

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FERNANDO FERNANDES NOVAES**

**PEDRO DE ALMEIDA BARINO**

**COMO PRÁTICAS DE GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL  
BRASILEIRO E MUNDIAL PODEM AUXILIAR O ACESSO DE  
UM CLUBE CAPIXABA À SÉRIE C DO CAMPEONATO  
BRASILEIRO DE FUTEBOL**

**VITÓRIA**

**2015**

FERNANDO FERNANDES NOVAES

PEDRO DE ALMEIDA BARINO

**COMO PRÁTICAS DE GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL  
BRASILEIRO E MUNDIAL PODEM AUXILIAR O ACESSO DE  
UM CLUBE CAPIXABA À SÉRIE C DO CAMPEONATO  
BRASILEIRO DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso dos alunos Fernando Fernandes Novaes e Pedro de Almeida Barino, apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Monteiro da Costa Cruz

**VITÓRIA**

**2015**

FERNANDO FERNANDES NOVAES

PEDRO DE ALMEIDA BARINO

**COMO PRÁTICAS DE GESTÃO ESPORTIVA NO  
FUTEBOL BRASILEIRO E MUNDIAL PODEM AUXILIAR  
O ACESSO DE UM CLUBE CAPIXABA À SÉRIE C DO  
CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso dos alunos Fernando Fernandes Novaes e Pedro de Almeida Barino, apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Marta Monteiro da Costa Cruz**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Orientadora**

---

**Prof. Herbert Barbosa Carneiro**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

---

**Alexandre Guimarães Mendes**  
**Especialista em Gestão, Marketing e Direito no Esporte - FGV/FIFA/CIES**

---

**Prof. Getúlio Apolinário Ferreira**  
**Superintendente da Fundação Espírito-santense de Tecnologia**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às pessoas mais importantes em nossas vidas: nossos pais, irmãos, familiares e amigos, que estiveram ao nosso lado durante toda essa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Professora Marta Monteiro da Costa Cruz pela liberdade na escolha do nosso tema, disposição em nos ajudar, e confiança em nosso trabalho. Agradecemos também ao Gustavo Vieira, atual Presidente da FES pela disponibilidade em nos receber e ouvir nossas ideias. Gostaríamos de agradecer aos demais membros da banca, Professor Herbert Carneiro Barbosa, Alexandre Guimarães Mendes e Professor Getúlio Apolinário Ferreira, por terem aceitado nosso convite e participarem deste momento importante em nossas vidas.

Gostaríamos de agradecer aos nossos professores e colegas da Engenharia de Produção da UFES que estiveram presentes no nosso dia-a-dia nos últimos cinco anos, e que marcaram nossas vidas para sempre.

Por fim, nosso muito obrigado a todos os nossos familiares e amigos que nos apoiaram durante nossa caminhada e que sempre estarão ao nosso lado em nossas conquistas.

“Em futebol, o pior cego é o que só vê a bola”

Nelson Rodrigues

## LISTA DE SIGLAS

AMA - American Marketing Association

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPL – Barclays Premier League

EPL – English Premier League

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

FES – Federação de Futebol do Espírito Santo

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

RNF – Ranking Nacional de Federações

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Cadeia Produtiva do Futebol .....	17
Figura 2 - A equação do lucro para os clubes de futebol .....	18
Figura 3 - Ecossistema do esporte: o fluxo do dinheiro .....	19
Figura 4 - Vencer é um círculo vicioso .....	19
Figura 5 - Círculo vicioso de um clube em crise .....	20
Figura 6 - Círculo virtuoso da gestão de clubes .....	21
Figura 7 - Exemplo de matriz SWOT.....	22
Figura 8 - Tamanho do mercado de esportes no mundo.....	25
Figura 9 - Média de público nos estádios europeus por liga em milhares de pessoas .....	26
Figura 10 – Receita de direitos televisivos em ligas europeias .....	26
Figura 11 - SWOT Barclays/ <i>English Premier League</i> .....	27
Figura 12 - SWOT <i>Bundesliga</i> .....	28
Figura 13 - SWOT La Liga BBVA e Serie A Tim (Espanha e Itália).....	29
Figura 14- Vinte clubes com maior receita na temporada 2013/2014 .....	30
Figura 15 - Receita do Real Madrid por segmento em 2014.....	31
Figura 16 - Receita do Manchester United por segmento em 2014 .....	31
Figura 17 - Receita do Bayern de Munique por segmento em 2014 .....	32
Figura 18 - SWOT Futebol Brasileiro .....	34
Figura 19 - Média de público do Campeonato Brasileiro Série A.....	35
Figura 20 - Fontes de receita da elite do futebol brasileiro .....	35
Figura 21 – Receitas, despesas e dívidas da elite do futebol brasileiro em 2013 .....	36
Figura 22 – Previsão de receita da elite do futebol brasileiro para 2015 .....	37
Figura 23 - Dados Gerais do Campeonato Capixaba 2015 .....	40
Figura 24 - Evolução da média de público do Campeonato Capixaba .....	41
Figura 25 - Ranking de equipes do Campeonato Capixaba por ocupação média do estádio .....	42
Figura 26 – Cinco maiores rendas do Campeonato Capixaba 2015.....	42
Figura 27 - SWOT Futebol Capixaba.....	44
Figura 28 - SWOT Futebol Catarinense .....	48
Figura 29 - SWOT Flamengo.....	52
Figura 30 - SWOT Portuguesa .....	54
Figura 31 – Plano de ação para o futebol capixaba .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cinco porquês do futebol brasileiro .....	14
Tabela 2 - Ranking Nacional de Federações - RNF .....	38
Tabela 3 – Médias de público do Campeonato Capixaba por clube 2015 vs. 2014 .....	40
Tabela 4 - Vinte clubes com maior número de Sócios-torcedores no Brasil.....	47

## RESUMO

O futebol tem hoje um modelo de negócio com diferentes fontes de renda – bilheteria, produtos licenciados, direitos televisivos, venda de jogadores, programa de afiliados e patrocínios - o que possibilita aos clubes gerar receitas em todas as épocas do ano, mesmo na ausência de jogos. A representatividade do Brasil no mercado do futebol mundial poderia ser muito maior do que o atual 1% pelo qual somos responsáveis. Mas melhorar esse indicador depende de uma gestão esportiva profissional voltada ao resultado operacional das agremiações, e não somente a busca incessante por um título, ou uma jovem revelação que traga retorno financeiro na sua venda para o exterior. Nossa realidade atual é de estádios vazios, clubes endividados e uma liga nivelada por baixo, onde o time que apresentar menos fraquezas se torna campeão. Este trabalho se preocupa com a realidade do futebol brasileiro, mais especificamente com o futebol capixaba, que se encontra muito abaixo do nível nacional. Com seguidos insucessos na série D do Campeonato Brasileiro de Futebol, o Espírito Santo não possui um representante na elite do futebol nacional desde 1993. O objetivo desse estudo é analisar o mercado do futebol no Brasil e no Mundo com o intuito de levantar boas práticas para a criação de um plano de ação para o futebol capixaba se reerguer. Utilizando a matriz SWOT, analisamos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado em diferentes locais, em busca de encontrar maneiras de driblar as dificuldades enfrentadas pelos clubes capixabas, deixando para trás a gestão amadora presente no esporte brasileiro atual.

Palavras-chave: Gestão Esportiva, Futebol Capixaba, Série D do Campeonato Brasileiro de Futebol, Plano de ação, matriz SWOT.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS .....	13
1.2	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
3.1	GESTÃO E FUTEBOL .....	16
3.2	ANÁLISE SWOT .....	22
3.3	MARKETING ESPORTIVO.....	22
3.4	BENCHMARKING .....	24
3.5	PLANOS DE AÇÃO .....	24
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO MERCADO DE FUTEBOL.....</b>	<b>25</b>
4.1	NO MUNDO.....	25
4.2	NO BRASIL.....	32
4.3	NO ESPÍRITO SANTO .....	37
<b>5</b>	<b>ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>45</b>
5.1	BOAS PRÁTICAS.....	45
5.1.1	Futebol de Santa Catarina .....	45
5.1.2	O renascimento do Flamengo .....	48
5.2	CASO DE APRENDIZADO .....	52
5.2.1	A queda da Portuguesa .....	52
<b>6</b>	<b>PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>54</b>
6.1	CONSOLIDAÇÃO DAS PRÁTICAS A SEREM ADOTADAS.....	54
6.2	PLANO DE AÇÃO PARA O FUTEBOL CAPIXABA .....	55
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de eventos esportivos – receitas de ingressos, direitos de mídia e patrocínios – em 2014, girou em torno de U\$ 80 bilhões. Se considerarmos bens esportivos, o mercado atinge U\$ 700 bilhões por ano em receita, o que representa cerca de 1% do PIB global. O futebol tem um papel importante neste mercado. A Copa do Mundo de Futebol da FIFA de 2014 teve cerca de 3 milhões de espectadores, tendo passado pelos 12 estádios Brasileiros e 3 bilhões de pessoas assistindo ao menos um minuto da Copa ao redor do globo. Com tamanha popularidade, este único evento foi responsável, somente com direitos de mídia, por 0,24% do mercado de esportes no ano, ou seja, U\$ 1,7 bilhão (COLLIGNON; SULTAN, 2014).

O avanço da tecnologia nos possibilita hoje assistir aos jogos de todos os campeonatos do planeta apenas com assinaturas de pacotes de TV, ou até mesmo através da internet. Esse aumento da exposição do futebol teve como consequência direta a valorização das marcas dos clubes e atletas, transformando o futebol em negócio. E foi assim que começou a se discutir a profissionalização da gestão no futebol (MATTAR, 2014).

O futebol é responsável por cerca de U\$ 250 bilhões anualmente, e não seria ilógico imaginar que o Brasil, por ser uma das 10 maiores economias do mundo, ter a alcunha de “país do futebol” e posto de único país cinco vezes campeão do mundo, teria destaque na economia desta indústria. Infelizmente, somos responsáveis apenas por 1% do valor total movimentado pelo futebol no mundo (COSTA, DA et al., 2013). Segundo Nascimento (2000) *apud* Aidar, LEONCINI e OLIVEIRA (2002), se o futebol fosse tratado como um negócio por aqui, esta indústria no Brasil poderia ter um aumento de cerca de R\$ 4 bilhões.

O fatídico Alemanha 7 x 1 Brasil na semifinal da Copa do Mundo pode ter sido resultado da má gestão em nosso futebol, mas parece ser somente a ponta do iceberg: clubes endividados, estádios vazios, times sem patrocínios, escândalos de corrupção, desigualdade entre federações, salários atrasados e inflacionados pela influência do mercado exterior fazem parte da realidade do esporte mais amado em nosso país.

A situação a nível nacional é preocupante, mas quem mora no Espírito Santo não precisa olhar muito distante para verificar o amadorismo do futebol brasileiro. Desde 1993, o Estado não possui um representante na Série A do Campeonato Brasileiro. Atualmente, se encontra na 23<sup>a</sup> posição no Ranking Nacional de Federações (RNF) da CBF, dentre as 27 possíveis. Até esse ano (2015), os dois maiores clubes capixabas, Rio Branco e Desportiva, não se encontravam em uma final de campeonato estadual há 30 anos, mesmo sem terem concorrentes consideravelmente fortes.

Fatores como a falta de adesão dos torcedores capixabas aos clubes da região, a falta de segurança nos estádios, a desorganização dos campeonatos organizados pela federação, a falta de incentivo por parte da imprensa e das empresas locais ao esporte, dentre outros, são comumente citados como motivos pelos quais o esporte não é forte no Espírito Santo. Mas ambas as situações, do futebol nacional e do futebol capixaba, parecem ter um vilão em comum: a má gestão.

Este trabalho irá analisar o mercado do futebol no Brasil e no Mundo e formular um plano de ação para o futebol capixaba se reerguer a nível nacional, baseado em práticas de gestão já aplicadas em terras brasileiras e estrangeiras nos últimos anos.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de ação para a melhoria do futebol capixaba, buscando o acesso de um clube capixaba à Série C do Campeonato Brasileiro de Futebol a partir do estudo de práticas de gestão esportiva utilizadas no Brasil e no Mundo.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Fazer uma análise do mercado de futebol no Espírito Santo, no Brasil e no Mundo identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Avaliar casos de sucesso e de insucesso de clubes de futebol para levantamento de boas práticas e aprendizados.
- Formular um plano de ação de para a melhoria da situação atual do futebol capixaba.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Capixabas apaixonados por futebol sofrem pelo seu estado não possuir representantes na elite do futebol nacional. Assim como a grande maioria dos brasileiros, também demonstram um certo desconforto, porém conformismo, com o fato de o país possuir alguns dos melhores jogadores do mundo e não ter os melhores clubes, muito menos uma das melhores ligas.

A causa imediata dessa situação costuma ser indicada como o fato de “os melhores jogadores brasileiros não jogarem no Brasil”. A sensação é de que estamos em um círculo vicioso em que não temos dinheiro para termos os melhores jogadores, portanto não temos os melhores clubes, o que nos retorna um produto ruim, nos impossibilitando de gerar mais receitas. Mas ao utilizarmos, de forma superficial, a metodologia dos 5 Porquês - técnica desenvolvida por Taiichi Ono, pai do Sistema Toyota de Produção, utilizada para explorar as relações entre causa e efeito de um problema específico (MERIGHI, 2009) - chegamos ao seguinte quadro:

**Tabela 1 - Cinco porquês do futebol brasileiro**

<b>Por quês</b>	<b>Causa</b>
1. Por que o Brasil possui alguns dos melhores jogadores mas não possui os melhores clubes nem as melhores ligas?	1. Pois os melhores jogadores brasileiros não atuam no Brasil.
2. Por que eles não atuam no Brasil?	2. Pois eles recebem salários em outros países muito mais atraentes do que receberiam aqui.

3. Por que os salários em outros países são maiores?	3. Pois os clubes possuem mais dinheiro para pagar seus atletas.
4. Por que esses clubes possuem mais dinheiro que os brasileiros?	4. Pois o produto que eles vendem é mais consumido e a receita gerada melhor gerenciada.
5. Por que a receita gerada é melhor gerenciada em outros países?	5. Pois os clubes são gerenciados profissionalmente, como empresas, em que o objetivo não é somente o acúmulo de títulos, mas também o resultado operacional.

**Fonte: Elaboração própria**

A causa fundamental desse quadro é que a gestão do esporte no Brasil é amadora. No sentido literal da palavra, o amadorismo da gestão significa que os dirigentes que cuidam de nosso futebol o fazem porque amam o esporte e são apaixonados pelo seu clube. Isso parece muito positivo, mas infelizmente não é o suficiente para obter lucro. A paixão pode levar a decisões irracionais, o que pode custar a sobrevivência de uma organização.

Por que então, em um cenário nacional cuja maturidade de gestão é tão baixa, clubes do Espírito Santo se encontram na série D anos à fio, em uma crise aparentemente sem fim? Existe alguma relação entre a economia do estado e o seu desempenho no futebol? Se sim, esta relação no Espírito Santo é igual à dos demais estados brasileiros? Como transformar uma gestão amadora em profissional?

Nossa motivação neste trabalho é responder algumas dessas perguntas para entendermos esse mercado de uma maneira mais profunda, que vá além da nossa admiração pelo esporte, e procurar por ações para reerguer o futebol capixaba no cenário nacional, sendo que o primeiro passo para tal é conseguir o acesso para a Série C do Campeonato Brasileiro.

Fomos motivados também pela oportunidade de aplicar ferramentas aprendidas ao longo do curso de Engenharia de Produção na UFES em uma das maiores paixões de nossa vida. A Engenharia de Produção nos proporcionou ferramentas práticas e teóricas que podem ser aplicadas nos mais diversos campos de conhecimento, e acreditamos que sem tais ferramentas nosso trabalho não atingiria o resultado que buscávamos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Foram realizadas pesquisas bibliográficas nas bases de dados Scielo e no Portal de Periódicos da CAPES. Artigos que envolvem futebol como um negócio, marketing esportivo, futebol capixaba, fontes alternativas de receita no mundo do futebol, foram encontrados e tomados como referência. Além disso, algumas publicações de consultorias como Deloitte, A.T Kearney, Roland Berger, Boston Consulting Group e Pluri Consultoria foram utilizadas abordando o tema do trabalho.

Com o objetivo de aprofundar nosso conhecimento sobre o tema, alguns livros foram utilizados. Se destacam as obras “A bola não entra por acaso” de Ferran Soriano e “Na Trave: O que falta para o futebol Brasileiro ter uma gestão profissional” de Michel Fauze Mattar, pelo fato de ambos serem diretamente ligados ao assunto abordado.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo consiste em apresentar de forma resumida uma explicação sobre conceitos e ferramentas utilizadas neste trabalho.

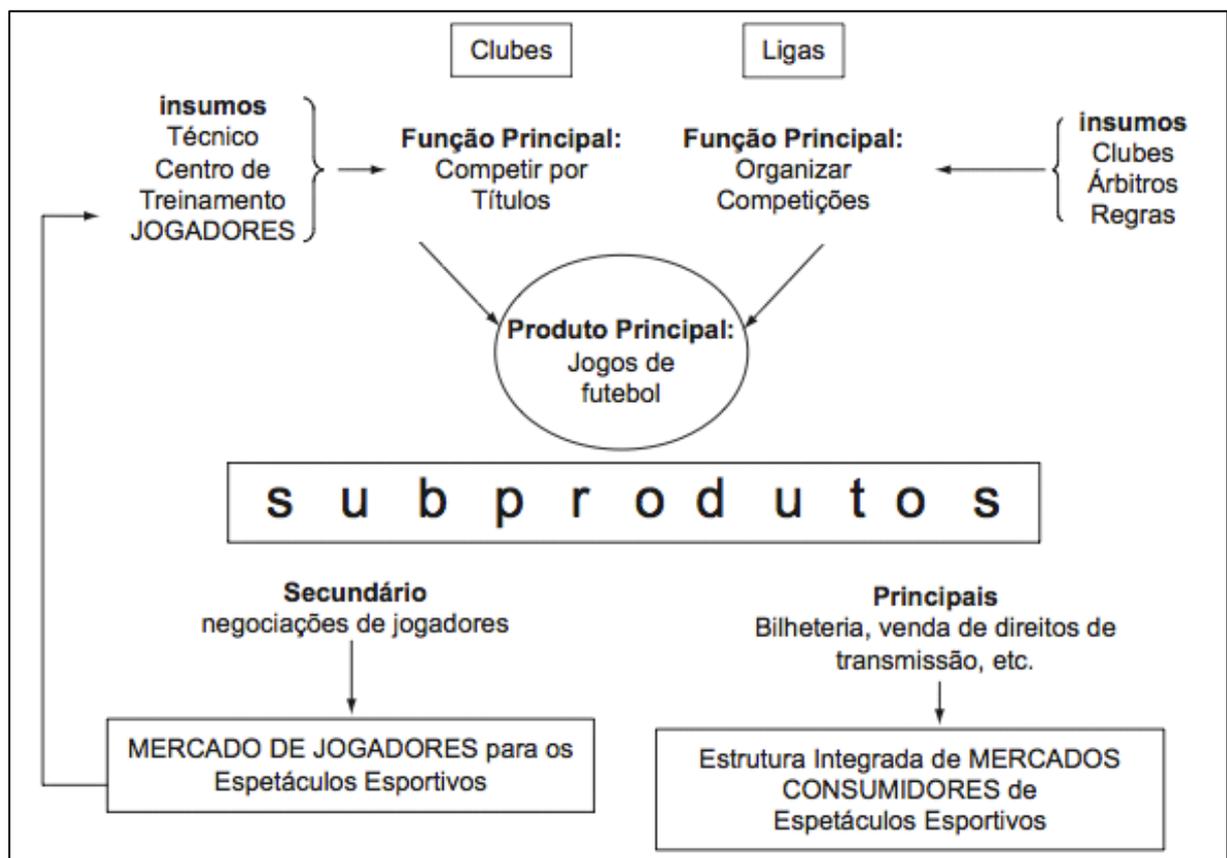
### **3.1 GESTÃO E FUTEBOL**

Segundo PEREIRA (2000, p. 70), “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”.

A figura 1 ilustra como está estruturada a Cadeia Produtiva da indústria do Futebol. Jogos são o produto principal, porém também temos negociações de jogadores, bilheteria e vendas de direitos de transmissão como exemplos de subprodutos. Alguns insumos são necessários como técnicos, jogadores, centros de treinamento, árbitros e regras para que Ligas consigam organizar competições e Clubes consigam competir.

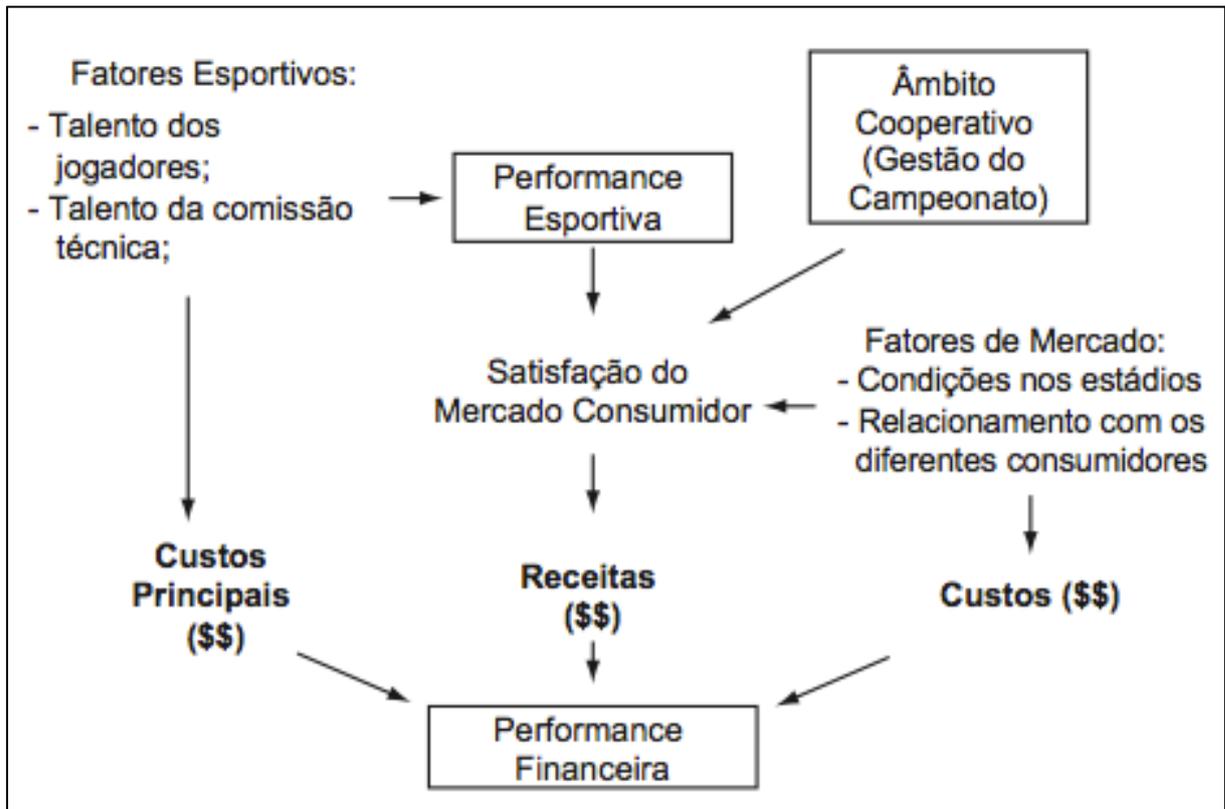
**Figura 1 - Estrutura da Cadeia Produtiva do Futebol**



Fonte: LEONCINI; SILVA, 2005

Já a figura 2, retrata como os gestores do futebol devem pensar na equação do lucro para esta indústria específica. Considera-se o lucro para um clube o montante que restar das receitas (provenientes do mercado de “torcedores”) após se contabilizarem os custos relacionados às suas atividades principais (proveniente dos gastos dos clubes com os fatores de mercado – manutenção de estádios, pessoal de contato com clientes, etc. – e com os fatores esportivos – jogadores, técnicos, preparadores físicos, etc.) (LEONCINI; SILVA, 2005).

Figura 2 - A equação do lucro para os clubes de futebol

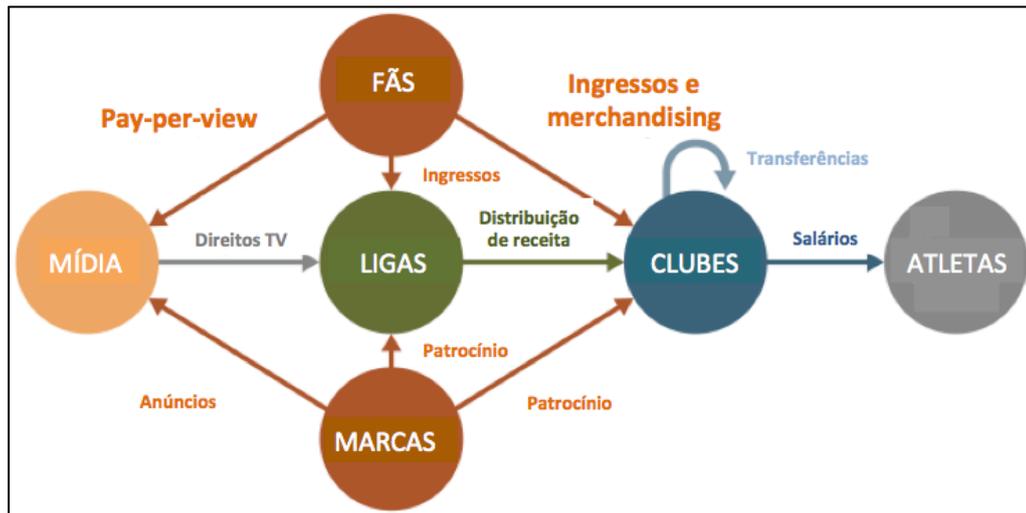


Fonte: LEONCINI; SILVA, 2005

Na figura 3, temos uma ilustração do fluxo do dinheiro no mercado de esportes, que demonstra muito bem o ecossistema financeiro do futebol. As ligas são alimentadas pelos fãs, pelos direitos televisivos e pelos patrocínios de empresas. Em retorno elas alimentam os clubes, que pagam os jogadores. Os clubes também recebem de fãs e de patrocinadores, além de lucrarem com a venda de jogadores. A mídia se beneficia das inscrições em pay-per-view e de anunciantes, que por sua vez tem seus produtos expostos e aumentam suas vendas.

As receitas de um clube podem ser divididas entre: *broadcasting*, que são os direitos de transmissão das partidas para diferentes mídias; *matchday*, que são as receitas obtidas com bilheteria, carnês vendidos antecipadamente, sócios (no caso, sócios-torcedores) e receitas do estádio, desde museu até lanchonete; e *commercial*, no qual temos as receitas de *marketing* e *licensing* nas suas mais diferentes formas (DELOITTE, 2015).

Figura 3 - Ecosistema do esporte: o fluxo do dinheiro



Fonte: COLLIGNON; SULTAN, 2014

Esse modelo de gestão se assemelha um círculo, como dito na introdução deste trabalho e representado nas figuras 4, 5 e 6. O gerenciamento correto dos clubes resulta em melhor alocação de recursos, que influencia na performance do time, fazendo com que mais e mais receitas sejam geradas. De forma análoga, porém oposta, o gerenciamento ruim afeta diretamente as receitas do clube.

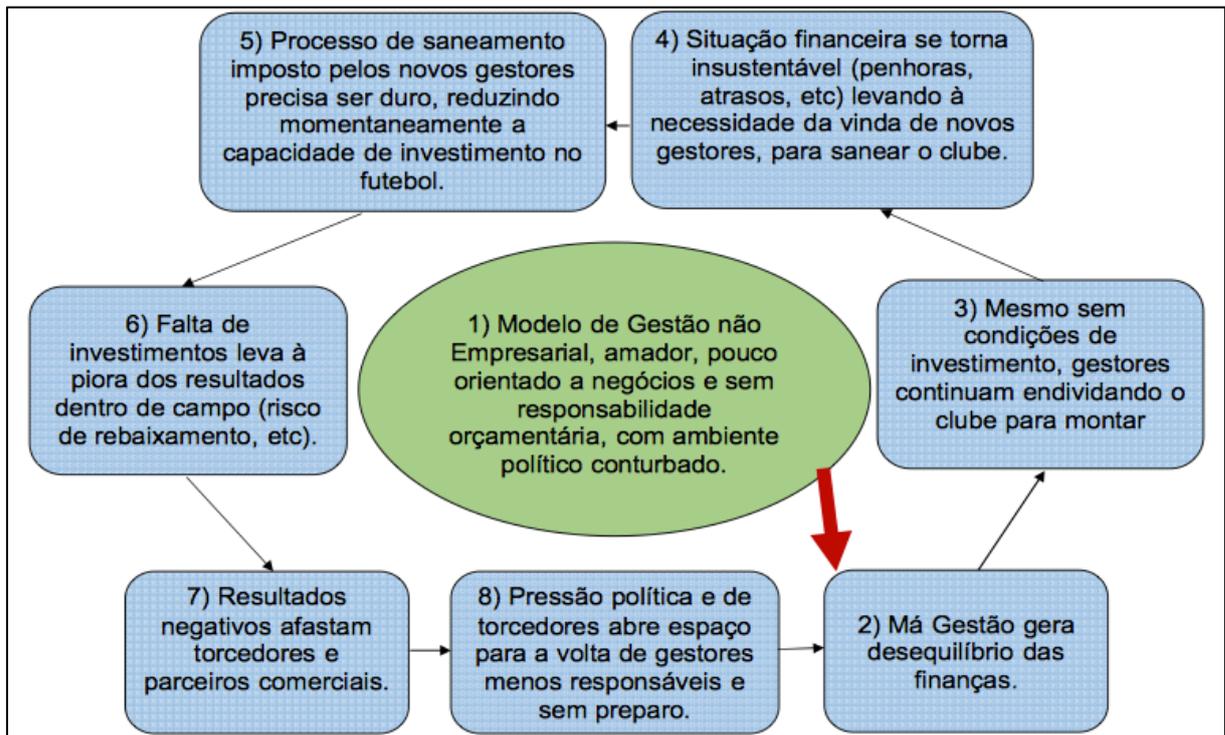
Figura 4 - Vencer é um círculo vicioso



Fonte: COLLIGNON; SULTAN, 2014

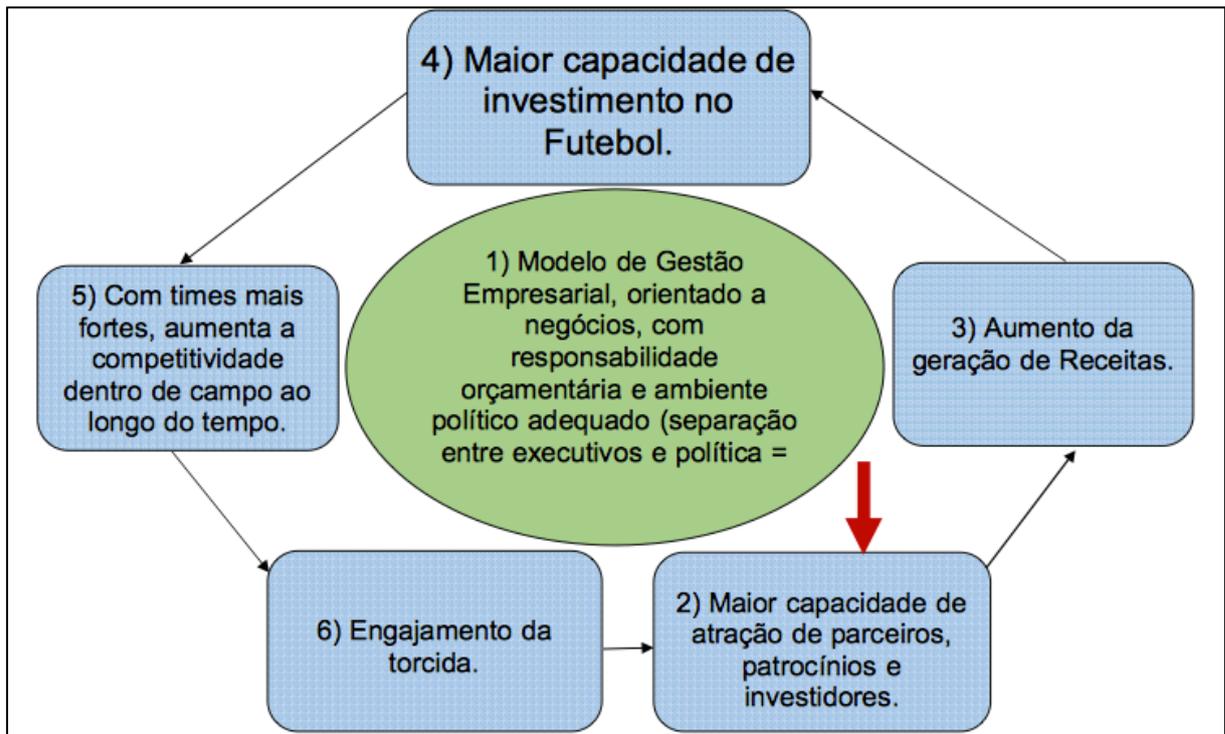
Essa análise de círculo virtuoso é análoga a uma de círculo vicioso. As figuras a seguir explicam o que acontece com times que só perdem e com times que só ganham.

**Figura 5 - Círculo vicioso de um clube em crise**



Fonte: PLURI, 2014a

Figura 6 - Círculo virtuoso da gestão de clubes



Fonte: PLURI, 2014b

Mas a gestão no futebol no Brasil não é igual a gestão praticada no restante do mundo. Para entender por que existe tal diferença, é necessário voltar no tempo em que nossos clubes foram criados. Algumas características da fundação das agremiações limitam sua administração eficiente e profissional. Dentre elas, podemos citar:

- Clubes são organizações associativas, baseadas na gestão voluntária e sem fins lucrativos;
- Clubes de futebol apresentam um complexo paradoxo gerencial: uma única estrutura organizacional baseada no voluntariado que deve gerir tanto as atividades sociais e esportes amadores quanto o futebol profissional;
- Clubes são instituições altamente politizadas, em que há forte disputa pelo poder;
- Clubes apresentam também um complexo paradoxo de orientação: a gestão deve simultaneamente satisfazer os públicos internos (sócios, conselheiros,

funcionários, colaboradores, etc.) e externo (mercado, torcedores, patrocinadores, parceiros, consumidores, etc.) (MATTAR, 2014).

### 3.2 ANÁLISE SWOT

Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, criaram a análise SWOT (Figura 5) que busca compreender a competitividade de uma organização analisando quatro áreas: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através dessa análise, verifica-se se o alinhamento entre os pontos fortes de uma organização e os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, tornando a empresa competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenários, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Figura 7 - Exemplo de matriz SWOT

Análise externa	O (oportunidades)	T (ameaças)
Análise Interna	DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
S (forças)	Política de ação ofensiva ou aproveitamento da área de domínio da empresa	Políticas de ação defensiva ou enfrentamento da área de risco
W (fraquezas)	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA
	Política de manutenção ou busca de aproveitamento potencial	Política de saída ou desativação da área de risco acentuado

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO 2003, p. 188

### 3.3 MARKETING ESPORTIVO

No ano de 1960, a *American Marketing Association* (AMA) definiu que “marca é um nome, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”.

O marketing esportivo nada mais é do que a elaboração e implementação de atividades características do marketing no esporte como: a produção, a fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, com o objetivo de satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e de atender aos objetivos da empresa (PITTS; STOTLAR, 1996).

Quando se trata de futebol existem duas marcas importantes a serem consideradas: a do próprio clube e a dos patrocinadores. Afif (2006) argumenta que o futebol é uma área que possibilita diferentes formas de exposição para as empresas, porém elas só irão atrelar suas marcas às marcas que também sejam fortes e estejam sendo expostas constantemente para um grande número de pessoas. Nesse modelo, o clube que tem maior exposição tem um poder de barganha maior na negociação de contratos com seus patrocinadores.

Segundo Afif (2006), um patrocinador pode expor sua marca através de um clube de futebol de maneiras diversas como:

1. Logomarca nos uniformes de jogo/treino/passeio;
2. Logomarca nos *backdrops* (painel de entrevistas);
3. Logomarca nos *backlights* e *frontlights*. (Pouco comum no Brasil);
4. Placas de publicidade nos campos de treinamento;
5. Placas de publicidade nos estádios;
6. Utilização da expressão “Patrocinador oficial do ...” ( nome do clube) em publicidades do patrocinador;
7. Banner no site oficial do clube;
8. Utilização de produtos da empresa por parte dos atletas no dia-a-dia;
9. Utilização da imagem dos atletas pelo patrocinador;
10. Uso do camarote do estádio do clube para convidados da empresa em dias de jogos;
11. Ingressos em locais especiais para patrocinador e seus clientes;
12. Veículos do clube;

13. Logomarca na comunicação visual do clube, nas dependências do centro de treinamento, etc.;
14. Permissão para exposição e vendas de produtos nas dependências do estádio.

### **3.4 BENCHMARKING**

Segundo Camp (1998), *benchmarking* é processo de avaliação contínua de uma organização ou empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos. Para o autor, o *benchmarking* se inicia com uma empresa identificando suas forças e fraquezas em relação aos concorrentes e é exatamente isso que foi desenvolvido a seguir neste trabalho.

Serão utilizados estudos de caso como forma de *benchmarking* para formulação do plano de ação para a melhoria do futebol capixaba, buscando o acesso à Série C do Campeonato Brasileiro.

### **3.5 PLANOS DE AÇÃO**

Planos de ação em formato de 5W1H são construídos com base em questionamentos referentes a seis elementos essenciais à implantação de um projeto (ROSSATO, 1996:47):

1. *WHAT* - O que será feito (etapas)
2. *HOW* – Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método)
3. *WHY* - Por que deve ser executada a tarefa (justificativa)
4. *WHERE* - Onde cada etapa será executada (local)
5. *WHEN* - Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo)
6. *WHO* - Quem realizará as tarefas (responsabilidade)

Planos de ação descrevem todas as tarefas a serem executadas de forma precisa, padronizada e objetiva (MACIEIRA; BENTO; SANTOS, 2003) e ajudam a implementar as ações de forma mais organizada.

Têm sido utilizados também na versão 5W2H, que acrescenta a expressão “*HOW MUCH*” (quanto?).

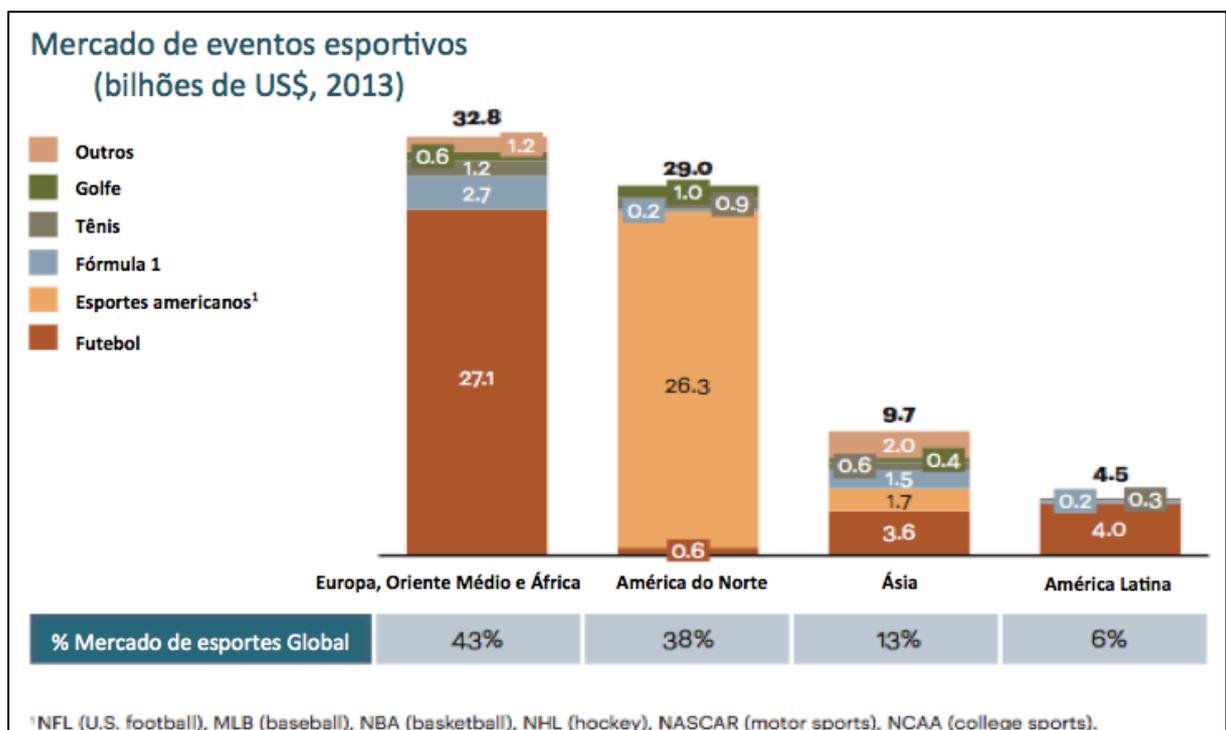
## 4 ANÁLISE DO MERCADO DE FUTEBOL

Este capítulo consiste em apresentar uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado do futebol nas ligas mais importantes do mundo, no Brasil e no Espírito Santo.

### 4.1 NO MUNDO

O futebol está presente em todos os continentes. Sem dúvida alguma, a Europa possui o maior mercado desse esporte no mundo, como pode ser observado na figura abaixo, com ligas fortes como a da Inglaterra, da Alemanha, Espanha, Itália e França. Essas ligas tem a presença dos maiores clubes do mundo: Arsenal, Chelsea, Manchester United, Bayern de Munique, Real Madrid, Barcelona, Milan, Internazionale, Juventus e Paris Saint-Germain.

Figura 8 - Tamanho do mercado de esportes no mundo

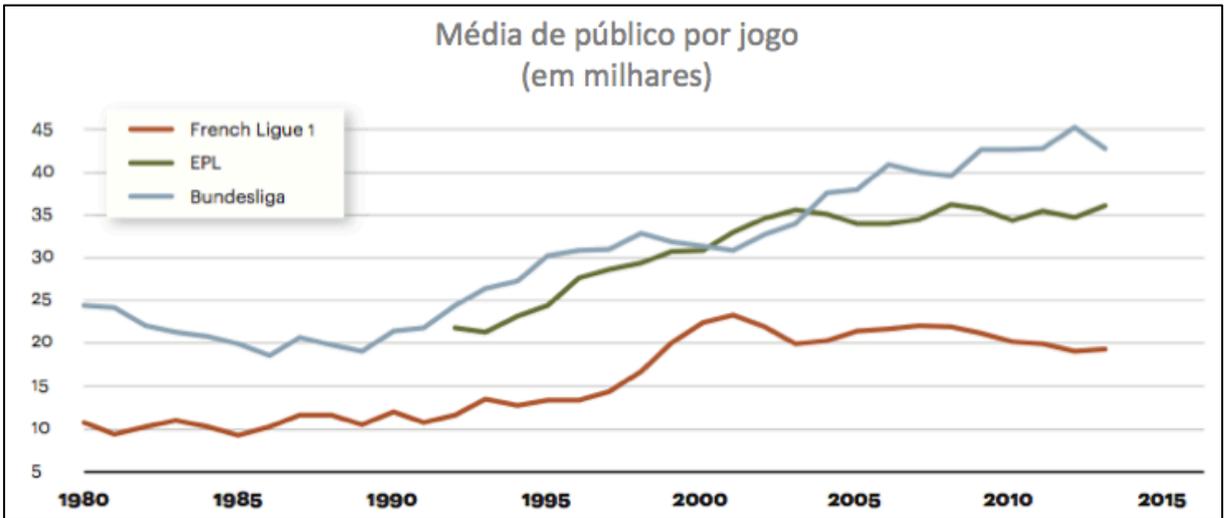


Fonte: COLLIGNON; SULTAN, 2014

A posição do futebol como carro chefe do mercado de esportes deve permanecer nos próximos anos, tendo em vista tanto o já mencionado nível de interesse

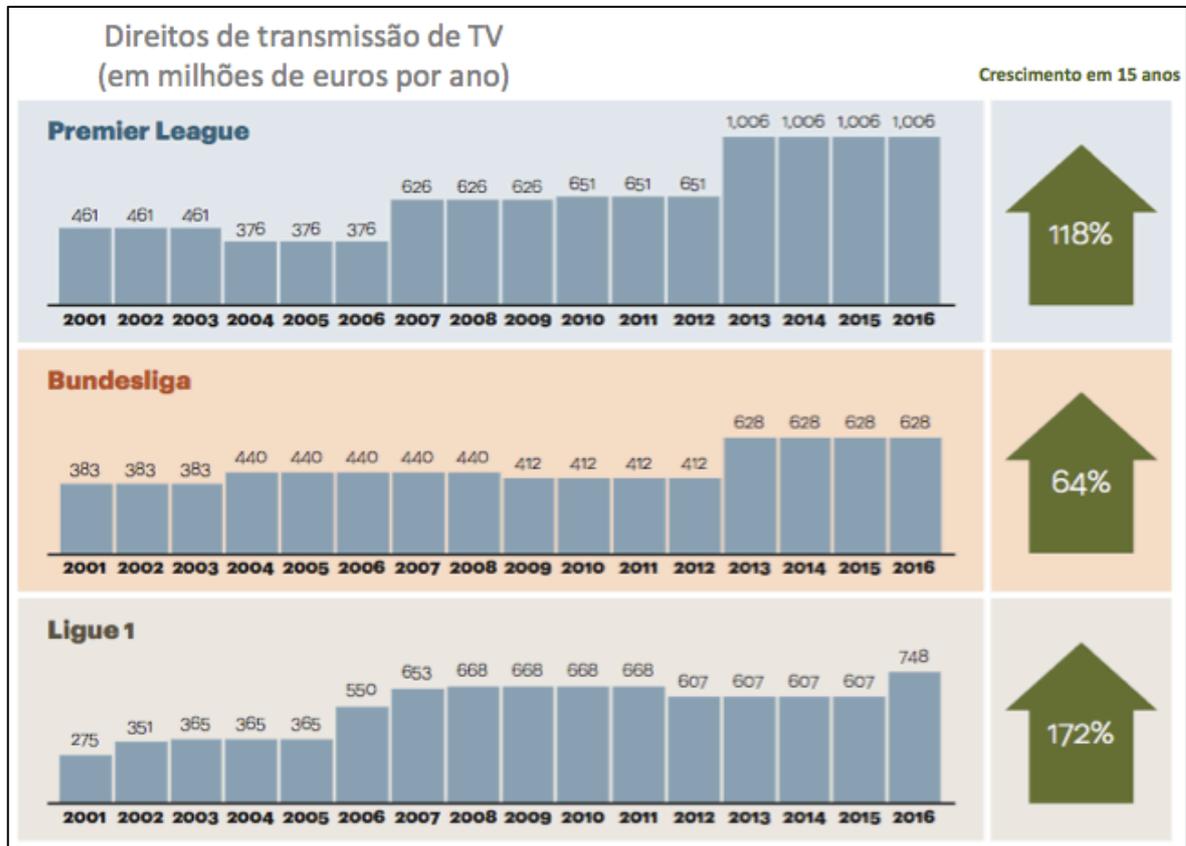
demonstrado pelo público na Copa de 2014, quanto o aumento do público nos estádios europeus e das receitas vindas de direitos televisivos nas ligas francesas (French Ligue 1), inglesa (EPL ou também chamada de BPL) e alemã (Bundesliga).

**Figura 9 - Média de público nos estádios europeus por liga em milhares de pessoas**



Fonte: COLLIGNON; SULTAN, 2014

**Figura 10 – Receita de direitos televisivos em ligas europeias**



Fonte: COLLIGNON; SULTAN, 2014

Para entender como algumas ligas europeias tem obtido tanto sucesso nos últimos anos e tendem a crescer cada vez mais, foram analisadas em matrizes SWOT individuais algumas das maiores ligas do continente europeu.

**Figura 11 - SWOT Barclays/English Premier League**

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
ENGLISH PREMIER LEAGUE			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
<b>S1</b>	Presença de grandes estrelas mundiais nos clubes	<b>W1</b>	Apesar de ter uma liga muito forte, a Inglaterra não tem conseguido formar grandes estrelas inglesas nos últimos anos, consequentemente não tem tido bons resultados com sua seleção nacional
<b>S2</b>	Bom modelo de divisão de receita entre os 20 times, prevenindo desigualdades absurdas entre os times		
<b>S3</b>	Poucos times fracos geram alta competitividade		
<b>S4</b>	Times grandes tem bons resultados na Champions League		
<b>S5</b>	Liga de futebol mais popular na Ásia	<b>W2</b>	A liga é muito competitiva mas o nível técnico dos jogadores não é tão alto quanto o de outras ligas
<b>S6</b>	A liga é voltada ao lucro		
<b>S7</b>	Gestão profissional dos clubes		
<b>S8</b>	Fair Play Financeiro	<b>W3</b>	Não conseguir segurar grandes estrelas como David Beckham e Cristiano Ronaldo, ambos vendidos pelo Manchester United para o Real Madrid, causa uma diluição da marca Premier League no mercado
<b>S9</b>	Maiores médias de público do mundo		
<b>S10</b>	Ir ao estádio é seguro		
<b>S11</b>	Calendário padronizado com datas FIFA	<b>W4</b>	Calendário dos clubes tem jogos a cada três dias o que aumenta o cansaço dos jogadores e diminui a qualidade dos jogos
<b>S12</b>	Ligas inferiores são muito fortes, com alta média de público		
<b>S13</b>	Não permite que clubes tenham jogadores com direitos pertencentes à terceiros, ou seja, já está de acordo com a nova regra da FIFA		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
<b>O1</b>	Uma liga que gera lucro, pode investir no seu próprio crescimento	<b>T1</b>	Crescimento de outras ligas europeias que estão atraindo os grandes jogadores, como é o caso da Liga Alemã (Bundesliga) e da Liga Espanhola (BBVA)
<b>O2</b>	Criação de uma TV da Premier League	<b>T2</b>	Crescimento do mercado norte-americano, levando alguns jogadores de renome como Kaká, Lampard, Villa e Gerrard
<b>O3</b>	Fortalecimento da marca dos clubes no mundo através de mídias sociais, venda de produtos licenciados, excursões com o time principal para centros de expansão do futebol (Ásia e EUA) durante a pré-temporada e criação de times filiais nestes locais aumentando a presença do clube na região além de possibilitar a criação de novos talentos para sua base	<b>T3</b>	Times financiados por bilionários que costumam comprar muitos jogadores a cada janela de transferências, como o Manchester City, podem diminuir a competitividade se continuarem gastando continuamente
		<b>INTERNO</b>	
		<b>EXTERNO</b>	

Fonte: Elaboração própria

Figura 12 - SWOT Bundesliga

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
BUNDESLIGA			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
S1	Gestão profissional dos clubes	W1	Apesar da liga ser bastante disputada, dificilmente os outros times se igualam ao Bayern de Munique, então não conseguem se destacar no cenário mundial
S2	Fair Play Financeiro		
S3	A liga é um negócio voltado ao lucro	W2	Não é comercializada em mercados lucrativos como o Asiático
S4	Maiores médias de público do mundo		
S5	Ir ao estádio é seguro	W3	Poucas estrelas mundiais jogam nas equipes alemãs, com exceção do Bayern de Munique que hoje é a base da Seleção Nacional Alemã
S6	Forte economia do país		
S7	Investimento do governo alemão no desenvolvimento da base nacional através da Federação Nacional gera uma fábrica de talentos	W4	Jogadores que se destacam na liga são comumente comprados pelo Bayern, como Mario Gotze e Lewandowski que eram do Borussia Dortmund, rival do time de Munique. As transferências foram consideradas traições pelas adeptos do Borussia e isso diminui a paixão dos torcedores pelo seus times.
S8	Liga com 18 times ao invés de 20 a torna mais competitiva que as demais		
S9	Presença do Bayern de Munique, time reconhecido mundialmente e reaparecimento do Borussia Dortmund aumentam o interesse pela liga	W5	Não possui poder econômico para segurar investidas de clubes como Real Madrid e Barcelona em seus jogadores principais
S10	Mosaicos feitos pela torcida são um diferencial para se visitar o estádio, tornando-o uma atração turística		
S11	Calendário padronizado com datas FIFA	W6	Calendário dos clubes tem jogos a cada três dias o que aumenta o cansaço dos jogadores e diminui a qualidade dos jogos
S12	Alta tecnologia na análise de jogadores, da base ao profissional		
S13	Recentemente Bayern e Borussia tem obtido bons resultados na Champions League		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
O1	Uma liga que gera lucro, pode investir no seu próprio crescimento	T1	Jogadores alemães sendo transferidos para ligas mais glamorosas como a Premier League e a BBVA
		T2	Liga ficar cada vez mais desigual com o ciclo do Bayern de Munique se repetindo ano a ano
O2	Fortalecimento da marca dos clubes no mundo através de mídias sociais, venda de produtos licenciados, excursões com o time principal para centros de expansão do futebol (Ásia e EUA) durante a pré-temporada e criação de times filiais nestes locais aumentando a presença do clube na região além de possibilitar a criação de novos talentos para sua base	T3	Crescimento do mercado norte-americano pode diminuir interesse de investidores mais rapidamente no futebol alemão do que em outras ligas com mais clubes de expressão na Europa

INTERNO

EXTERNO

Fonte: Elaboração própria

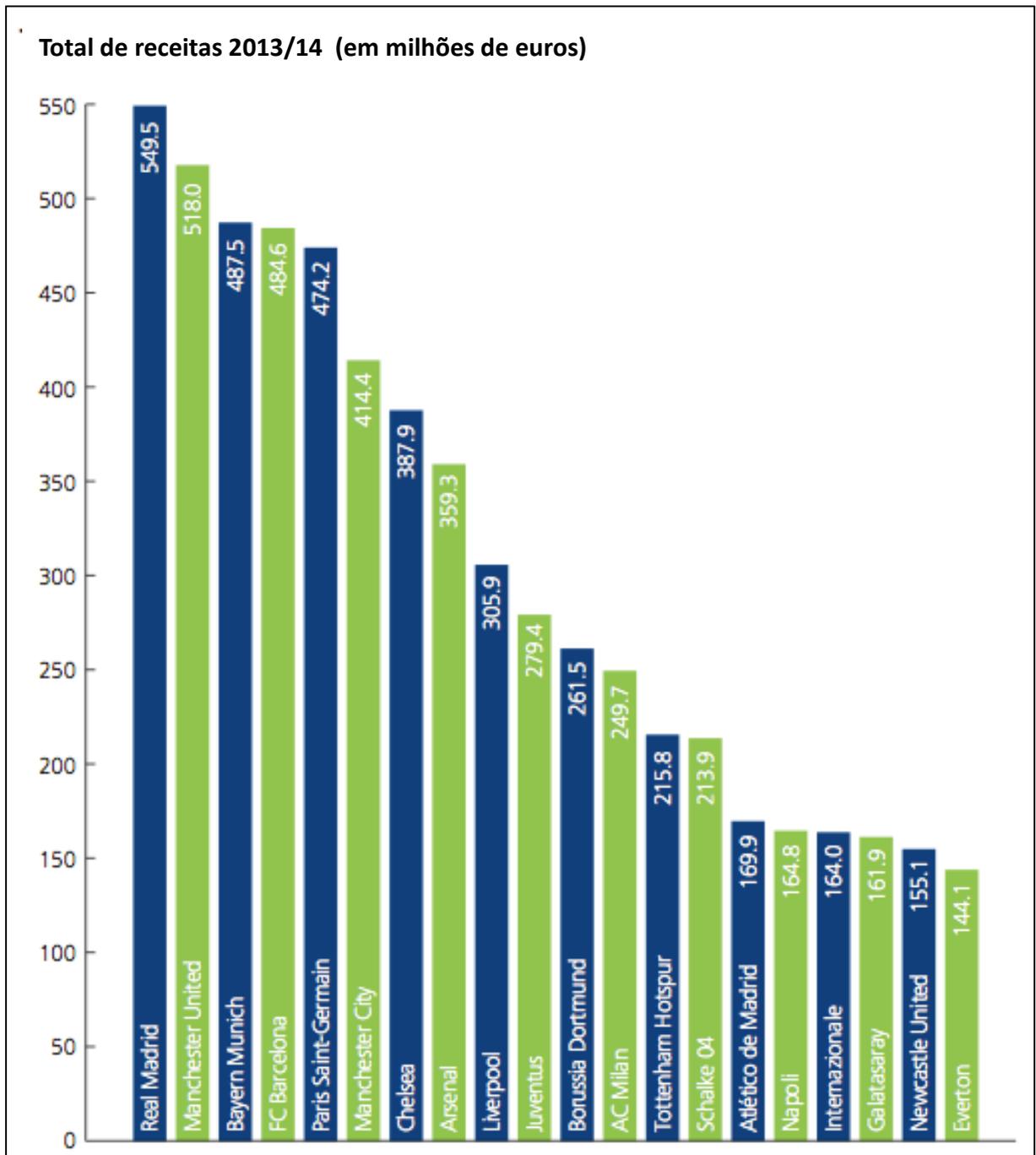
Figura 13 - SWOT La Liga BBVA e Serie A Tim (Espanha e Itália)

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS						
BBVA e Série A						
<b>S1</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>W1</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>INTERNO</b>		
	Grandes clubes são mundialmente reconhecidos e tem uma marca valiosa por terem muita tradição e muitos torcedores		Economia dos países está em crise			
	<b>S2</b>		Atrativo para jogadores de ligas menores como a holandesa, a portuguesa, francesa e sul-americanas (brasileira, por exemplo).		<b>W2</b>	Corrupção – esquemas de apostas na Itália e desvios de impostos nas transferências na Espanha
						Receita de TV dividida de forma injusta entre os clubes, concentrando verba em poucos grandes clubes
<b>S3</b>	Possui dois dos maiores clássicos do futebol mundial: Real Madrid x Barcelona e Inter de Milão x Milan	<b>W3</b>	Maioria dos clubes endividados			
			Campeonatos pouco competitivos			
<b>S4</b>	Poder de compra de clubes como Real Madrid e Barcelona é muito grande, conseguindo atrair jogadores de qualquer time do mundo para suas equipes	<b>W4</b>	Presença constante de racismo das torcidas estraga a imagem da liga mundialmente			
			Má fase de clubes como Milan e Inter de Milão			
		<b>W5</b>	Eterna disputa entre catalães e espanhóis trazem instabilidade à liga espanhola			
<b>O1</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>T1</b>	<b>AMEAÇAS</b>	<b>EXTERNO</b>		
	Criação de times filiais em outros lugares do mundo explorando marcas de clubes mundialmente conhecidos		Decisão da FIFA sobre excluir terceiros que são donos de direitos federativos de jogadores afetará muitos clubes			
<b>O2</b>	Divisão igualitária das receitas de TV tende a melhorar os times menores, aumentando a competitividade da liga	<b>T2</b>	Crescimento da Bundesliga, da Premier League e de ligas da Ásia e dos EUA			
		<b>T3</b>	Aumento do poder econômico de clubes como PSG que contratam as grandes estrelas da liga italiana, como foi o caso de Thiago Silva e Ibrahimovic			

Fonte: Elaboração própria

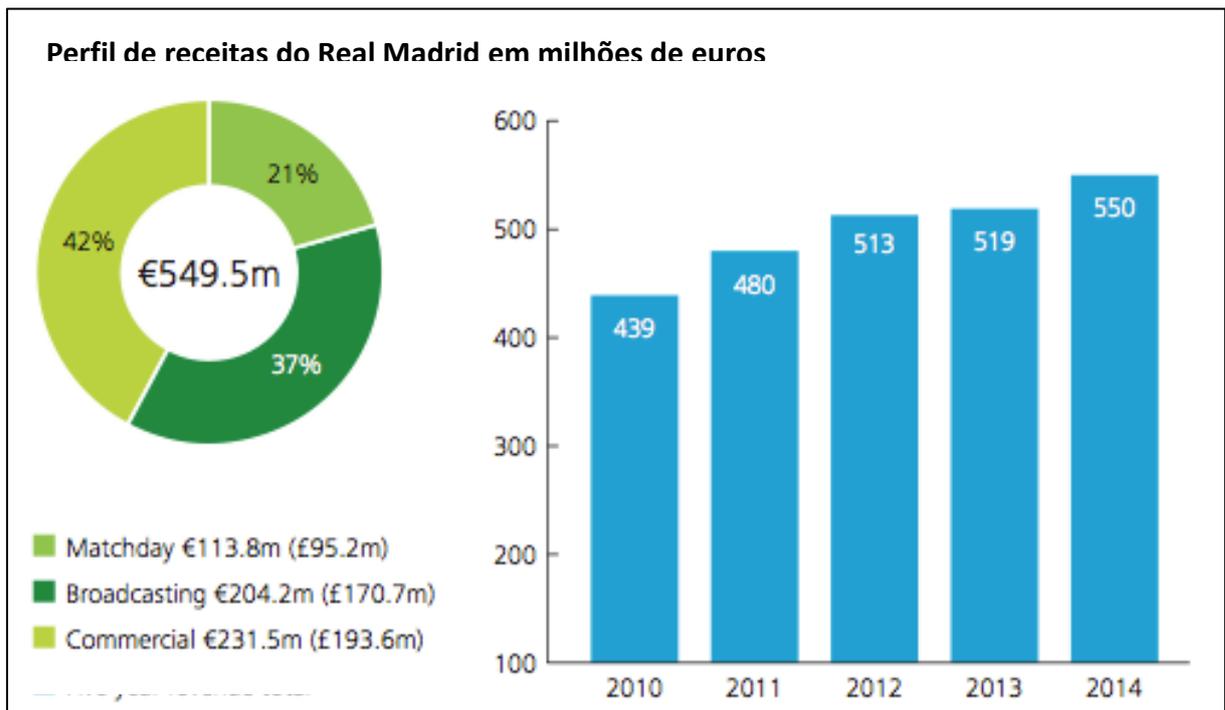
Para comparação futura, os dados a seguir sobre as receitas dos maiores clubes do mundo na temporada 2013/14 demonstram o quão distante os clubes brasileiros se encontram dos europeus, ao menos no aspecto financeiro. As figuras mostram os dados consolidados dos 20 clubes com maior receita no mundo e a separação entre segmentos de receita (*matchday*, *broadcasting* e *commercial*) dos 3 primeiros colocados.

Figura 14- Vinte clubes com maior receita na temporada 2013/2014



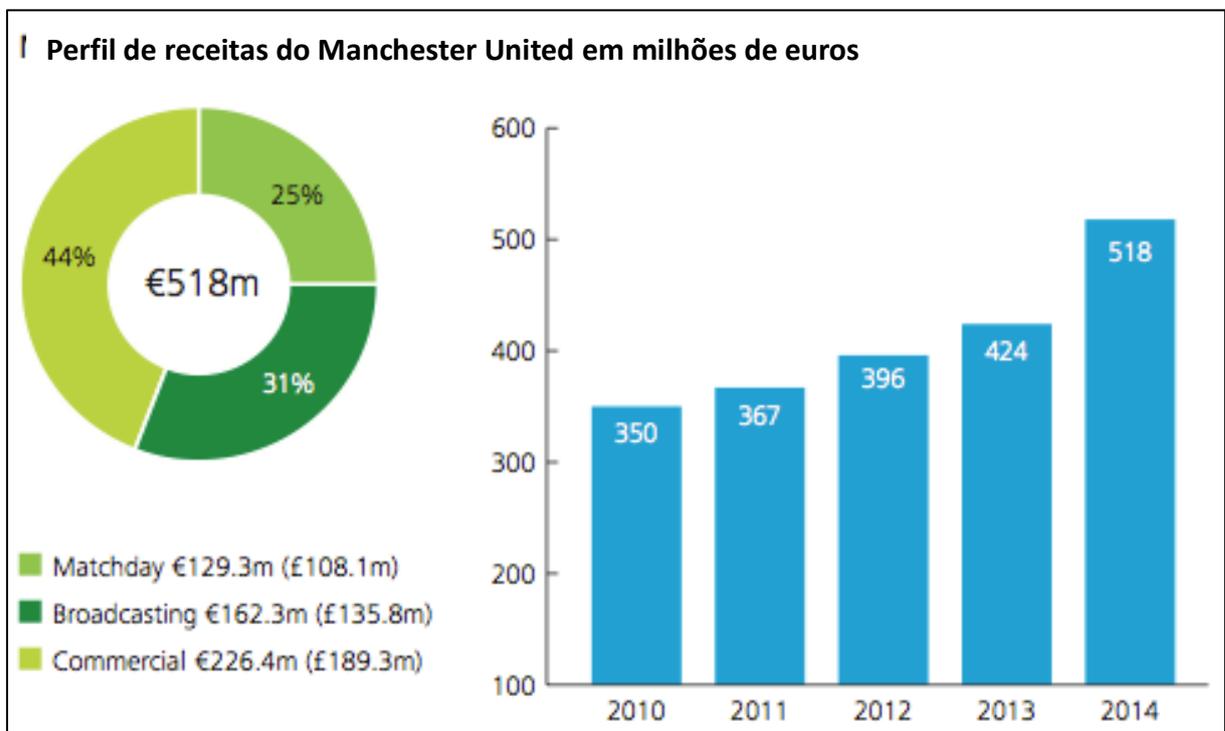
Fonte: DELOITTE, 2015

Figura 15 - Receita do Real Madrid por segmento em 2014



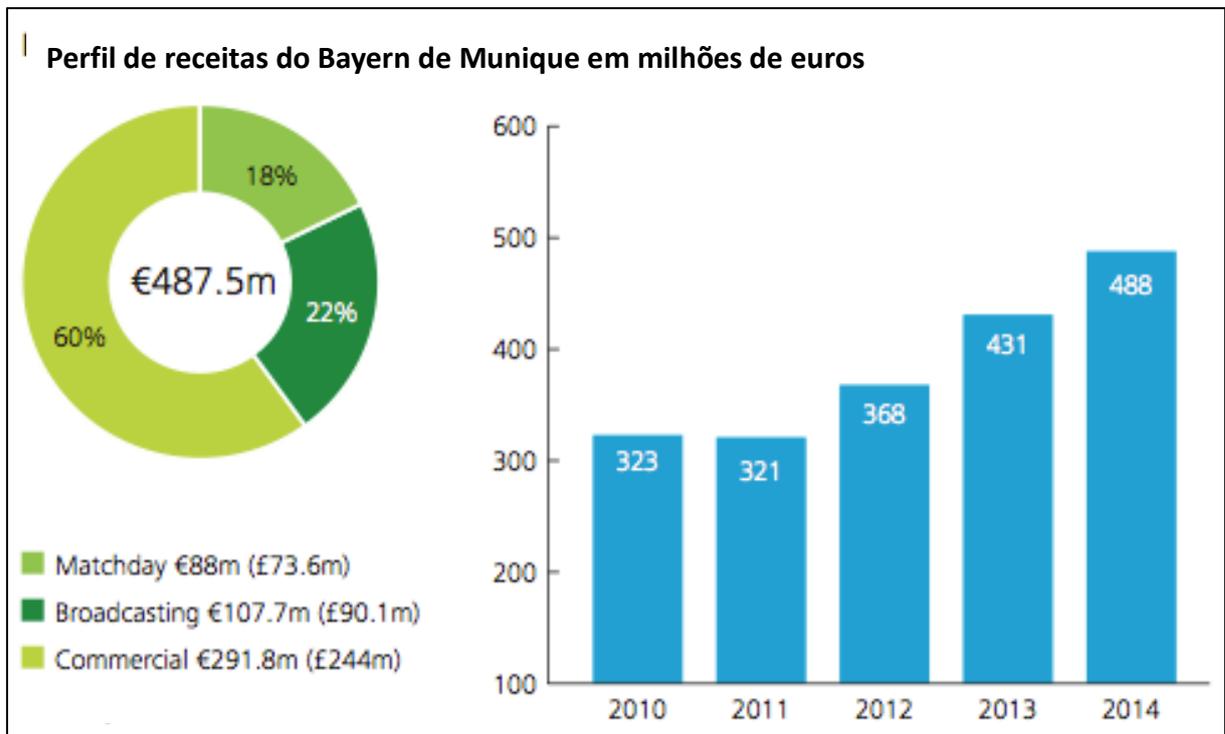
Fonte: DELOITTE, 2015

Figura 16 - Receita do Manchester United por segmento em 2014



Fonte: DELOITTE, 2015

Figura 17 - Receita do Bayern de Munique por segmento em 2014



Fonte: DELOITTE, 2015

## 4.2 NO BRASIL

No capítulo 3, citamos algumas características da fundação das agremiações que limitam sua administração eficiente e profissional, e a primeira delas foi o fato do trabalho dos dirigentes ser voluntário, em uma entidade que não tem fins lucrativos. A legislação brasileira não permite que entidades sem fins lucrativos remunerem, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados. Isso significa que o clube que decidir profissionalizar a sua gestão, buscando no mercado os melhores profissionais, é “penalizado” pagando mais impostos (PIS, COFINS, etc.).

Essa determinação traz sérias consequências para o futebol brasileiro, que mantém sua gestão na mão de políticos que, em sua maioria, são pouco qualificados e muitas vezes se dedicam apenas em tempo parcial aos clubes. Além disso, como este não é seu emprego, grande parte das ações tomadas por esses gestores são com pensamento de curto prazo. A imprudência e não

responsabilização de certas decisões tomadas por esses gestores “folclóricos” demonstra o fato de que a gestão do futebol atualmente acarreta em problemas econômicos para os clubes, como veremos a seguir (PLURI, 2014c).

Para tentar mudar esse panorama, a Lei Pelé nº 9.615 (BRASIL, 1998), tinha em sua ideia original tornar obrigatória a transformação dos clubes associativos em clubes-empresa. A expectativa era de que, ao se tornarem sociedades empresariais com fins econômicos, os clubes iriam se movimentar de forma a buscar uma gestão mais efetiva, uma vez que seriam responsáveis pelos seus próprios atos, com os dirigentes tendo que responder solidariamente com seus bens particulares pelos prejuízos eventualmente causados por uma má gestão.

Esse novo cenário elevaria o grau de responsabilidade e de comprometimento dos dirigentes. Além disso, como empresas, esses clubes teriam contas fiscalizadas de maneira mais transparente pelos órgãos públicos. Infelizmente, a teoria não funcionou na prática. Os clubes brasileiros se manifestaram contrários à exigência da lei. Por que? Primeiro pois estão acostumados com a permissividade do modelo associativo, e então se sentiram ameaçados por um modelo que passaria a ser auditado e exigisse transparência. Além disso, existe o fator tributário, uma vez que como clube-empresa eles perderiam isenções e benefícios fiscais hoje vigentes.

Sendo assim, a lei foi alterada mesmo antes de ser sancionada. Tornou-se facultativa a adoção do modelo empresarial, o que fez com que atualmente dos 40 clubes que participaram das Séries A e B do Campeonato Brasileiro de 2013 somente 2 fossem clube-empresa: Guaratinguetá Futebol Limitada e São Caetano Futebol Limitada. Se formos comparar com os 50 times esportivos mais valiosos do mundo, 46 são clubes-empresas enquanto somente 4 atuam sob o modelo associativo (Real Madrid, Barcelona, Bayern de Munique e Green Bay Packers) (MATTAR, 2014).

A matriz SWOT do Campeonato Brasileiro (figura 18) retrata como os pontos fortes e fracos do futebol brasileiro se diferenciam do futebol mundial. Por exemplo, enquanto as ligas europeias são pouco equilibradas, a brasileira é bastante competitiva, porém nivelada por baixo.

Figura 18 - SWOT Futebol Brasileiro

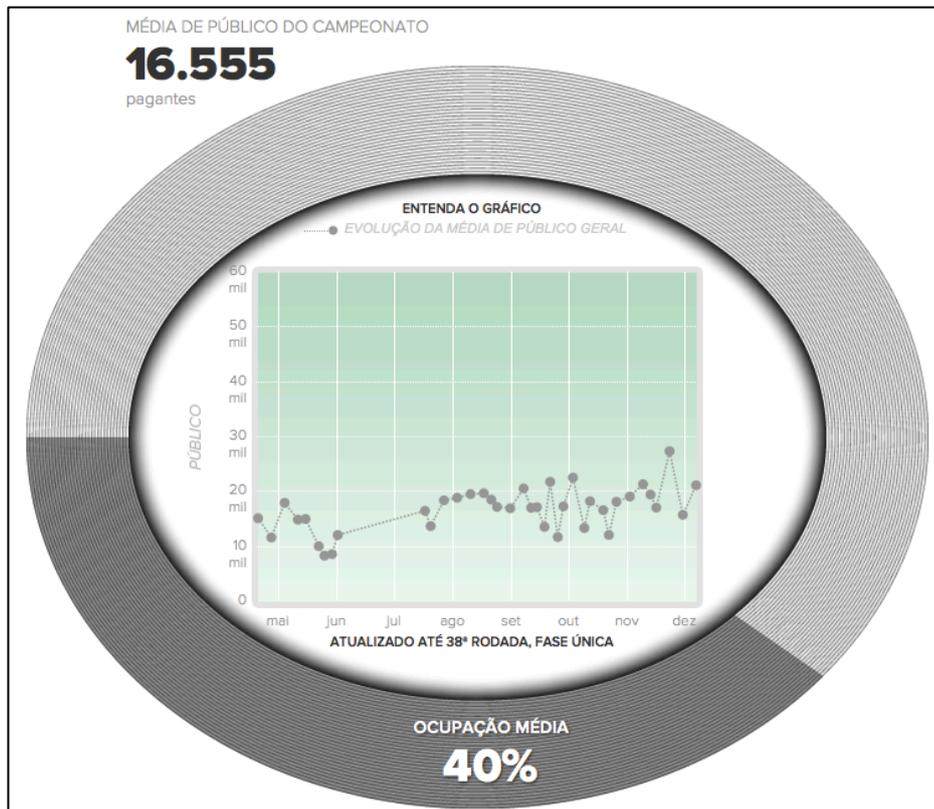
ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
FUTEBOL BRASILEIRO			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
S1	País apaixonado por futebol	W1	Gestão amadora com pensamento à curto prazo
		W2	Corrupção nos clubes e federações
		W3	Média de público baixa
S2	Estádios reformados pós-Copa	W4	Não consegue manter os destaques
		W5	Evasão de jogadores muito novos
S3	Celeiro de grandes craques	W6	Jogadores com baixo nível técnico resultando em um produto ruim
		W7	Violência nos estádios
S4	O campeonato é bastante competitivo, com alternância de campeões muito mais frequente do que nas maiores ligas do mundo	W8	Clubes endividados
		W9	Baixa tecnologia no gerenciamento das equipes
S5	Clubes mais ricos do que os demais da América do Sul	W10	Jogadores da seleção de base não atingem a seleção principal
		W11	Calendário apertado, sem datas FIFA, com constante insatisfação dos jogadores que criaram recentemente o Bom Senso FC
S6	Copa SP de Futebol Jr.	W12	Lei Pelé
		W13	Lei da Responsabilidade Fiscal
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
O1	Investimento da FIFA em centros de treinamento no Brasil	T1	Decisão da FIFA sobre excluir terceiros que são donos de direitos federativos de jogadores afetará todos os clubes
O2	Decisão da FIFA sobre excluir terceiros que são donos de direitos federativos de jogadores pode eliminar os empresários de jogadores	T2	Crescente desinteresse das empresas em patrocinarem clubes
O3	Arenas multiuso	T3	Depender de terceiros para atrair grandes estrelas
O4	Lei da Responsabilidade Fiscal	T4	Economia desfavorável atualmente pode aumentar a evasão de talentos

Fonte: Elaboração própria

Os dados a seguir corroboram alguns dos pontos fracos do nosso futebol. Veremos a média de público do campeonato que se equipara somente à do campeonato

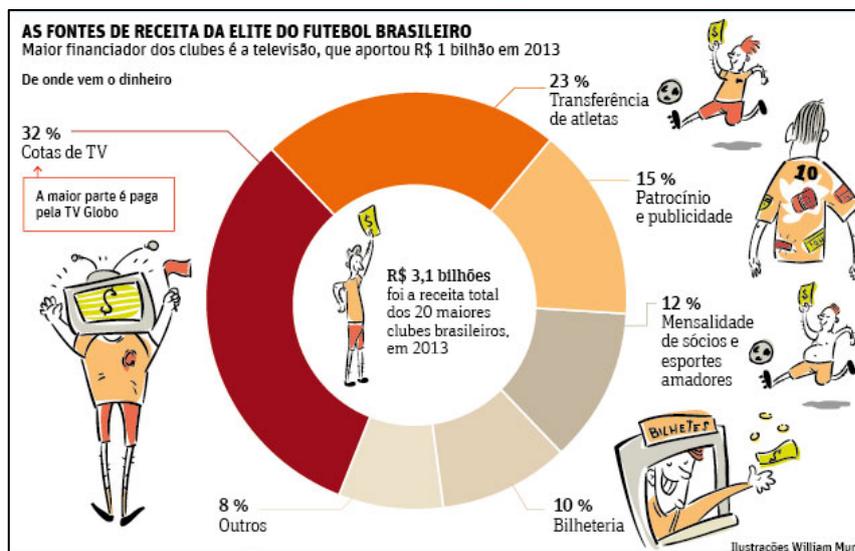
francês, como as receitas estão distribuídas por segmento no Brasil (com uma enorme participação da venda dos jogadores), as receitas, despesas e dívidas dos clubes em 2013 e a previsão de receita dos maiores clubes para 2015.

**Figura 19 - Média de público do Campeonato Brasileiro Série A**



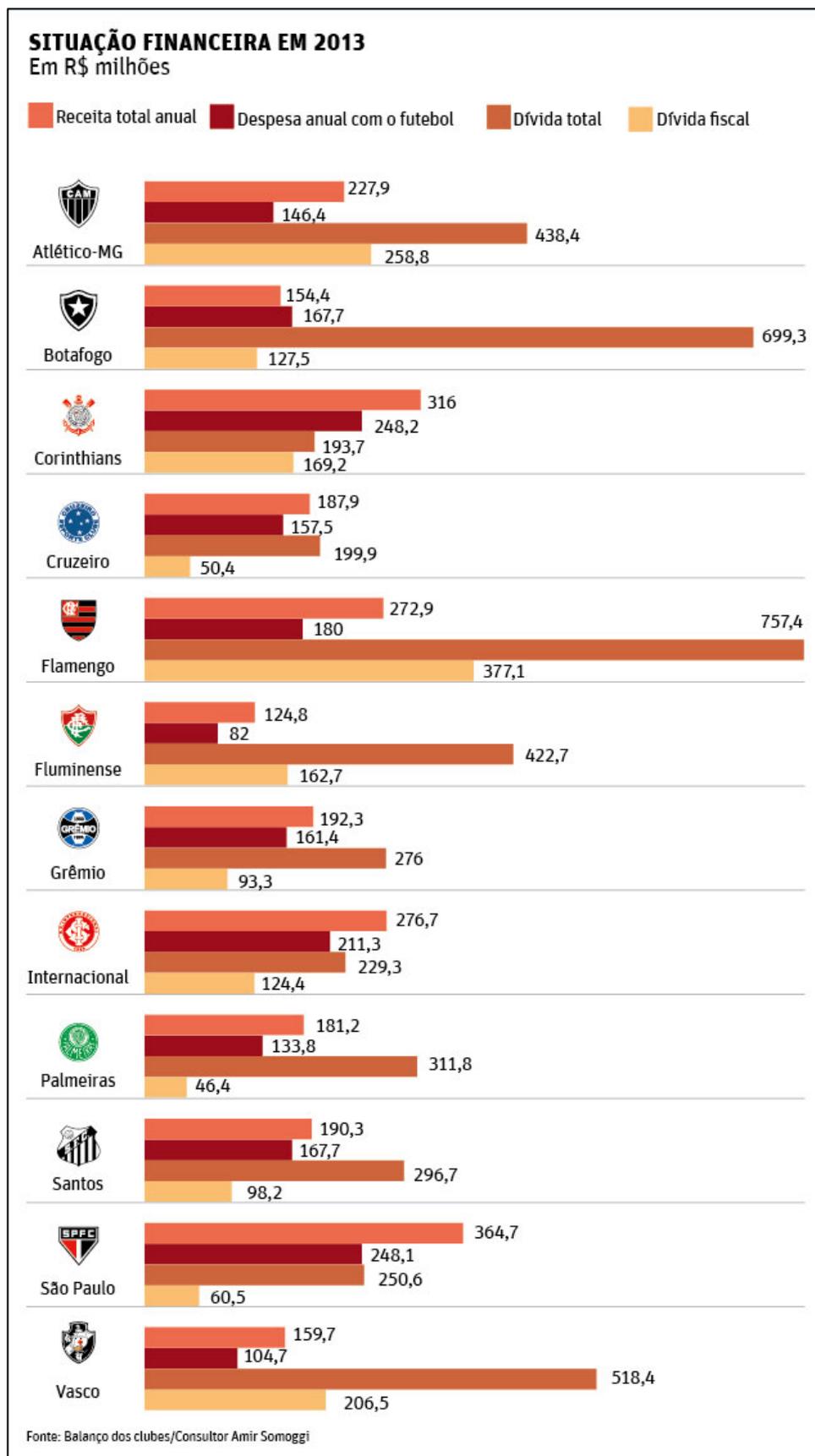
Fonte: Globo.com, 2014

**Figura 20 - Fontes de receita da elite do futebol brasileiro**



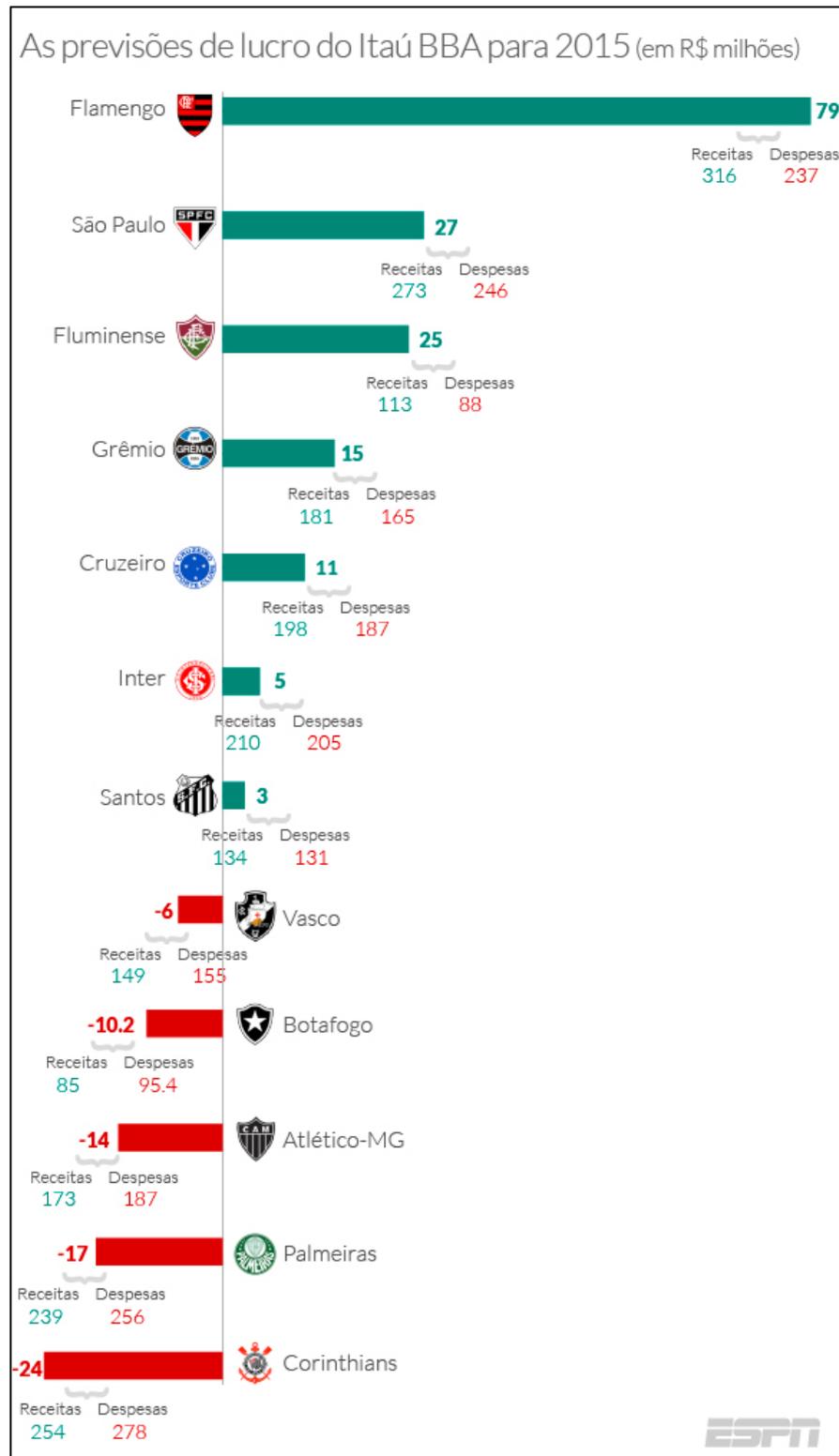
Fonte: Folha de S. Paulo, 2014

Figura 21 – Receitas, despesas e dívidas da elite do futebol brasileiro em 2013



Fonte: Folha de S. Paulo, 2014

**Figura 22 – Previsão de receita da elite do futebol brasileiro para 2015**



Fonte: ESPN, 2015

### 4.3 NO ESPÍRITO SANTO

Quando traçamos um paralelo entre o futebol Brasileiro e o Mundial, vemos que temos muito em que melhorar. Porém, a situação do futebol capixaba no cenário nacional é ainda mais preocupante. Em situação precária, os dois maiores clubes capixabas, Rio Branco e Desportiva, não disputavam entre si uma decisão de Campeonato Capixaba há 30 anos, mesmo não tendo nenhum outro clube despontando no cenário nacional neste hiato. Em 2015 essa história se encerrou, com o Rio Branco se sagrando campeão estadual contra o seu rival.

O estado não possui um representante na elite nacional desde 1993, e desde 2009, com a criação da Série D, os clubes capixabas não tem conseguido resultados que o levem ao acesso à série C. Atualmente o Espírito Santo ocupa a 23ª posição no RNF divulgado pela CBF em dezembro de 2014, conforme a Tabela 2. Isso significa que o estado teve direito a apenas uma vaga para a Copa do Brasil de 2015 e na Série D do Campeonato Brasileiro o que nos deixa abaixo de Acre, Sergipe, Mato Grosso do Sul e Piauí como mostra a tabela abaixo.

**Tabela 2 - Ranking Nacional de Federações - RNF**

<b>Posição</b>	<b>Federação</b>	<b>Pontos</b>
1	São Paulo	92.821
2	Rio de Janeiro	60.938
3	Minas Gerais	44.864
4	Rio Grande do Sul	33.936
5	Paraná	32.074
6	Santa Catarina	31.398
7	Goiás	23.175
8	Pernambuco	21.520
9	Bahia	20.031
10	Ceará	16.500
11	Rio Grande do Norte	14.782
12	Alagoas	9.277
13	Pará	8.572
14	Mato Grosso	7.253
15	Paraíba	5.179
16	Maranhão	4.323
17	Distrito Federal	4.225
18	Amazonas	3.120
19	Acre	2.658
20	Sergipe	2.113
21	Mato Grosso do Sul	1.944

22	Piauí	1.827
23	Espírito Santo	1.750
24	Tocantins	1.586
25	Amapá	1.385
26	Rondônia	1.221
27	Roraima	1.137

Fonte: CBF, 2015

Uma notícia alarmante para o futebol capixaba é que a partir de 2013 a CBF decidiu mudar os critérios de elaboração do RNF. Ele deixou de ser um ranking histórico, passando a levar em conta o desempenho dos clubes apenas nos últimos cinco anos, e com peso maior para os anos mais próximos. Dessa maneira, as federações de estados menos expressivos terão uma chance concreta de aumentar sua importância no cenário nacional através de melhores resultados recentes. Porém, no caso do Espírito Santo, a federação perderá posições, e conseqüentemente, vagas nas competições nacionais, uma vez que grande parte dos pontos do estado foram conquistados anos atrás.

Anualmente, o time do Espírito Santo que for campeão do Campeonato Capixaba reserva sua vaga para disputar a Série D do Campeonato Brasileiro de Futebol. Esse ano portanto, o Rio Branco terá a oportunidade de tentar o acesso à Série C. Fazendo uma análise dos números abaixo, podemos perceber que os resultados de média de público, obviamente, influenciam na renda bruta gerada e, coincidentemente ou não, influenciaram no resultado final do campeonato, uma vez que o clube com maior renda, maior ocupação do estádio e, portanto, maior média de público foi também o campeão. É interessante observar também que a média de público aos sábados é claramente superior aos demais dias, enquanto nas sextas-feiras parece ser um desperdício financeiro marcar jogos em que ninguém vá assistir.

**Figura 23 - Dados Gerais do Campeonato Capixaba 2015**

**Fonte: Globo.com, 2015**

Algo que chama nossa atenção é o fato de que a média de público de 2015 (707 pagantes) é superior à média de público do ano de 2014 (679 pagantes), porém a ocupação média dos estádios era de 19% em 2014, e se tornou 16% em 2015. Os dados são conflitantes e só ha uma explicação: a capacidade dos estádios capixabas foi elevada de um ano para o outro, provavelmente por efeito das obras feitas em nossos estádios para receber equipes da Copa do Mundo.

**Tabela 3 – Médias de público do Campeonato Capixaba por clube 2015 vs. 2014**

<b>MÉDIAS DE PÚBLICO</b>			
Time	2015	2014	Variação
Rio Branco-ES	2.365	222*	aumento de 965.3%
Desportiva Ferroviária	1.446	322	aumento de 255.9%
São Mateus	612	1.389	queda de 55.9%
Estrela do Norte	483	1.499	queda de 67.7%
Atlético-ES	377	404*	queda de 6.6%
Linhares	352	728	queda de 51.6%
Castelo	316	695	queda de 54.5%
Vitória-ES	259	214	aumento de 21%
Real Noroeste	135	119	aumento de 13.4%
Sport-ES	114	98*	aumento de 16.3%

**Fonte: Globo.com, 2015**

\*Números dos times que disputaram a Série B do Campeonato Capixaba em 2014

**Figura 24 - Evolução da média de público do Campeonato Capixaba**



**Fonte: Globo.com, 2015**

Fica bastante evidente que o alto número de jogos (84) não atrai tantos torcedores durante todo o campeonato. Diferentemente das finais, como era de se esperar, que atraíram cerca de dez vezes mais público por jogo. É interessante avaliar também o preço do ticket médio, que por exemplo é de R\$ 17,00 tanto em jogos da Desportiva Ferroviária, que tem a segunda maior média de público, quanto em jogos cujo mando é do Sport-ES, que teve a pior média de pagantes. A diferença de receita entre os clubes também um fator alarmante, uma vez que o Rio Branco A.C. gera R\$ 500.000 enquanto outros clubes geram R\$ 10.000. A razão pela qual o Rio Branco tem uma receita gerada em jogos em que é mandante tão maior que a dos demais clubes é facilmente identificável: a final do campeonato teve mando de campo do Rio Branco, o que gerou R\$ 385.280 através de 12.849 pagantes, o maior público do campeonato e lotação de 77% do estádio Kléber Andrade, que só foi utilizado neste jogo durante o campeonato. Em 2014 o maior público do campeonato também foi na final, porém no jogo de ida e somente com 4.657 pagantes, muito inferior ao de 2015, o que nos mostra o quanto é importante que os grandes clubes capixabas cheguem às finais do campeonato, algo que não aconteceu em 2014, e também nos comprova que o torcedor capixaba se interessa pelo futebol local.

**Figura 25 - Ranking de equipes do Campeonato Capixaba por ocupação média do estádio**

Ranking de equipes					
equipe	média pagantes	ocupação média	renda bruta	ticket médio	
1º  Rio Branco-ES	2.365	29%	R\$ 539.780	R\$ 22	
2º  Desportiva Ferroviária	1.446	18%	R\$ 248.805	R\$ 17	
3º  São Mateus	612	15%	R\$ 58.970	R\$ 13	
4º  Estrela do Norte	483	8%	R\$ 56.790	R\$ 13	
5º  Atlético-ES	377	13%	R\$ 50.215	R\$ 14	
6º  Linhares	352	17%	R\$ 43.690	R\$ 13	
7º  Castelo	316	15%	R\$ 34.300	R\$ 15	
8º  Vitória-ES	259	8%	R\$ 26.980	R\$ 14	
9º  Real Noroeste	135	4%	R\$ 10.020	R\$ 8	
10º  Sport-ES	114	4%	R\$ 14.382	R\$ 17	

Fonte: Globo.com, 2015

**Figura 26 – Cinco maiores rendas do Campeonato Capixaba 2015**

Ranking de Jogos					
jogo	público pagante	ocupação do estádio	renda bruta	ticket médio	
1º 16/05/2015 KLÉBER ANDRADE 16H30 RIB  1 x 1  DES	12.849	77%	R\$ 385.280	R\$ 29	
2º 9/05/2015 ENGENHEIRO ARARIPE 16H30 DES  0 x 1  RIB	4.752	61%	R\$ 132.080	R\$ 27	
3º 1/04/2015 ENGENHEIRO ARARIPE 20H15 DES  0 x 1  RIB	4.737	61%	R\$ 66.840	R\$ 14	
4º 18/04/2015 ENGENHEIRO ARARIPE 16H00 RIB  1 x 0  DES	4.375	56%	R\$ 59.550	R\$ 13	
5º 7/02/2015 SERNAMBY 16H30 SMA  1 x 0  LIN	1.329	34%	R\$ 21.440	R\$ 16	

Fonte: Globo.com, 2015

A Federação de Futebol do Espírito Santo foi comandada nos últimos 20 anos pelo presidente Marcus Vicente, que hoje é também um dos 5 vice-presidentes da CBF. Recentemente, uma votação para próximo gestor da federação capixaba definiu que Gustavo Vieira, ex-diretor executivo da FES, seria o presidente da gestão que e

iniciou em Abril de 2015, com duração até Abril de 2019. A nova diretoria possui três vice-presidentes, sendo estes Geovani Silva, Antônio Perovano e Júlio Peixoto.

Antes mesmo de assumir o comando da Federação, algumas propostas da nova diretoria já foram lidas em plenário e estão em processo de aprovação no Governo do Estado. Dentre elas estão a liberação da venda e consumo de cervejas nos estádios, o uso de nota fiscal na troca por ingressos, a captação de recursos para os clubes através do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), incentivando empresas a patrocinarem o futebol capixaba e emenda para o repasse de verba pública às instituições esportivas. Essas propostas visam solucionar o problema de falta de investimento financeiro vivido pelos clubes capixabas, mas é importante ressaltar que o investimento deve vir acompanhado de uma boa estratégia de gestão, seguida de um plano de ação baseado em boas práticas, o que é a proposta final desse estudo.

Com base no levantamento das informações acima a matriz SWOT foi construída de acordo com a realidade do Futebol Capixaba.

Figura 27 - SWOT Futebol Capixaba

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
FUTEBOL CAPIXABA			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
S1	Estádios reformados pós-Copa	W1	Gestão amadora com pensamento à curto prazo
		W2	Concentração da gestão nas mãos de poucos dirigentes dentro dos clubes
		W3	Falta de engajamento da população
S2	Como não temos um grande clube, há espaço para que clubes recém-surgidos se destaquem através de uma boa gestão	W4	População torce para times de outro estado por não termos um time forte em ascensão
		W5	Falta de incentivo à população por parte da imprensa
S3	Nova gestão da Federação de Futebol	W6	Jogadores com baixo nível técnico resultando em um produto ruim
		W7	Violência nos estádios
S4	Crescente interesse da população pelo esporte demonstrado no último Campeonato Capixaba (2015)	W8	Falta de policiamento para realização dos jogos em diversas ocasiões
		W9	Clubes endividados historicamente
S5	Participação na Copa Verde	W10	Desorganização da Federação para organização dos campeonatos
		W11	Calendário com poucos jogos durante o ano para a maioria dos clubes
S6	Crescimento da Ícone Sports, fornecedora de material esportivo do Estado, que tem parcerias com diversos clubes até mesmo no cenário nacional	W12	Falta de apoio financeiro por parte de empresas da região
		W13	Programas de sócio-torcedor, quando existentes, tem baixa adesão
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
O1	Investimento da FIFA em centros de treinamento no Brasil trará um CT para o ES	T1	Depender de aceite dos governos e repasse de verba pública
O2	Decisão da FIFA sobre excluir terceiros que são donos de direitos federativos de jogadores pode eliminar os empresários de jogadores	T2	Crescente desinteresse das empresas em patrocinarem clubes da região
O3	Captação de recursos para os clubes pelo ICMS	T3	Perda dos pontos no RNF pela mudança da regra de pontuação
O4	Criação de clubes-empresas		
O5	Uso da Nota Fiscal como moeda de troca por ingresso	T4	Não liberação do estádio Kleber Andrade para partidas oficiais dos campeonatos

INTERNO

EXTERNO

Fonte: Elaboração própria

## **5 ESTUDOS DE CASO**

### **5.1 BOAS PRÁTICAS**

#### **5.1.1 Futebol de Santa Catarina**

Avaí Futebol Clube, Figueirense Futebol Clube, Joinville Esporte Clube e Associação Chapecoense de Futebol: todos os quatro clubes são catarinenses e representarão seu Estado na elite do futebol nacional em 2015. Esta é a primeira vez em 35 anos que o Estado de Santa Catarina possuirá 4 representantes na Série A do Campeonato Brasileiro. Um marco importante para clubes tradicionais da capital Florianópolis, como Avaí e Figueirense que possuem quase 100 anos de fundação, assim como para Joinville e Chapecoense, ambos fundados na década de 70, mas que estão hoje colhendo os frutos de uma gestão austera e responsável.

Esses clubes chamaram a atenção no cenário nacional principalmente pela diferença de maturidade de gestão. Enquanto clubes como São Paulo, Corinthians e Santos tem salários atrasados, com atletas recebendo mais de R\$ 500 mil reais por mês, o Figueirense teve em 2014 uma folha salarial total de R\$ 1 milhão mensais, pagos em dia. Ou seja, um jogador como Alexandre Pato, que tem salário de R\$ 800 mil reais, representa quase que a totalidade da folha salarial do “Figueira” no ano passado.

É interessante analisarmos que o Botafogo, com receitas na ordem dos R\$ 160 milhões, foi rebaixado para disputar a Série B em 2015 enquanto o Figueirense, com somente R\$ 20 milhões, ficou na 13<sup>a</sup> colocação, se mantendo na elite para o ano seguinte. O caso da Chapecoense é ainda mais interessante. A cidade de Chapecó é a menor cidade do país a ter um representante na elite do nosso futebol. O clube conseguiu sair da quase falência, quando não tinha vaga garantida nem na Série D do Campeonato Brasileiro em 2008, para a elite do futebol nacional em apenas 5 anos. É exatamente este caso que deve ser tomado como exemplo para o futebol capixaba, pois prova que o objetivo não é impossível.

A Chapecoense não conseguiu vaga na Série D em 2008, mas em 2009 além da vaga para disputar a Série D, conseguiu o acesso para a Série C. Começava então a subida da “Chape”, que em 2012 conseguiu o acesso à Série B e no ano seguinte conseguiu mais um acesso, agora para a tão sonhada Série A.

A Chapecoense participou da Série A em 2014 e se manteve para 2015 após o acesso mesmo possuindo uma receita de R\$ 35 milhões, muito inferior à maioria dos clubes do campeonato. Mas a caminhada da Chapecoense vista de perto é bastante curiosa. O clube se adaptou a cada um de seus acessos, sempre se encaixando na realidade da divisão em que se encontrava. Em 2013, por exemplo, disputava a Série B com uma receita de R\$ 13 milhões. Viu essa receita subir para R\$ 35 milhões em 2014 e tem previsão de R\$ 40 milhões para 2015. Mesmo com a ascensão, o clube não perde o foco em cumprir com o orçamento e inclusive adiantou em 6 meses o pagamento do 13<sup>o</sup> para todos os funcionários em 2014. Esse tipo de atitude dá tranquilidade para todos trabalharem, em um país em que salários atrasados são rotineiros até em grandes clubes, como já mencionado.

Em 2010, dirigentes da Chapecoense, ainda na Série C, visitaram as instalações do Avaí para instalar em seu clube o modelo de gestão do clube conterrâneo. Esse *benchmarking* é de suma importância para os clubes que tem buscado se profissionalizar. Em diversas entrevistas para programas de televisão como o “Esporte Espetacular”, da Rede Globo, dirigentes de todos os clubes catarinenses apontam o comprometimento com a gestão planejada como a chave para o sucesso no futebol, além do apoio constante de suas torcidas, que é consequência dos resultados recentes das agremiações. É comum esses clubes admitirem que estabelecem tetos salariais, para que não ultrapassem o orçamento e nem criem diferenças tão grandes entre jogadores do elenco que possam virar motivo de desunião.

Em um país onde muitas empresas não possuem a cultura de fazer orçamentos, esperar que clubes que nem empresas são o façam parece utopia. Mas casos como o da Chapecoense mostram que a recompensa do planejamento vale muito a pena. O clube hoje conta com mais de 11 mil sócio-torcedores e faz parte dos 20 clubes com mais sócio-torcedores do Brasil, na 14<sup>a</sup> posição da lista, à frente de Botafogo e Ponte Preta. Dos quatro clubes catarinenses na Série A, somente o Figueirense não se encontra nessa lista, e a Chapecoense é o melhor colocado entre eles.

Tabela 4 - Vinte clubes com maior número de Sócios-torcedores no Brasil

Posição	Clube	Número de Sócio-Torcedores
1º	Internacional,	130.205
2º	Palmeiras	99.646
3º	Corinthians	83.356
4º	Grêmio	80.885
5º	Cruzeiro	68.833
6º	Santos	57.470
7º	Flamengo	54.457
8º	São Paulo	52.169
9º	Atlético Mineiro	40.287
10º	Bahia	24.021
11º	Fluminense	23.543
12º	Sport	18.685
13º	Vasco	15.773
<b>14º</b>	<b>Chapecoense</b>	<b>11.258</b>
<b>15º</b>	<b>Joinville</b>	<b>10.537</b>
16º	Botafogo	10.131
17º	Grêmio Osasco	10.121
18º	Ponte Preta	10.010
19º	Ceará	9.315
<b>20º</b>	<b>Avai</b>	<b>8.081</b>

Fonte: LANCENET, 2015

Foi formulada a matriz SWOT abaixo do futebol de Santa Catarina consolidando todas essas informações apresentadas.

Figura 28 - SWOT Futebol Catarinense

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
FUTEBOL CATARINENSE			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
<b>S1</b>	Gestão austera e profissional permite formação de times competitivos sem comprometer o orçamento	<b>S1</b>	A marca dos clubes é fraca no Brasil
<b>S2</b>	<i>Benchmarking</i> entre clubes	<b>S2</b>	Receita menor do que a dos grandes clubes principalmente por causa dos contratos de transmissão de TV
<b>S3</b>	Alta adesão dos torcedores aos planos de sócio-torcedor	<b>S3</b>	Estádios menores e em algumas vezes concedidos pelo governo do estado, como no caso da Chapecoense
<b>S4</b>	Utilização de uma política de teto salarial	<b>S4</b>	Estádios menores e em algumas vezes concedidos pelo governo do estado, como no caso da Chapecoense
<b>S5</b>	Ir ao estádio em família tem se tornado comum	<b>S5</b>	
<b>S6</b>	Localizados em uma região com bom poder aquisitivo, cuja economia é forte	<b>S6</b>	Os times tem um nível técnico abaixo da média nacional
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
<b>O1</b>	Investimento da FIFA em centros de treinamento no Brasil trará um CT para SC	<b>T1</b>	Depender de investidores que podem decidir retirar seus recursos em caso de insucessos dentro do campo
<b>O2</b>	Decisão da FIFA sobre excluir terceiros que são donos de direitos federativos de jogadores pode eliminar os empresários de jogadores e diminuir salários ainda mais	<b>T2</b>	Crise econômica no Brasil
<b>INTERNO</b>			
<b>EXTERNO</b>			

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2 O renascimento do Flamengo

O Clube de Regatas Flamengo é o clube com mais torcedores no Brasil, cerca de 32,5 milhões de rubro-negros, o que faz com que por onde o Flamengo passa há quem vá no estádio com a camisa do rubro-negro. Por muitas vezes são inclusive maioria, mesmo quando o time joga “fora de casa”. Porém, mesmo com uma marca forte e torcedores apaixonados, foi vítima de gestões irresponsáveis que deixaram o clube com inúmeras dívidas. Romário, Ronaldinho Gaúcho, Petkovic, e muitos

outros craques que por lá passaram, tiveram que entrar na justiça contra o clube, cobrando salários atrasados e direitos de imagem.

Um estudo recente do consultor de marketing esportivo Amir Somoggi revelou que 2014 foi um marco na história do Flamengo, que voltou a ter superávit após apresentar déficit nas contas seguidamente nos 8 anos anteriores. Mais ainda, em 2014 o clube teve R\$ 64 milhões de lucro, o maior da história do futebol brasileiro, superando os R\$ 63 milhões do Santos em 2005. Mas como isso foi atingido? O clube simplesmente voltou a vencer?

Muito pelo contrário, apesar dos resultados dentro de campo não tão expressivos do Flamengo em 2014, o clube conseguiu ter bons resultados financeiros. Isso é resultado de uma gestão eficiente do economista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Eduardo Bandeira de Mello, e do advogado da consultoria PwC, Rodrigo Tostes, que desde dezembro de 2012 são presidente e vice-presidente de finanças do clube, respectivamente.

Em 2012, ano em que um grupo de empresários e executivos tomou posse da gestão do clube, liderados por Bandeira de Mello, a dívida do Flamengo era de R\$ 715 milhões. O plano de gestão tinha três pilares: diminuição de despesas dispensáveis, renegociação das dívidas mais caras e de curto prazo e pagamento das dívidas que pudessem provocar penhoras judiciais. A medida que mais chamou a atenção foi a dispensa de atletas com altos salários do futebol e dos esportes olímpicos.

Após 900 dias de mandato, as receitas do clube saltaram de R\$ 190 milhões para R\$ 327 milhões, a maior entre os clubes brasileiros se desconsiderarmos receitas advindas da venda de jogadores. Esse aumento é devido principalmente ao aumento da receita de patrocínio e a intensificação do programa de sócio-torcedor.

Em 2013 já se viu um avanço: o clube teve um prejuízo de R\$ 20 milhões, muito inferior aos R\$ 62 milhões de 2012. Somente de 2003 à 2013 o prejuízo acumulado do Flamengo era da ordem de R\$ 243 milhões. A nova gestão da Gávea priorizou o abatimento de dívidas fiscais para melhorar sua saúde financeira. Neste período, o clube quitou R\$ 224 milhões em principal e juros de dívidas. O endividamento, que era de R\$ 715 milhões, caiu para R\$ 577 milhões e os salários estão em dia, algo

incomum no histórico do clube. A nova gestão tem sido tão elogiada que recentemente foi notícia no jornal *The New York Times*, no qual o Flamengo foi citado com o único clube brasileiro capaz de quitar suas dívidas e pagar seus impostos.

Segundo os dirigentes atuais, o Flamengo funcionava antigamente como uma empresa estatal em que os departamentos não se conversavam e a troca de informações era feita na base do interesse. Por exemplo, para o departamento financeiro aprovar um pagamento de outra área, exigências eram feitas. Os contratos eram espalhados pela sede, quando o normal seria se ficassem no setor jurídico.

Assim como no setor público, dezenas de funcionários registrados não apareciam para trabalhar. Na nova gestão, alguns foram enquadrados; outros, demitidos. Só na vice-presidência de administração foram encontrados 40 nessa situação. A área de tecnologia da informação era tão frágil que qualquer hacker iniciante podia entrar no sistema e pegar informações confidenciais de contratos de jogadores.

Não havia no Flamengo, considerado o maior clube do Brasil, orçamento nem controle do fluxo de caixa. O clube tinha depósitos em juízo de 5,5 milhões de reais em contas diversas. Eram recursos para o pagamento de penhoras trabalhistas, mas ninguém sabia onde estava esse dinheiro. Resumindo, o clube era uma bagunça.

O Flamengo apostou na profissionalização da gestão: hoje a administração do clube funciona como quase como em uma empresa, na qual os vice-presidentes ainda são amadores e se reúnem para dar as diretrizes mas a execução direta é responsabilidade de diretores remunerados, com metas e bônus por desempenho.

O Flamengo precisava recuperar a confiança na praça e para isso fez algo inédito no clube: utilizou os R\$ 60 milhões de um contrato com a fornecedora de material esportivo Adidas e, ao invés de contratar jogadores, usou todo o dinheiro para pagar dívidas fiscais. Essa ação, contribuiu para o patrocínio com a Caixa Econômica Federal e com a Fiat Chrysler Automobile, dona da marca Jeep que estampará os uniformes dos clubes até o fim do ano em um contrato de R\$ 4,5 milhões.

Sobre os processos trabalhistas, algo já comentado anteriormente, o clube conseguiu reduzir de 600 para 80 processos. É, de fato, uma revolução vista no futebol do Flamengo. Resta agora a diretoria traduzir os resultados financeiros em conquistas dentro de campo. Ainda se veem muitas trocas de treinadores no clube, sendo a mais recente de Vanderlei Luxemburgo, e isso acaba contribuindo para o departamento de futebol ter gastos tão elevados, por conta de multas de rescisão contratuais neste caso.

Resumindo, o futuro parece ser promissor. A diretoria acredita que em 3 anos a situação financeira melhorará de forma que será possível montar um time forte para disputa de títulos. Em apresentação feita a patrocinadores no dia 18 de maio de 2015, os dirigentes mostraram um plano ambicioso para 2020: pelas projeções, a receita ultrapassará os 600 milhões de reais e a dívida ficará abaixo de 300 milhões.

Com tais números, o clube conseguiria investir no futebol de forma que de 2017 a 2021, o Flamengo espera ganhar quatro campeonatos estaduais, cinco títulos nacionais e pelo menos uma Libertadores da América — tornando-se hegemônico, no Brasil, como alguns dos grandes clubes do mundo já citados neste trabalho, Real Madrid e Barcelona. Abaixo, consolidamos essa análise também em uma matriz SWOT do Flamengo.

Figura 29 - SWOT Flamengo

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS			
FLAMENGO			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
<b>S1</b>	Nova gestão austera e profissional, utilizando de consultorias renomadas e remunerando seus diretores por melhores resultados	<b>S1</b>	Gestões anteriores amadoras
<b>S2</b>	Clube com marca forte, reconhecida mundialmente	<b>S2</b>	Dívidas trabalhistas e fiscais
<b>S3</b>	Crescimento dos planos de sócio-torcedor	<b>S3</b>	Utilização do Maracanã, estádio do governo do estado, faz com quem nem toda renda dos jogos seja retornada para o clube
<b>S4</b>	Clube com maior número de torcedores do país	<b>S4</b>	Atualmente possui um time com nível técnico abaixo dos melhores times do Brasil
<b>S5</b>	Mesmo com times considerados fracos tem eventualmente conseguido alguns resultados, como vencer a Copa do Brasil de 2013	<b>S5</b>	
<b>S6</b>	Bons acordos de patrocínio, e um dos melhores acordos de direitos de transmissão entre os clubes brasileiros	<b>S6</b>	Constante troca de treinadores não permite que o time tenha um padrão de jogo e "machuca" o orçamento do clube
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
<b>O1</b>	Aumento do número de sócio-torcedores, pois hoje o Flamengo é apenas o sétimo clube com mais torcedores associados	<b>T1</b>	Troca de gestão profissional para amadora por falta de resultados dentro de campo
<b>O2</b>	Melhoria das categorias de base, que não tem relevado mais tantos jogadores nos últimos anos	<b>T2</b>	Patrocínio da CAIXA ser cortado por conta da crise econômica do país
<b>INTERNO</b>			
<b>EXTERNO</b>			

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 CASO DE APRENDIZADO

### 5.2.1 A queda da Portuguesa

A Associação Portuguesa de Desportos sempre foi conhecida como quinta maior potência do estado de São Paulo, atrás apenas dos quatro grandes (Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo). Fundada em 14 de agosto de 1920, através de uma fusão de cinco clubes portugueses da cidade de São Paulo, a Portuguesa

conquistou três campeonatos paulista (1935, 36 e 73) e um Campeonato Brasileiro Série B (2011).

Do vice-campeonato brasileiro da Série A conquistado em 1996 aos rebaixamentos consecutivos em 2013 (Série B), 2014 (Série C) e 2015 (Série B do Campeonato Paulista), a Portuguesa sofreu as consequências da gestão amadora presente no futebol brasileiro. Empréstimos, excesso de contratações que não deram certo (contratos arriscados) que levaram o clube a inúmeras dívidas trabalhistas. Ademais, o caso de corrupção na escalação irregular do jogador Héverton (causou o rebaixamento do clube para a Série B), confirmado pelo Ministério Público de São Paulo, para atender a interesses próprios de dirigentes amadores.

O balanço financeiro da Portuguesa de 2010 fechou com déficit de 3 milhões de reais para o clube e em 2011 esse balanço foi igual a zero, considerando-se apenas o futebol profissional. Quando abrimos esses números para as outras atividades do clube, eles são mais preocupantes ainda. Além de não obter lucro no exercício desses dois anos, a Portuguesa ainda tem compromisso com impostos parcelados e outras dívidas dos períodos anteriores que se acumulam e geram uma bola de neve cada vez maior e difícil de ser controlada. A estimativa é que em 2015 a dívida da lusa aos governos Federal, Estadual e Municipal seja da ordem de R\$ 100 milhões.

Com o rebaixamento em 2013, a principal fonte de renda do clube, direitos de TV, caiu de 21 milhões de reais para 2,7 milhões. Para agravamento da situação financeira do clube, em 2014, foram contratados 63 jogadores e 6 técnicos passaram pelo comando do clube, resultando em um gasto extremamente alto com cláusulas contratuais e de rescisão. Dados mais recentes dão conta que o clube sofre cerca de 400 processos como réu na Justiça. O resultado de toda essa má gestão tem sido seguidos rebaixamentos, piora na situação financeira, funcionários com salários atrasados desde 2014, e o risco eminente de ter seu tradicional estádio, o Canindé, leiloadado (ele está penhorado desde o primeiro semestre de 2014, e não pôde ser utilizado para o Campeonato Paulista de 2015). Abaixo, foi formulada uma matriz SWOT resumida da situação atual da Portuguesa.

Figura 30 - SWOT Portuguesa

ANÁLISE DE CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS				
PORTUGUESA				
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		INTERNO
S1	Clube tradicional de São Paulo	S1	Gestão amadora e corrupta	
S2	Possui estádio próprio	S2	Dívidas trabalhistas e fiscais	
S3	Tem torcedores apaixonados	S3	Contratação de muitos jogadores e técnicos e pouca forma de manutenção dos destaques. Um exemplo é Gabriel Xavier, que hoje é destaque no Cruzeiro	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS		EXTERNO
O1	Fazer uma mudança profunda no modelo de gestão	T1	Perda do seu estádio, Canindé, por conta de dívidas que o clube possui	
O2	Esclarecer as questões do Brasileirão de 2013 para ter maior credibilidade no mercado	T2	Queda para a Série D em 2015	

Fonte: Elaboração própria

## 6 PLANO DE AÇÃO

### 6.1 CONSOLIDAÇÃO DAS PRÁTICAS A SEREM ADOTADAS

Durante todo o trabalho enfatizamos o quanto uma gestão profissional é importante para a saúde financeira dos clubes de futebol. Mostramos casos como o da Chapecoense, que segundo a Pluri Consultoria possui a melhor saúde financeira dos clubes brasileiros, e do Flamengo, que tem crescido seu faturamento e aumentado seu lucro cada vez mais, buscando a melhoria das finanças do clube a curto prazo para que os frutos sejam colhidos à longo prazo, tanto dentro quanto fora de campo.

Algumas ações são de extrema importância para que os clubes capixabas consigam o acesso para a série C, e todas elas passam pela mesmo princípio: o futebol precisa ser gerido como um negócio. Acreditamos que o acesso à série C será o

resultado de um esforço contínuo para a melhoria do produto entregue ao capixaba. Quanto mais profissional for o futebol, melhor será a qualidade do futebol, maior será a receita gerada e, portanto, melhores jogadores poderão ajudar nossos clubes a conseguir o acesso.

A seguir ilustraremos algumas ações em forma de um plano de ação para clubes do futebol que capixaba que buscam melhores resultados em um futuro próximo.

## **6.2 PLANO DE AÇÃO PARA O FUTEBOL CAPIXABA**

Para construção deste plano de ação, utilizamos a ferramenta de gestão 5W1H apresentada na seção 3.5. Adaptamos esta ferramenta com a inclusão da coluna “Impacto”, na qual qualitativamente avaliamos cada ação como resultando em um impacto pequeno, médio ou alto no futebol capixaba, e adaptamos a coluna *when* (quando) para uma coluna de “implantação curto prazo ou longo prazo”

Figura 31 – Plano de ação para o futebol capixaba

 <b>GESTÃO PARA RESULTADOS NOS CLUBES DE FUTEBOL</b> <b>Plano de Ação para o Futebol Capixaba</b>					
O QUE DEVE SER FEITO? (AÇÃO)	COMO?	POR QUE?	IMPACTO?	IMPLANTAÇÃO LONGO OU CURTO PRAZO?	RESPONSÁVEL?
Investir em programa de sócio-torcedor, com foco no marketing digital	Criar programa de fidelização de torcedores	Aumentar a receita do ST e fortalecer a marca do clube	Alto	Curto Prazo	Clubes
Fazer benchmarking de clubes que subiram da série D e adotar práticas semelhantes	Visitando clubes como Sampaio Correa e Tombense	Para compreender as melhores práticas e aplicá-las nos clubes do ES	Alto	Curto Prazo	Clubes
Liberar a utilização do Kléber Andrade para jogos oficiais	Finalizar a obra	O estádio atrai mais torcedores, aumentando receitas dos jogos	Médio	Curto Prazo	FES
Aumentar venda de ingressos para os jogos através de ações promocionais	Criar rifa/ingresso no qual um percentual da receita gerada será destinada à compra de prêmios a serem sorteados/distribuídos aos torcedores	Aumentar o público nos estádios aumenta a receita gerada, melhorando a saúde financeira dos clubes	Médio	Curto Prazo	Clubes
Alterar dias dos jogos dos campeonatos estaduais	Criar calendário com jogos nos fins de semana	Dados do campeonato estadual de 2015 comprovam que no fim de semana o público é maior, mas deve-se tomar cuidado com o horário dos jogos de outro estado que passam na TV	Médio	Curto Prazo	FES
Profissionalizar as diretorias dos clubes	Contratar de profissionais experientes em gestão	Melhoria do controle de despesas e de investimentos	Alto	Longo Prazo	Clubes
Descentralizar informações dos clubes das mãos dos Presidentes e criar portal de transparência das contas para o público em geral	Divulgar DRE	Para ganhar credibilidade, melhorando a imagem do clube e atraindo investidores	Alto	Longo Prazo	Clubes
Melhorar imagem do clube com uma gestão austera	Renegociar dívidas, resolver processos trabalhistas e reduzir gastos desnecessários	Atrair investidores e patrocinadores	Alto	Longo Prazo	Clubes
Garantir a segurança dos participantes do evento antes, durante e após a partida ao estreitar relações e planejar ações com os responsáveis do poder público estadual	Informar horário e local da partida, capacidade do estádio e expectativa de público para os órgãos públicos de segurança Solicitar policiamento dentro e fora do estádio Disponibilizar orientadores que façam o Serviço de Atendimento ao Torcedor (SAT) dentro do estádio	Muitos torcedores deixam de ir aos estádios devido à falta de segurança no trajeto e até mesmo por causa da violência das torcidas	Médio	Longo Prazo	Poder Público Estadual é responsável pela segurança, mas a FES e os clubes devem fornecer informações a eles, e solicitar seu apoio
Investir na categoria de base	Formar parceria com a FES para utilização do CT que será construído com verba da FIFA no ES	A categoria de base é um investimento baixo comparado com um possível retorno alto no futuro	Médio	Longo Prazo	Clubes e Federação
Incentivar uso das condições de transporte público ao torcedor capixaba	Oferecer passe-livre para torcedores com ingressos em mão e linhas especiais em dias de jogos	Facilitar a ida do torcedor o incentiva a ir para o estádio	Médio	Longo Prazo	Federação/Governo do Estado e Prefeituras
Fiscalizar a obra do CT que a FIFA irá construir no ES	Contratar empresa de auditoria	O dinheiro a ser investido na obra é alto, portanto há risco de desvios/corrupção	Médio	Longo Prazo	Governo do Estado/FES/Clubes

Fonte: Elaboração própria

A partir das ações descritas neste plano, as ordenamos de forma que algumas ações de nível operacional, ou seja, com alto impacto e de curto prazo de implantação fossem prioritárias, seguidas pelas ações de médio impacto e curto prazo e, após estas, tivéssemos as ações de alto impacto e longo prazo (cujo nível

de planejamento se aproxima do tático e estratégico). Por último, ficaram as ações de médio impacto cujo horizonte é de longo prazo de implantação.

Podemos perceber que as ações de alto impacto e curto prazo são de responsabilidade dos clubes, mas acreditamos que elas devem ser acompanhadas pelas ações de longo prazo com alto impacto, principalmente por estas estarem pautadas em uma gestão profissional, com descentralização das informações e melhoria da imagem dos clubes. Não acreditamos que um plano de sócio-torcedor forte ou o *benchmarking* de outros clubes seja suficiente para a melhoria do futebol capixaba se não forem acompanhados da gestão profissional por tudo que já vimos neste trabalho: teríamos um círculo vicioso no qual o dinheiro muito provavelmente seria mal gerido. O mais interessante deste plano de ação é que todas as ações consideradas com alto impacto são de responsabilidade dos clubes. Vemos que a realidade hoje é de muitos clubes esperando que alguém faça algo por eles, mas acreditamos que o poder da mudança está nas mãos dos dirigentes.

É interessante avaliarmos também que a federação e o poder público tem um papel importante à longo prazo, mas a instabilidade política do nosso estado tem atrapalhado essa visão. Podemos tomar como exemplo o caso da liberação de bebidas nos estádios, que tinha sido aprovado pelo ex-governador Renato Casagrande e recentemente foi pauta do governador Paulo Hartung, que condenou tal medida como na contramão da busca pela paz nos estádios. O mesmo impacto político acontece para outros projetos da federação que foram encaminhados ao governador e que tiveram seus *status* “congelados” ou atrasados devido à mudança de poder após as eleições de 2014.

Algumas ações do plano fazem menção a um Centro de Treinamento que a FIFA investirá no Espírito Santo, como parte do legado da Copa do Mundo de 2014. Este centro de treinamento pode ser um grande diferencial para o nosso país no futuro, tomando como exemplo a Alemanha que investiu através de sua Federação em Centros de Treinamento e hoje vê uma geração de novos jogadores brilhar nos campos de futebol ao redor do mundo, ao mesmo passo que sua liga se torna cada vez mais assistida mundialmente. O Espírito Santo, assim como os demais estados brasileiros que não sediaram a Copa de 14, irá receber financiamento para este centro porém não se sabe ao certo como será a utilização dos recursos e como

funcionará a operação deste centro de treinamento. Ao mesmo tempo que esse investimento surge como uma oportunidade na revelação de novos talentos e de melhoria do futebol local, também devemos ficar atentos à gestão deste centro, desde sua construção até sua operação pois sabemos, historicamente, que há risco de desvios de verba impactando na qualidade e entrega da obra.

Acreditamos que um segundo passo seja a avaliação das ações deste plano por parte dos clubes e o estudo da viabilidade de cada uma delas, além da integração entre as medidas que já estão sendo feitas por esses clubes com as propostas neste trabalho.

## 7 CONCLUSÃO

O mercado de eventos esportivos tem no futebol um dos seus maiores geradores de receita. Vemos hoje que este mercado está em expansão nos EUA e na Ásia, enquanto cada vez mais o futebol domina o mercado esportivo europeu e latino-americano.

O Brasil, por sua vez, tem participação pequena no mercado do futebol mundial. Neste estudo mostramos que apesar de termos grandes jogadores, nossos clubes sofrem com a má gestão. Percebemos que estas organizações não atingem melhores resultados dentro e fora do campo por diversos motivos, como, por exemplo, uma raiz histórica, que vem desde suas fundações como associações sem fins lucrativos. Esse modelo de organização desencadeia uma série de problemas: gestão amadora sem análise de riscos, corrupção, desvios de verba, falta de orçamento e fiscalização, etc.

O objetivo deste trabalho foi a criação de um plano de ação, através da ferramenta de gestão do 5W1H e de matrizes SWOT, para a melhoria do futebol capixaba, cujos clubes se encontram disputando anualmente uma vaga na última divisão do Campeonato Brasileiro. Aqueles que tem conseguido tal vaga, infelizmente não tem obtido sucesso no campeonato nacional.

Utilizamos de estudos globais, nacionais e regionais como forma de *benchmarking* para formular tal plano pois acreditamos que ações que almejam a profissionalização

da gestão do futebol capixaba farão a diferença também dentro de campo. O plano de ação criado neste trabalho pode ser utilizado em qualquer estado brasileiro, pois ele engloba boas práticas que acrescentariam somente coisas positivas ao futebol: melhoria na segurança, maior atratividade do esporte para as famílias, liberação de melhores estádios para realização dos jogos, etc.

Acreditamos que as análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos estudos de caso e dos mercados mundial, brasileiro e capixaba tiveram papel crucial na construção do plano de ação. Por fim, gostaríamos que este plano, e o trabalho como um todo, motivasse os clubes a buscarem melhores resultados, como o acesso à Série C do Campeonato Brasileiro, através de melhores práticas como as sugeridas.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, A. **Propriedade de marketing do futebol**. As diferentes formas de visibilidade. Disponível em: <[www.cidadedofutebol.com.br](http://www.cidadedofutebol.com.br)> Acesso em 12 de Maio de 2015.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BRASIL. Lei ° 9.615, de 24 de março de 1998.

CAMP, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIGNON, H.; SULTAN, N. Winning in the Business of Sports. **Ideas and Insights - A.T. Kearney**, 2014.

COSTA, F. R. DA; CASTARDELI, E.; MOTA, G. R. DA; FERREIRA NETO, A. Perspectivas Econômicas No Futebol Do Estado Do Espírito Santo. **Pensar a Prática**, v. 16, n. 2, p. 600–618, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fef/article/view/17289>>. Acessado em 12 de Maio de 2015.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DELOITTE. Commercial breaks Football Money League. **Sports Business Group**, n. Janeiro, 2015.

ESPN Brasil, Estudo de banco: Fla terá maior lucro de 2015; Corinthians, o maior prejuízo. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/noticia/482956\\_estudo-de-banco-fla-tera-maior-lucro-de-2015-corinthians-o-maior-prejuizo](http://espn.uol.com.br/noticia/482956_estudo-de-banco-fla-tera-maior-lucro-de-2015-corinthians-o-maior-prejuizo)> Acesso em 11 de Fevereiro de 2015.

Exame, O Flamengo agora dá lucro. Só falta ser campeão. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/o-flamengo-agora-da-lucro-so-falta-ser-campeao>> Acesso em 22 de Junho de 2015.

Folha de S. Paulo, Clubes brasileiros aumentam receitas, mas gastos turbinam suas dívidas. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2014/07/1488575-clubes-brasileiros-aumentam-receitas-mas-gastos-turbinam-suas-dividas.shtml>> Acesso em 23 de Janeiro de 2015.

Globo.com, Com cerca de 400 ações na Justiça, Lusa lamenta nova queda. Disponível em:

< <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/portuguesa/noticia/2015/04/com-cerca-de-400-acoes-na-justica-lusa-lamenta-novo-rebaixamento.html>> Acesso em 16 de Maio de 2015.

Globo.com, Com quatro times na Série A, Santa Catarina é o segundo estado com mais clubes no Brasileirão. Disponível em: <<http://globo.com/rede-globo/esporte-espetacular/t/edicoes/v/com-quatro-times-na-serie-a-santa-catarina-e-2o-estado-com-mais-clubes-no-brasileirao/3830964/>> Acesso em 16 de Dezembro de 2014.

Globo.com, Média de público do Brasileirão Série A. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>> Acesso em 25 de fevereiro de 2015.

Globo.com, Público no Brasil - Campeonato Capixaba 2015. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/campeonato-capixaba/>> Acesso em 10 de Maio de 2015.

LANCENET, Botafogo supera a marca de 10 mil sócios-torcedores. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Botafogo-supera-marca-socios-torcedores\\_0\\_1315668530.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Botafogo-supera-marca-socios-torcedores_0_1315668530.html)> Acesso em 18 de Maio de 2015.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. DA. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11–23, 2005.

MACIEIRA, A.R.; BENTO, A.O.; SANTOS, R.P.C. **Implantação efetiva da mudança: uma abordagem baseada em processos**. In: ENEGEP , 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ENEGEP, 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0116\\_1023.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0116_1023.pdf) >. Acesso em: 24 abril de 2015.

MATTAR, M. F. **Na trave: O que falta para o Futebol Brasileiro ter uma Gestão Profissional**. 1a ed. Rio de Janeiro, 2014.

MERIGHI, S, **Turbinando os 5 por quês?** Disponível em: <[http://www.midomenech.com.br/admin/arquivos/Turbinando\\_os\\_5\\_por\\_quês.pdf](http://www.midomenech.com.br/admin/arquivos/Turbinando_os_5_por_quês.pdf) > Acesso em 01 de Junho de 2015.

PEREIRA, C. A. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da Gestão Econômica** São Paulo, 2000.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. Fundamentals of sport marketing. **Fitness Information Technology**, Morgantown, 1996.

PLURI, F. O círculo vicioso dos clubes de futebol no Brasil. **Visão PLURI**, 2014a.

PLURI, F. O círculo virtuoso dos clubes de futebol. **Visão PLURI**, 2014b.

PLURI, F. É preciso profissionalizar a gestão dos clubes Brasileiros. **Visão PLURI**, 2014c.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

ROSSATO, I.F. **Uma metodologia para a análise e solução de problema**. Florianópolis, 1996. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistema da Universidade Federal de Santa Catarina).