman considerava que o futebol deixa o *status* do romantismo arcaico e coloca em voga uma nova face como defendem Aidar e Leoncini (2002) o futebol deixa de ser apenas um esporte, ele é um novo componente do mercado de entretenimento.

No que se refere a pergunta de quais os principais pontos que a gestão do clube de futebol mudou nos últimos anos, O entrevistado pontua que

Quando se fala de gestão, falamos de muita tecnologia e informação. O gestor coloca que “Antigamente era difícil demais você fazer a coisa andar, porque uma transação que rolava lá no Rio eram mais de 24 horas para saber por aqui, desse jeito não dava para competir. Hoje, estamos todos ligados em tudo, um copo cai lá na China e a gente monitora por aqui os desdobramentos desse acontecimento [...] (GESTOR, 2018)

As mudanças observadas possuem duas posições de destaque: a inserção da tecnologia e, como consequência a velocidade de difusão das informações. Kotler e Keller (2012) esclarecem que esse tipo de agente do ambiente (tecnologia) pode modificar o processo de tomada de decisão, posto que atua próximo à empresa, e as ações proporcionadas reque medidas no curto prazo.

Correlacionando as respostas anteriores, verifica-se que de um lado está o torcedor (cliente) e do outro lado a empresa (clube de futebol), as decisões tomadas nos times sofrem influência direta dos diversos torcedores aliados ao uso das tecnologias, a pressão exercida sobre os clubes por melhores serviços prestados pelos jogadores demandam dos diretores novas contratações. O objetivo é colocar em destaca o nome do time, que de certa forma, é um produto.

Tendo em vista a evolução da informação e como as pessoas estão cada vez mais críticas e atentas a todo movimento da gestão das organizações, questionou-se de que forma a opinião do torcedor influência nas decisões do clube, nisto o entrevistado infere que:

Como eu já havia falado anteriormente, as pessoas estão ligadas em tudo e a informação chega rápida em tudo que é lugar. [...] temos um pessoal que está sempre atento as redes para saber o termômetro da torcida, porém nem sempre é possível ouvi-los devido à ausência de um recurso ou pela grandiosidade dos pedidos[...] (GESTOR, 2018).

Rebouças (2013, p. 72) considera que: “o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado [...]”. O autor releva que: “[...]constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente [...].”

O entrevistado pontua que:

[...] o clube se tornou mais atento a todo esse movimento tecnológico. É comum ter funcionários monitorando as informações da web. Este posicionamento infere na gestão do clube, pois as ações dos *stakeholders* influenciam direta e indiretamente demandas de sua torcida, muitas vezes não é possível fazer, pois, por vezes, estão aquém da realidade do clube[...] (GESTOR, 2018).

Com foco na gestão do clube, três perguntas estão em sequência, a primeira questão tratou das principais mudanças na gestão do clube no período abordado no estudo, a segunda questão teve como objetivo a compreensão dos fatores considerados primordiais ao sucesso do clube neste período e a terceira questão permeou sobre as dificuldades encontradas durante a transição presidencial neste período. Diante destas questões o gestor afirmou:

Na gestão do GESTOR, o TIME começou a poder sonhar de novo com algo grande, o presidente chegou e trouxe uma equipe que tinha além de muita vontade de mudar a ambição de fazer o TIME grande; além disso, ele pegou todo o recurso do time e focou apenas no futebol, isso eu acho que fez a coisa engrenar de vez. Com as contas em dia e com um quadro seguro no bastidor a direção trabalhava tranquila e sem susto [...].

[...] A mudança de muita gente lá dentro foi o ponto chave, mas eu tenho que ressaltar um nome, PRESIDENTE, o que ele fez pelo TIME, com todo respeito a todos que passaram por aqui, foi simplesmente inigualável. Mas falando no que levou o TIME A esse sucesso, citamos os pontos: Responsabilidade com o dinheiro do clube, respeito a instituição, ambição dentro e fora do campo e muito, mas muito trabalho mesmo.

Quando o PRESIDENTE saiu o nível estava elevado demais, ele deixou o time depois de ganhar a Libertadores e na sequência a Copa do Brasil contra o rival, isso pesou muito nas costas do NOVO GESTOR, o povo acostumou com o TIME ganhando muito, mas nem sempre se ganha título grande. Outro fator que complicou a gestão do NOVO GESTOR foi o governo federal cobrando mais forte as dívidas dos clubes, mas ele foi pulso firme nisso e não deixou a coisa descambar fazendo o PROFUT do TIME ficar ajeitadinho. A transição foi muito tranquila entre eles, pois o que chegou era vice do que saiu[...] (GESTOR, 2018).

Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, descrito na Lei nº 13.155/2015 trata-se de:

Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão

transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais. [...]

O PROFUT foi criado para oferecer aos clubes brasileiros a possibilidade de colocar as obrigações federais em dia, ou seja, pagar o valor em aberto e não apresentar novas inadimplências. O PROFUT possibilitou o parcelamento das obrigações. O programa proporcionou a redução de 70% das multas que incidiam sobre os impostos, 40% dos juros foram perdoados e 100% dos encargos que incidiam os débitos foram isentados.

Rebouças (2013, p. 72) entende que a preocupação básica da filosofia da satisfação relaciona-se ao “aspecto financeiro, sendo dado ênfase ao orçamento e a suas projeções [...]”. verifica-se que o gestor tem influência direta nos resultados da empresa. No caso, verifica-se que ações positivas que foram tomadas no administrativos repercutiram em resultados dentro dos campos.

Capelo (2016) corrobora expondo que a situação dos clubes brasileiros é financeiramente deficitária e o governo federal, na observância desta questão, busca por medidas eficazes de combate a esta situação, o gestor relatou

[...] quando o governo federal quando realizou a cobrança de forma veemente das dívidas da organização, foi um fator que dificultou a gestão, porém conclui afirmando que o presidente B teve atuação determinante na resolução deste[...] (GESTOR, 2018).

Relacionado à pergunta de quais eram os objetivos a curto e longo prazo do clube e como acham que conseguirão atingir esses objetivos, o gestor propõe que:

Hoje, a curto prazo, o TIME pretende consolidar cada vez mais o clube dentre os times que brigam pelos títulos, manter a cozinha arrumada aqui, pagando tudo em dia também é importante demais, queremos também trazer o torcedor cada vez mais para a perto e por isso estamos lançando um novo plano de sócio. Para o futuro não podemos deixar de citar o nosso estádio que está saindo do forno agora, falta uma coisa aqui e outra ali para esse sonho, temos em mente que quando tudo isso estiver pronto vamos ser sem dúvidas um dos clubes que vai brigar mais forte no país por tudo que disputar[...] (GESTOR, 2018).

Kotler e Keller (2012) compreendem que a diversificação de produtos e serviços prestados é uma estratégia que se destina a manter o cliente (torcedor) com foco na marca da empresa, no caso, o nome do time em destaque.

Quando lhe foi apresentada a pergunta a respeito do clube possui internamente algum tipo de profissionalização dos colaboradores, através de cursos e outros treinamentos, o entrevistado disse que:

O clube vive um momento de economia como todo mundo, mas sempre que podemos estamos fazendo algo para melhorar nosso pessoal. A direção nos cargos mais altos também está sempre participando de eventos da CBF para se aprimorar, o torcedor muitas vezes não vê, mas estamos sempre buscando ser o melhor[...] (GESTOR, 2018).

Maximiano (2014, p. 177) entende que o: “desempenho é a condição da equipe madura, que superou com sucesso as fases anteriores [...]”, a visão do autor caminha no sentido de que a equipe que possui experiências anteriores ruins ou positivas podem, mais facilmente, apresentar “o nível de desempenho – alto, mediano ou baixo – depende de como ocorreu essa evolução, especialmente no estágio anterior” (*Ibidem*).

Na sequência da entrevista, quando questionado se existe algum perfil de profissional que o clube procura no mercado de trabalho para exercer funções estratégicas do clube, o respondente coloca que:

Antes de mais nada para trabalhar no TIME hoje precisa ter qualidade e ambição, o funcionário tem que amar o que faz e para quem faz. Tem que estar alinhado com o mercado hoje e também com a visão do TIME. E é claro, o cara tem que ser DA CAMISA DO TIME! [...] (GESTOR, 2018).

Maximiano (2014, p. 177) observa que: “[...] em uma equipe de projetos, ocorre uma combinação de fortuita competências, estilos e culturas [...]”. Irfi Silva (2014) considera que a competência é uma associação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, vestir a camisa do time é uma atitude que conduz o colaborador a promover as melhores entregas das suas ações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando questionado sobre a gestão do clube no que diz respeito a realização de observação de modelos de gestão de clubes rivais, sobre o posicionamento do clube diante das evoluções de mercado no segmento em que se insere e sobre como o clube define sua gestão em comparação a clubes rivais, o gestor define que:

[...] a gente até vê muita coisa bacana por aí sim, porém o que se deve considerar é: Quanto que custa? Se a gente pudesse trabalhava só no modelo da Europa, mas como que faz isso sem recurso? Não dá mesmo, mas quando a gente vê algo interessante e que não vá comprometer o orçamento definido nos vamos atrás sim. [...] trabalhamos com muita

responsabilidade, definimos as metas do ano e não extrapolamos esse limite de maneira alguma para não comprometer gestões futuras.

O TIME não foge da regra e também está atento as exigências de uma gestão de resultados.

Com toda certeza, estamos hoje a frente de muita gente. Posso dizer isso, pois temos hoje uma das finanças mais tranquilas entre os maiores clubes do Brasil, temos o PROFUT pago até 2023 graças ao excelente trabalho do nosso diretor jurídico, que hoje é nosso vice-presidente, temos um dos maiores planos de sócio torcedor e também ao horizonte que se abre com a construção do nosso estádio sem dinheiro de banco ou do governo, que terá renda 100% direcionada ao clube[...] (GESTOR, 2018).

Verifica-se que as ponderações apresentadas estão direcionadas à uma prática gerencial estratégica. Rebouças (2014, p. 17) ressalva que o: “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...] atuando de forma inovadora e diferenciada”

Finalizando a entrevista, questionou-se se o clube possui algum tipo de planejamento que visa impulsionar suas rendas e de que forma isso é feito, o gestor pontuou que:

O clube hoje tem sua renda dividida principalmente em dinheiro de TV, patrocinadores, vendas de atletas, rendas dos jogos e sócio torcedor. Dentro disto o clube trabalha com metas financeiras bastante ambiciosas, queremos que o TIME no futuro não precise vender seus maiores ativos que são os craques para poder equilibrar as contas, mas isto é um processo [...] podemos dizer que hoje os times não chegam aqui com qualquer trocado e levam nossas joias. Temos também que estar sempre buscando bons acordos de TV e patrocínio pois se deixar pagam 3, 4 e até 5 vezes mais para o pessoal do RJ e SP. O sócio também é tratado com carinho, apesar de ser coisa nova, estamos sempre fazendo uma coisa aqui e ali para trazer eles para perto da nossa realidade aqui. (GESTOR, 2018).

Rebouças (2013, p. 170) considera que: “[...] os executivos devem evitar a obtenção do lucro como objetivo maior da empresa, pois o lucro pode servir para avaliar os resultados operacionais de um período passado da empresa”.

Um dos fatores que podem ser vistos com base de comparação baseado nas ponderações do autor são os títulos obtidos pelo TIME profissional no período de 06 anos (2012 a 2014 e 2015a 2017)<sup>3</sup>:

- Continentais: Copa libertadores da américa (2013) e Recopa Sul-americana (2014).
- Nacionais: Copa do Brasil (2014); e,
- Estaduais: Campeonato Mineiro (2012, 2013, 2015 e 2017).

Considera que os títulos foram expressivos e representaram valorização na marca no cenário mundial e nacional. Essas conquistas demonstram que a gestão profissional com foco em resultados é uma prática positiva, já que o time fica em evidencia na mídia e, também, junto aos patrocinadores que querem vislumbrar as suas marcas estampadas na camisas do clube vencedor.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou identificar e analisar as principais vertentes da gestão de um clube esportivo de Minas Gerais. O objeto de estudo permeou em a gestão profissional com foco em resultados, cujo problema de pesquisa foi: a falta de foco em resultados caracteriza problemas na eficiência da equipe dentro de campo?

No que se refere à resposta dessa pergunta, verifica-se que o time avaliado não obteve ganhos representativos no último triênio. Considerando que, em relação à saúde financeira da empresa desportiva, esse estudo não realizou um aprofundamento para verificar a efetividade dos pagamentos, acredita-se que o elenco de jogadores juntamente com o treinador não ofereceu os resultados esperados pela maioria de sua torcida.

Esse é um ponto que deve ser levado em consideração em uma análise de eficiência, uma vez que, para muitos torcedores os títulos são indicadores de um bom desempenho das instituições esportivas e em comparação ao triênio passado, os ganhos do clube foram menos expressivos, ou seja, houve o ganho de dois campeonatos estaduais nos anos de 2015 e 2017, porém os títulos não devem ser utilizados como base única para fins de comprovação de efetividade de uma gestão desportiva.

Em relação ao objetivo: Apontar as boas práticas de gestão profissional com foco em resultados de um clube de futebol mineiro, pode se dizer, em razão das informações obtidas na pesquisa que foi alcançado. A gestão do primeiro triênio (2012 – 2014) foi mais efetiva em relação

---

<sup>3</sup> Site oficial do clube.

ao último período analisado (2015 – 2017). Dessa forma, verifica-se que o gestor, assim como as suas características, forma decisivas para o clube colocar-se em posição de destaque.

No que tange a gestão do clube esportivo, é notável que são vários os fatores que interferem no processo de gerenciamento. Verifica-se que com as respostas obtidas, há uma metodologia assertiva, uma vez que o gestor demonstra a essência de uma gestão voltada para a excelência.

Em relação ao posicionamento do clube acerca da gestão profissional observou-se que o clube apresenta planos nesse sentido; porém, a falta de recursos financeiros é um impeditivo para o time promova esse avanço. Mas ficou evidenciado que a presidência vem agindo de forma responsável no âmbito financeiro e motivacional, posto que, para a diretoria, essa é uma ação de suma importância para a alavancagem de um clube.

Este artigo irá contribuir para a administração fortalecendo um segmento de estudos ainda recente em nosso país e sendo base de contribuição para a aplicação adequada de metodologias gerenciais por parte dos responsáveis do setor.

O estudo possui suas limitações de profundidade e de assertividade devido à escassez de dados fornecidos pela instituição e pela ausência de maiores estudos direcionados a este tema, aconselha-se aprofundar em outras áreas de conhecimento de forma que se possa compreender os fatores que constituem a gestão desportiva e que asseguram a eficiência e eficácia da mesma no âmbito gerencial e financeiro.

### REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

BATEMAN, T, S.; SNEL S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, T, S.; SNEL S. A. **Management: building competitive advantage**. 3ª ed. Chicago: Irwin, 1996.

BIAGIO, L. A.; BATTOCHIO, A. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

BORGES, M. S. *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?*  
**VIII Convibra Administração: Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Publicado em: 04 de nov. 2011 – [www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br). Disponível em:

[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2784.pdf). Acesso em: 10 de nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.155/2015**. Publicada em: 04 de ago. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 10 de nov. 2018.

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

CAPELO, R. **O endividamento da primeira divisão sobe para R\$ 4,8 bi**. Época Esporte Clube, 2016. Disponível em <https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia>. Acesso em: 15 de ago. 2018.

CBF. LANCE. **Brasil perde número de clubes e 90% dos registrados na CBF jogam pouco**. Publicado em: 28 de fev. 2018. Disponível em: <https://www.lance.com.br/>. Acesso em: 25 de out. 2018

CBF. Publicado em: 21 de mai. 2018. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/index/a-cbf>. Acesso em: 30 de out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, A. **Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa**. Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), 2013. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/>. Acesso em: 05 de abr. 2015.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Raio x dos 24 mil jogadores profissionais em atividade nos 722 clubes do Brasil**. Publicado em: 17 de jan. 2018. Disponível em: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes>. Acesso em: 30 de out. 2018.

DIMITROPOULOS, P. *Corporate governance and earnings management in the European football industry*. European Sport Management Quarterly, 11(5), 2011. p. 495-523

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A.; ALCÂNTARA, B. C. **Transformações no contexto do futebol brasileiro: o estado como agente de mudança**. In: Encontro nacional de estudos organizacionais. v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/>. Acesso em: 11 de nov.

2018.

GUTERMAN, M. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país.** São Paulo: Contexto, 2009.

HELAL, R. **O que é sociologia do esporte.** Brasiliense (Coleção Primeiros Passos): São Paulo, 1990.

IBGE. **Ministério do esporte: a prática de esporte no Brasil, 2013.** Disponível em: [www.esporte.gov.br/diesporte/2.html](http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html) Acesso em: 30 de out. 2018.

IRFFI SILVA, D. M. **Gestão do Conhecimento: um mecanismo de maximização de resultados organizacionais.** Revista Iniciação Científica. v.8, p.<http://blog.new> - , 2014.

IRFFI SILVA, D. M.; FERNANDES, D. C.; RODRIGUES, D. S. S.; SOUSA, J. C. A efetividade nos resultados apresentados com o uso do Ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira. *Brazilian Journal of Development*, v.4, p.1 - 15, 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7ª ed. Tradução de Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LEITE LOPES, J. S. **Considerações em torno da transformação do profissionalismo no futebol a partir da copa de 1998.** In Estudos Históricos, n.º 23, 1999.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, F. P. M. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Editora SPRINT, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, C. L., **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, A. C. **Uma contribuição ao modelo de mensuração.** Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

## **Brazilian Journal of Development**

REBOUÇAS, D. P. O. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SLACK, T.; PARENT, M. M. *Understanding sport organizations: the application of organizational theory*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.