

Administração Geral

Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube

AUTORES

RAFAEL BAPTISTA PEDREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina
rpedreira03@yahoo.com.br

LUÍS MORETTO NETO

Universidade Federal de Santa Catarina
moretto@cse.ufsc.br

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT

Universidade Federal de Santa Catarina
valentinaschmitt@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar as características da administração profissional em clubes de futebol, tendo como referência o caso do Goiás Esporte Clube. O estudo realizado contém características descritivas do Goiás Esporte Clube, bem como dos seus departamentos, sob a ótica da gestão esportiva. Quanto aos meios de investigação foi empreendido um estudo de caso, através de pesquisa documental bibliográfica. Foram realizados levantamentos de dados secundários e primários, análise documental, entrevistas pessoais não-estruturadas e observação participante, na medida em que um dos autores esteve presente por um período de tempo junto à Administração do Clube estudado. Para análise dos dados foi estabelecida a correlação da realidade organizacional com a base teórica de sustentação. O estudo ressaltou que a necessidade de profissionalização na gestão dos esportes é latente. A não proposição de um modelo de gestão para as entidades esportivas neste estudo se deu pelo fato da instituição do estudo de caso, o Goiás Esporte Clube, ser uma das equipes que mais tem credibilidade e, conseqüentemente, de entidades esportivas. Como proposições destacaram-se as necessidades de realizar ações voltadas para os clientes-torcedores através de ações promocionais; contratação de um Gerente de recursos humanos para trabalhar com ações voltadas à motivação dos funcionários, análises de desempenho, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, o espírito de equipe e melhoria da comunicação entre as Diretorias.

Palavras-Chave: Gestão esportiva, administração profissional, clubes de futebol

ABSTRACT

The present article was developed with the objective of to analyze the characteristics of the professional administration in soccer clubs, as reference the case of the Goiás Sport Club. The carried study contains descriptive characteristics of the Goiás Sport Club, as well as of its departments, under the optics of the sportive management. As its ways of inquiry a case study was undertaken, through bibliographical documentary research. Secondary and primary data-collectings, documentary analysis, personal interviews not-structuralized and comment had been carried through participant, in the measure where one of the authors was present for a period of time next to the Administration of the studied Club. For analysis of the data the correlation of the organizational reality with the theoretical base of sustentation was established. The study it standed out that the necessity of professionalization in the

management of the sports is latent. The proposal of a model of management for the sportive entities in this study was given for the fact of the institution of the case study, the Goiás Sport Club, to be one of the teams which has got more credibility and, consequently, of sportive entities. As proposals the necessities had been distinguished to carry through actions directed toward the customers- cheers through promotional actions; Hire a human resources Manager to work in actions directed to the motivation of employees, analyses of performance, training and development of collaborators, the spirit of team and improvement of the communication between the Directions.

Key-words: Sportive management, professional management, soccer clubs

1. INTRODUÇÃO

A prática esportiva é um fenômeno presente na vida do Homem desde a Antigüidade, tendo assumido maior espaço social em termos contemporâneos seja pelo incremento do tempo livre ou da incorporação das atividades esportivas pelo modo capitalista de produção.

O esporte moderno deixou de ser uma manifestação de natureza pessoal e cultural e assume a condição de negócio, movimentando cifras bilionárias e mobilizando expressivos segmentos da população mundial. Os números chegam na casa de quatro bilhões de pessoas que assistiram à Copa do Mundo de futebol de 1998, e de dois bilhões nas Olimpíadas de 1996. Além dos enormes benefícios oferecidos às cidades sede de eventos esportivos. A realização de eventos esportivos tem sido elemento produtor de revitalização de espaços e de economias- Atlanta nos Estados Unidos, Barcelona na Espanha e Sidney na Austrália são alguns exemplos que merecem destaque.

A programação de eventos esportivos de grande porte tem sido elemento de transformação da paisagem social, econômica e territorial dos países. O legado dos jogos olímpicos é um patrimônio da cidade sede, que pode utilizar o esporte como meio educacional, de inclusão social e diversas outras vantagens para a sociedade.

O crescimento em relação aos negócios esportivos é apresentado no PIB (Produto Interno Bruto), sendo que 3% do total é movimentado pela cadeia produtiva que sustenta as atividades esportivas. Segundo o Atlas (2004), de 1996 a 2000 o PIB Brasil apresentou um crescimento de apenas 2,25%, sendo que o PIB do esporte no Brasil mostrou crescimento de 12,34% no mesmo período.

Neste contexto, o futebol, enquanto atividade esportiva ocupa papel relevante, particularmente, em países como o Brasil.

Falar de futebol no Brasil é muito mais simples do que falar em gestão do futebol, é o esporte da massa, levando milhares de pessoas aos estádios durante todo ano, seja em campeonatos regionais, nacionais ou internacionais. Dentre todos os esportes é o que mais gera emprego (ATLAS DO ESPORTE, 2004).

Nesse quadro de profissionalização do esporte o foco dos gestores, empreendedores e também dos estudiosos do assunto vem sendo progressivamente direcionados para a análise do futebol enquanto atividade desportiva e dos clubes como agentes de articulação e gestão desta modalidade.

No negócio futebol “gestão eficaz de recursos só acontece se, no fim da temporada, o resultado final for boa performance técnica e caixa equilibrado”. (AIDAR e LEONCINI, 2002: 102). Para tal, a gestão eficaz dos recursos de um clube de futebol deve ser feita através de conhecimentos em administração, suas técnicas e habilidades. Como em qualquer organização, os clubes de futebol também podem ser analisados pelo foco administrativo.

Nessa perspectiva o presente artigo foi trabalhado com base na seguinte pergunta estruturante: Quais são as características da administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os princípios administrativos são inerentes a toda e qualquer organização, seja ela empresa, universidade, grupo musical ou instituição esportiva. As organizações são administradas por pessoas que trabalham na busca dos objetivos estabelecidos, aplicando princípios de administração, quais sejam “...planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER et al, 1999: 5)”.

Para administrar uma empresa é necessário “aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir (LACOMBE et al, 2003: 49)”.

A utilização dos processos, ferramentas e funções administrativas é fundamental. Ao sucesso organizacional, seja quanto ao alcance de seus objetivos, ao posicionamento no mercado e a conseqüente competitividade, bem como a conquista da longevidade.

Para conhecer sua realidade e estabelecer um conjunto de atividades convergentes com sua estratégia, as organizações empreendem estudos nos ambientes interno e externo, identificando suas ameaças, fraquezas, fortalezas e prospectando oportunidades. A prática deste processo exige uma gestão fluída, flexível e revestida de aprendizagem continuada em busca da longevidade organizacional.

As necessidades de diagnosticar, avaliar e iniciar um processo de desenvolvimento organizacional podem ter entre outros, os seguintes motivos: o processo natural de crescimento da organização, o processo natural de deterioração da organização, problemas com produtividade e qualidade, aumento da complexidade da organização, autoconhecimento, aumentar a motivação e modificar a gestão (MANSILLA, 1999).

O diagnóstico organizacional deve avaliar a situação da empresa em um determinado momento, identificando seus problemas, potencialidades, relações de trabalho, assim como comportamentos individuais e sugerindo possíveis vias de desenvolvimento para solucionar os problemas encontrados. Esta ferramenta de gestão será útil a partir do momento que houver pleno conhecimento da organização, seu ambiente (interno e externo), de seus métodos, de suas tarefas, pois um contexto de instabilidade e mudança constante exigirá maior competitividade da organização.

Entende-se por ambiente interno as variáveis passíveis de interferência por parte dos gestores da empresa, sejam elas tangíveis ou não. É facultado à organização alterar seu modo de gerir os recursos necessários para a administração, podendo ela alterar os recursos produtivos, as ações mercadológicas, as suas estratégias, e assim por diante.

O processo administrativo pode ser desenvolvido por quatro funções – planejamento, organização, liderança e controle – que são os alicerces da tomada de decisão em busca do sucesso organizacional através do uso eficaz, eficiente e efetivo dos recursos de produção, sejam eles humanos, materiais, tecnológicos ou financeiros. Independente do porte organizacional ou da especificidade produtiva esses pressupostos gerenciais são aplicáveis a todas organizações de produção.

O ambiente de ação direta é composto por *stakeholders* internos e externos, sendo assim conceituados (STONER et al, 1999): a) *stakeholders* internos, grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador é responsável- acionistas, diretorias e funcionários -; b) *stakeholders* externos: grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades - fornecedores, consumidores, concorrentes, governos, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras-acionistas, diretorias e funcionários

É importante ressaltar que cada organização estabelece relações com distintos *stakeholders*, de acordo com o seu ambiente de atuação.

O ambiente de ação direta é descrito por Chiavenato (1985: 101) como o da tarefa, ou seja, “é o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados”.

O macroambiente é o da ação indireta da organização, o qual é constituído por um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que influenciam e envolvem todas as empresas, não sendo uma entidade concreta que possa haver uma interação direta, mas um conjunto de condições que contribui para as estratégias adotadas da organização como um todo (CHIAVENATO, 1985). As variáveis do ambiente de ação indireta propostas por Stoner e Freeman (1999) podem ser de cunho: social, econômico, político e/ou tecnológico.

O envolvimento entre os ambientes externo e interno da organização é um fator de grande importância no processo decisório de empresas. O modo de trabalhar com esses dois ambientes podem significar sucesso ou não da empresa. O trabalho coordenado desses dois ambientes é a maneira adequada para a obtenção de resultados efetivos.

Os clubes de futebol são organizações sociais nas quais ocorrem inter-relações de múltiplas variáveis e interesses assumindo características de organizações complexas, demandando escopo legal convergente à operações natureza empresariais.

Assim, qualquer associação esportiva pode ter resultados financeiros positivos ao fim de um período, sem necessariamente objetivar a lucratividade e a distribuição de dividendos aos associados.

As entidades esportivas passaram a ter uma regulamentação jurídica mais consistente a partir da promulgação da Lei 9.615/98 e da Lei 9.981/00, ambas conhecidas como Lei PELÉ. A primeira foi estabelecida em 1998, ao passo que a segunda passou a vigorar no ano de 2000, contestando a precedente através de alterações significativas que possibilitaram a transformação dos clubes em empresas. Para a realização do presente estudo foi contemplado a Lei do ano 2000.

Com a faculdade de se transformar em sociedades com fins econômicos ou contratarem empresas para gestão ou em sociedades comerciais dá-se a oportunidade das associações esportivas a objetivarem o lucro. As associações poderiam sofrer alterações estatutárias que lhe dão o direito de buscar o lucro como atividade fim. A definição dos limites societários é uma maneira de proteger as entidades esportivas. Os investidores não poderão ter maior poder de voto do que o clube, nem o efetivo poder de gestão poderá ser dos investidores. Cabe ao clube ter profissionais competentes e especializados na gestão de cada área específica do clube.

As atividades esportivas são consideradas importantíssimas para as sociedades modernas, analisadas pelo prisma social ou como atividade econômica, os esportes têm tido cada vez mais importância na sociedade contemporânea.

O negócio futebol no Brasil e no mundo vem acontecendo há alguns anos através de um processo no qual os clubes passaram a ser administrados como empresas. De um lado existe a evolução da prática, representada pelos agentes ligados à produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, etc.), e de outro lado existe o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si (AIDAR et al, 2002).

Aidar e Leoncini (2002) dividem o lado consumidor em duas vertentes: consumidores finais (torcedores) e consumidores intermediários (produtores e vendedores de bens

necessários à prática, fornecedores de bens em geral e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados).

As fases de evolução do consumo esportivo no Brasil podem ser relacionadas à evolução do sistema de receitas do futebol inglês, considerado um padrão universal. Ekelund (*apud* AIDAR et al, 2002) propõe a seguinte evolução para o sistema de receitas ou principais relacionamentos comerciais para o futebol inglês: a era do estádio (até a década de 1950); a era da TV comercial tradicional (nas décadas de 50, 60 e 70); a era dos patrocinadores (década de 80); a era da nova mídia (a partir da década de 80). A evolução do consumo esportivo no país é acompanhada pela evolução do futebol amador para o profissional.

O futebol também faz parte do segmento produtivo do esporte, tão importante para a economia mundial. O esporte também é contemplado pela economia da experiência. Conforme Pine e Gilmore (1999) a economia onde não há venda de serviços, e sim de sensações, e deve ser tratado de forma a oferecer a seus clientes, torcedores, um espetáculo, uma vivência inesquecível. Trata-se de um esporte tão adorado e complexo devido as suas relações estabelecidas entre clubes, federações, torcedores, mídia, necessita de uma estrutura lógica que ajude a administrar o negócio “futebol”, enquadrando-o na economia de serviços, mais especificamente na economia do entretenimento.(AIDAR et al, 2002).

A relação torcedor-clube é um patrimônio que se valoriza conforme as seguintes variáveis: quantidade de torcedores de um clube; o retorno de um jogo; quantidade de pessoas que adoram o clube e qual a intensidade dessa devoção; e qual é a expansão gráfica dos torcedores. O relacionamento clube-torcedor é um dos tipos de relacionamentos existentes no negócio “futebol”, a sua principal diferença é devido ao fato de estar ligado diretamente com o fator emocional dos clientes, onde a emoção pode extrapolar os limites da razão, onde os relacionamentos comerciais podem tornar-se secundários, onde a paixão é um dos poucos fatores levados em consideração ao se torcer por um time.

Com a estrutura do negócio futebol apresentada, tem-se sete relacionamentos comerciais, que consolidam essa estrutura e que são basicamente a fonte de receitas de clube e ligas (AIDAR; LEONCINI, 2002): relacionamento com a TV; relacionamento com o patrocinador principal; relacionamento com loterias; relacionamento com o cliente-torcedor; relacionamento com o patrocinador técnico; relacionamento com empresas produtoras de bens; relacionamento com outros clubes/federações/empresas patrocinadoras (negociação de atletas). Os relacionamentos apresentados formam a base da estrutura do futebol como negócio. Percebe-se uma estrutura complexa onde o futebol deixa de ser amador e suas relações passam a ser observadas sob o foco profissional, onde deve se estabelecer uma relação comercial que gere ganhos para todas as partes envolvidas no processo de comercialização futebolística.

O profissionalismo no futebol brasileiro, em sua grande maioria, é percebido somente dentro de campo, onde atletas e comissão técnica são profissionais com dedicação exclusiva aos clubes. Diferentemente dos administradores, que trabalham no clube e dedicam apenas algumas horas do dia para atender a todas as atividades demandadas pela administração.

A necessidade de se profissionalizar o corpo administrativo é latente e indiscutível.

A essência da gestão esportiva é maximizar os lucros e manter bom desempenho técnico das equipes e atletas. Os principais fatores que determinam a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes são o desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários. O desempenho técnico ótimo da equipe é o maior objetivo de um clube de futebol, mas para tal objetivo ser alcançado é essencial o trabalho de gestores profissionais com dedicação exclusiva à administração dos clubes.

Assim, como em qualquer atividade profissional, onde os trabalhadores exercem suas funções através de suas competências e habilidades, sendo remunerados para desempenhar

tais atividades, a estrutura administrativa das entidades esportivas também deveria utilizar desse princípio básico do mercado mundial, mantendo gestores profissionais e comprometidos com o cotidiano do clube.

A gestão de um clube tem que ser profissional. A paixão pelo futebol fica para a torcida, não para a administração. “A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo” (AIDAR, LEONCINI. 2002, p. 112). As forças que movem os clubes de futebol para uma gestão profissional não são os aspectos legais, e sim os aspectos de mercado.

O mercado futebolístico é repleto de peculiaridades. As leis econômicas do futebol diferem em alguns aspectos das leis de mercado das empresas comuns. No futebol, e nos esportes, não existe o espetáculo sem os concorrentes. Para a sobrevivência dos clubes é primordial que existam diversas outras entidades esportivas, a fim de se realizarem os espetáculos esportivos. Os eventos esportivos são a base da economia esportiva. Sem eles não há razão para a existência de clubes de futebol. O cliente-torcedor paga pela competição. A razão de ele ir ao estádio é ver dois times concorrentes jogando. O “produto” oferecido aos clientes é o jogo, disputa que jamais pode ocorrer sozinha. E para a produção do espetáculo do futebol e atendimento das necessidades dos clientes é essencial uma gestão profissional focada no cliente-torcedor, como dito anteriormente, a base para a gestão empresarial dos clubes.

Algumas características do futebol brasileiro que são peculiares da gestão dos clubes nacionais (GRELLET, 2002): 1. Possuem um modelo de administração incompatível com a indústria da qual faz parte, a indústria do entretenimento. 2. A gestão se dá de forma semelhante a um modelo de gestão política. 3. A gestão temporária (o prazo varia de acordo com o estatuto de cada clube) inibe ações de médio e longo prazos. Em relação a administração esportiva ser semelhante a gestão política, o que se observa é o fato de que muitos cargos administrativos são de confiança, ou seja, são pessoas escolhidas para exercerem as atividades, não estão lá por serem as mais aptas e competentes para o cargo, mas sim por uma questão de afinidade ou influência com a diretoria em vigência. Já o aspecto do planejamento é outra questão chave para a administração do futebol brasileiro, pois normalmente os cargos eletivos são exercidos para um curto período de tempo. Dessa forma as ações são imediatistas e não vislumbram o planejamento de longo prazo, ou um período maior que 5 anos. O que acaba prejudicando um trabalho profissional que visa estabelecer metas atingíveis somente com prazos maiores.

Contemplando ainda as funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar, Rezende (2000) apresenta um modelo de planejamento para um clube de futebol profissional ancorado na administração esportiva. O planejamento de um clube de futebol deve ser iniciado por uma análise do ambiente externo, o geral e o da tarefa (ambiente de ação indireta e de ação direta)(REZENDE, 2000). No ambiente tarefa, o autor destaca os fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores. Rezende (2000) propõe uma estrutura modelo para os clubes de futebol, a qual não considera a área de marketing como relevante e aponta os cargos de presidente e diretores como honoríficos, sem atribuição de remuneração respectiva. Concepção ultrapassada, paradoxal ao modelo de gestão futebolística nas grandes corporações espalhadas pelo Mundo.

A questão estatutária é mais um elemento importante dentro da gestão esportiva. Os estatutos sociais representam a organização formal de um grupo de indivíduos em torno de uma causa comum, caracterizada normalmente como uma sociedade civil de direito privado e sem fins econômicos (REZENDE, 2000). Desta forma conclui-se os aspectos teóricos da gestão esportiva e parte-se para a o estudo de caso da entidade esportiva, passando pela metodologia do estudo.

3 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos deste estudo foi importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas. O estudo realizado contém características descritivas do Goiás Esporte Clube, bem como dos seus departamentos, sob a ótica da gestão esportiva. Quanto aos meios de investigação foi empreendido um estudo de caso, através de pesquisa documental - estatuto do Clube, o site oficial, revistas oficiais, arquivos da diretoria e o balanço patrimonial do ano de 2005- e bibliográfica. Foram realizados ainda, levantamentos de dados secundários e primários, análise documental, entrevistas pessoais não-estruturadas - com diretores, gerentes e colaboradores diretos da Administração do Clube -, e observação participante, na medida em que um dos autores esteve presente por um período de tempo junto à Administração do Clube estudado. Para análise dos dados foi estabelecida a correlação da realidade organizacional com a base teórica de sustentação.

4. GOIÁS ESPORTE CLUBE

O Goiás E.C. foi fundado em 06 de abril de 1943. O time sobreviveu por mais de 20 anos com poucas conquistas e uma torcida pequena. Este cenário mudaria radicalmente a partir de 1966, quando o Goiás conquistou o primeiro título estadual. Era o começo de uma alegre rotina: ganhar o Campeonato Goiano. Em 63 anos, o Goiás foi campeão 21 vezes, consolidando uma brilhante trajetória, sendo o último, em abril de 2006.

O Goiás Esporte Clube é uma entidade de prática desportiva, organizada sob forma associação, sem fins lucrativos, localizado na cidade de Goiânia, estado de Goiás. A sua finalidade é desenvolver a prática do futebol profissional e não-profissional; implantar e intensificar, em caráter profissional e não profissional, as várias modalidades de esportes; e proporcionar aos associados a prática de esportes em geral, e atividades conexas, visando integrar pessoas e comunidades de Goiânia, do estado de Goiás, do país e do mundo. Os principais símbolos que representam o Clube são: o uniforme oficial de cor verde, o escudo em “G” que representa a marca (logomarca) do time, bandeira verde e branca, com listras alternadas, com o escudo no centro e o periquito, que é o mascote do Clube.

O quadro social é composto por cinco categorias de associados, que não respondem pelas obrigações assumidas pelo Clube. Este mantém personalidade jurídica distinta dos seus associados. A saber, as categorias de sócios: sócios-proprietários, sócios-contribuintes, sócios-beneméritos, sócios-beneméritos atletas e sócios-honorários. Os sócios-proprietários os únicos com direito de votar e ser votado compõem os poderes do Clube definidos no estatuto: Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

A utilização das funções administrativas é uma das ferramentas gerenciais e profissionais utilizadas pelo Goiás Esporte Clube. Planejar, organizar, liderar e controlar são pontos consideráveis na análise da gestão esportiva no Clube.

A iniciação esportiva, também conhecida como “escolinha” é um dos maiores atrativos do Goiás, pois além de revelar atletas é uma das principais fontes de receita do Clube. Um de seus objetivos é atrair novos torcedores para o Clube.

O Departamento de Esportes Olímpicos foi fundado com intuito de estimular a prática de outros esportes diferentes do futebol. As modalidades praticadas e oferecidas para a comunidade são aquáticas e desportivas, sendo amadoras e voltadas à prática cotidiana, não visando competição.

O futebol profissional é a principal atividade do Clube. É através dessa prática que são desenvolvidas as outras atividades do Goiás E.C.. Todas as Diretorias e Departamentos do

Clube trabalham em função de proporcionar o melhor desempenho da equipe dentro de campo. Com o planejamento não poderia ser diferente, o planejamento do Clube gira em torno das necessidades do futebol profissional, buscando o principal objetivo do Clube: conquista de títulos.

O processo de planejamento do Clube ocorre anualmente através da participação dos diretores e do Conselho Deliberativo, em função do calendário de eventos esportivos, nos quais a agremiação irá competir. Neste processo as decisões mais relevantes têm a participação direta do presidente executivo, dos diretores de futebol, administrativo e financeiro e do técnico da agremiação. O objetivo central do processo é estabelecer sinergia produtiva entre os recursos disponíveis e as competições programadas buscando o equilíbrio financeiro aliado a um posicionamento de destaque nas tabelas dos campeonatos em que participa.

Na temporada de 2006, por exemplo, o saldo financeiro apresentou resultados positivos, a partir de resultados de bilheteria, cotas de patrocínio ou de venda dos direitos de arena para os veículos da mídia eletrônica.

Em termos formais, o Clube não apresenta missão e visão definidos segundo critérios do planejamento estratégico, o que não impede que sua gestão apresente traços da aplicação desta função administrativa, seja no que tange a sua análise ambiental, a, tomada de decisão e o controle do processo. Uma questão peculiar para a realização de um planejamento de médio e longo prazo é a duração dos cargos diretivos do Clube. Como são cargos eletivos e com duração de apenas dois anos para cada gestão, com possibilidade de reeleição por mais apenas um mandato, se tem um período máximo de quatro anos para a realização de ações sob gestão de um mesmo Presidente. Fato que prejudica qualquer tentativa de realizar um trabalho que tenha objetivos traçados em períodos maiores que cinco anos, ou até mesmo de dois ou três anos.

A estrutura organizacional do Clube é funcional, de forma a realizar as atividades de cada Diretoria para o alcance dos objetivos desejados e cumprimento das atividades planejadas. Existe um processo de gestão departamentalizado com delimitação clara e precisa dos cargos e funções. O estatuto do Clube é o regulador das atribuições da Diretoria Executiva e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, sendo esse documento grande aliado para as questões administrativas e de organização da estrutura do Clube.

A autoridade é extremamente hierárquica e exercida essencialmente nas decisões que partem da Presidência Executiva para os Diretores.

O processo de fornecimento e troca de informações entre as Diretorias e os colaboradores é praticamente todo informal. Um dos fatores que influencia a informalidade da comunicação é a não realização de reuniões periódicas entre as Diretorias o que acarreta eventuais conflitos em determinados momentos. O processo de comunicação é vertical havendo centralidade de informações nas camadas superiores e frequentemente um processo de comunicação informal.

A direção do Clube e a condução das atividades operacionais ocorre em sintonia com o desenho da estrutura organizacional. A principal liderança do Clube é o Presidente Executivo do qual partem as grandes decisões sem aprovação prévia do Conselho Deliberativo. Aos diretores setoriais cabe a missão de motivar os colaboradores em sintonia com os objetivos organizacionais e monitorar o desempenho de atividades de acordo com critérios de eficácia e eficiência operacionais. Destaca-se a liderança do técnico da equipe principal, extremamente necessária para o desempenho positivo dentro de campo. As suas opiniões e decisões são encaminhadas no âmbito da Diretoria de Futebol, mas são essenciais para o alcance do principal objetivo do clube. Um clube de futebol necessita de dois líderes fundamentais, um dentro e outro fora de campo. O técnico é o responsável direto pelos

resultados em campo, mas seu desempenho é altamente influenciado pelo líder fora de campo, no caso do Clube o presidente Executivo e sua equipe de Diretores.

No futebol, a principal maneira de medir o desempenho é através da análise dos resultados dos jogos e colocações em competições. Analisando o conjunto da equipe tem-se um resultado, porém existe outro parâmetro: pela análise individual de cada atleta, observado basicamente pelo número de gols feitos, assistências realizadas aos companheiros, cartões amarelos e vermelhos (expulsões), a disciplina nos treinamentos e a convivência em grupo. Todos esses fatores influenciam o desempenho da equipe.

De outra parte, na análise dos resultados financeiros, o principal fator de desempenho é dimensionado pelo superávit ou déficit. No resultado anual confrontam-se as fontes de receitas e as despesas. A partir daí é possível determinar as principais fontes organizacionais, bem como monitorar o volume médio de gastos por rubricas, em busca do equilíbrio financeiro.

A Diretoria de Esportes Amadores, ou das “categorias de base”, dedica-se exclusivamente a desenvolver o futebol nas categorias que antecedem à equipe profissional.

A principal característica e função desta Diretoria é a revelar novos atletas para o futebol profissional, principalmente os talentosos e craques. Também chamados de “pratas da casa”, os atletas formados nas categorias de base têm como principal objetivo atuar no elenco profissional, além de fonte de geração de receitas, com negociações que possam envolver os jovens atletas. Outra característica do departamento é a representação em competições regionais e internacionais, a fim de promover o futebol e o Goiás Esporte Clube, através da conquista de títulos. As categorias são divididas em seis níveis de acordo com a faixa etária, a saber: sub-12, sub-13, sub-14, sub-15, sub-17 (juvenis) e sub-20 (juniores), contando com 220 atletas em todas as categorias. Para cada categoria existe um técnico exclusivo, que é auxiliado pelo departamento médico da Diretoria.

A manutenção das instalações físicas, sejam as utilizadas para a estruturação das atividades esportivas, bem como os equipamentos destinados aos associados são gerenciados através da diretoria administrativa.

A Diretoria de Marketing do Clube desempenha um papel importante na dimensão profissional, à medida que busca parceiros no ambiente externo para rentabilizar os recursos de produção disponíveis e capitalizar o patrimônio da agremiação. Esta diretoria é extremamente importante para os clubes modernos, devido, principalmente, às dimensões que o marketing esportivo tem tomado no campo dos negócios esportivos. Conforme Cardia (2004) dos 24 milhões de dólares investidos por parte das organizações de classe mundial, no ano de 2000, com direitos de patrocínio, 79 % foram para o esporte. Seguindo esta tendência, o Departamento de Marketing busca parceiros interessados em investir no esporte, conforme palavras do Gerente: “O Goiás não quer só patrocinadores, e sim parceiros”. Pois dessa forma pode-se estabelecer uma relação de troca positiva entre o Goiás e o patrocinador-parceiro oferecendo, quanto mais possível benefícios aos clientes-torcedores.

O Clube mantém dezessete patrocinadores divididos em sete cotas que variam nas mais diversas formas de publicidade. As principais cotas são relativas ao uniforme do futebol profissional, principalmente, a camisa oficial de jogo que tem maior exposição na mídia. Além de três patrocinadores principais do futebol profissional, o Goiás é apoiado por outras empresas que investem na escolinha de iniciação esportiva, nos esportes olímpicos (vôlei, basquete, pólo aquático) e no futsal. O posicionamento das placas de publicidade estática nos jogos oficiais do Clube é feito de acordo com o campeonato ou torneio que o Clube está participando.

Não existe no Departamento informações relativas ao perfil dos clientes-torcedores. As ações de marketing realizadas para esse público-alvo ocorrem esporadicamente quando da realização de eventos como festa de aniversário do Clube, lançamentos de novos uniformes,

datas comemorativas, etc. As ações de vendas ocorrem nos dias que antecedem aos jogos e nos dias de jogos. Principalmente com a venda direta ao cliente torcedor que adquire o ingresso para ter acesso ao jogo. A Diretoria não mantém estrutura formal para o relacionamento com os clientes-torcedores, sendo as principais atividades de relacionamento voltadas para os patrocinadores e possíveis patrocinadores. O Departamento de Marketing não possui planejamento estratégico formal.

O Departamento Jurídico do Clube exerce uma função de natureza consultiva nas áreas relacionadas à contratação de profissionais, o estabelecimento de parcerias, e de relações comerciais. O foco do Departamento Jurídico é voltado para o Futebol Profissional, para as questões relativas a justiça desportiva, principalmente, o que não o impede de supervisionar as questões relativas ao Estatuto do Clube, suas Assembléias e aspectos para eleições. As questões jurídicas, principalmente as trabalhistas, relativas aos outros departamentos do Clube são atribuídas aos advogados terceirizados.

As competências da Diretoria Social são responsabilidades do diretor, sempre auxiliadas pela Diretoria Administrativa e sua equipe. As principais atribuições da diretoria são: representar o Clube nas ausências ou por delegação do Presidente Executivo em solenidades ou reuniões sociais; organizar e fiscalizar atividades sociais, em especial com os sócios, torcida e público infanto-juvenil, junto às escolas e universidades; submeter à aprovação da Diretoria Executiva a organização de atividades sociais, eventos, festas comemorativas, dentre outros. Importante atividade da Diretoria é recepcionar os times adversários e suas delegações, assistindo as equipes adversárias de forma cortês. Apoiar as equipes na cidade de Goiânia é uma das características da agremiação.

A estrutura da Diretoria de Patrimônio é semelhante a da Social, com apenas um responsável, que assessora o Presidente Executivo, os negócios patrimoniais do Clube; zela pela conservação dos bens sociais, organizando e conservando sempre atualizado o cadastro patrimonial; propõe, orienta e fiscaliza as construções e reformas; e, nas ausências dos Diretores Financeiro e Administrativo assina com o Presidente Executivo os cheques ou quaisquer documentos. Mesmo não sendo muito atuante no cotidiano, a Diretoria é extremamente estratégica, pois as grandes obras, benfeitorias e aquisições de patrimônios partem das decisões desse departamento, que podem influenciar diretamente no desempenho do time profissional e no caixa do Goiás.

A Diretoria de Saúde, também conhecida como Departamento Médico, é quase exclusividade do Futebol Profissional, mas volta suas atividades a todos atletas do Clube, desde as categorias de base até os esportes olímpicos. A principal atividade da Diretoria é dirigir e coordenar os serviços médicos, fisioterápicos e demais setores do Clube voltados diretamente aos cuidados com a saúde física e mental dos atletas.

A Assessoria de Imprensa é uma ferramenta que auxilia na divulgação do Goiás na mídia regional, nacional e internacional. A equipe de funcionários tem dedicação quase exclusiva ao time principal, mas também auxilia na exposição do Clube como um todo. As principais atividades da Assessoria são coordenar o trabalho de repórteres, fotógrafos e cinegrafistas da imprensa esportiva.

O ambiente de tarefa que influencia o Goiás EC é dividido entre *stakeholders* internos e externos. Tendo maior destaque os *stakeholders* externos, através da influência que exerce nas atividades do Clube. Os *stakeholders* externos são os patrocinadores, fornecedores, clientes, concorrentes, governos, mídia, instituições financeiras, empresários de atletas. Já os *stakeholders* internos são divididos em apenas duas categorias: sócios e Diretoria, funcionários. Os *stakeholders* são peças-chave para a administração do Clube, tanto os concorrentes como a Diretoria podem exercer influências nos resultados dentro de campo. A análise dos *stakeholders* para as tomadas de decisões a curto ou em longo prazo são

imprescindíveis para o alcance dos objetivos, a conquista de títulos e saldo final de caixa positivo.

O macroambiente exerce influência nas atividades do Clube através de diversas variáveis, sejam elas de natureza social, tecnológica, política ou econômica são analisadas de acordo com sua influência no Goiás EC.

As variáveis tecnológicas que podem ser destacadas são as inovações para o futebol profissional, principalmente, no que diz respeito ao departamento médico. As diversas tecnologias e aparelhos para o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos atletas, as técnicas fisioterápicas para recuperação de contusões e cirurgias são alguns pontos relevantes. A tecnologia do futebol e a medicina esportiva caminham juntas para o melhor desempenho físico dos atletas. O departamento médico do Clube é altamente suscetível a mudanças tecnológicas.

Quanto as variáveis sociais pode se destacar a paixão dos brasileiros pelo futebol, considerada a “pátria das chuteiras”, o país é considerado o grande celeiro de craques do mundo. Grande parte das crianças sonha em ser atleta. A fama, a fortuna e o status são objetivos da maioria delas. Caminho longo e difícil de percorrer, mas a sociedade acredita seriamente que ser um atleta é sinônimo de riqueza, por isso o grande número de crianças que praticam nas escolinhas, participam das “peneiras”, dentre outras atividades nos clubes de futebol. Paralelamente, o Goiás EC tem uma identificação muito forte com o estado de Goiás e sua população, por ter o mesmo nome, isto ajuda a divulgação dos dois nacionalmente, tanto que o Governo do Estado já patrocinou o Clube no ano de 2005 com uma cota na camisa oficial de jogo.

A questão econômica pode ser destacada quanto à influência que as variáveis exercem sobre os torcedores do Clube, a recessão, as taxas de juros e a inflação podem diminuir o poder aquisitivo dos torcedores. Os clientes, sem poder de compra, podem não ir ao estádio, podem não comprar os produtos oficiais do Clube, acarretando redução de receitas. As taxas de câmbio podem influenciar o Clube no momento de transferências internacionais, o dólar e o euro podem determinar os preços dos atletas que vêm para o Goiás ou que saem do Clube.

Quanto às questões políticas, estas não possuem forças consideráveis que possam influenciar o Clube, pelo menos em curto prazo. Sua maior influência foi a promulgação da LEI PELÉ em 1998, e suas alterações em 2000.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com seis décadas de história, o Goiás Esporte Clube é o principal clube de futebol da região Centro-Oeste do Brasil. Ganhou projeção nacional a partir das décadas de 70 e 80, consolidando se no futebol brasileiro nos anos 90, com um título nacional e hegemonia no Campeonato Goiano e Copa Centro-Oeste, e principalmente, boas campanhas no Campeonato Brasileiro.

A análise da administração de um clube com destaque no meio esportivo, da primeira divisão do futebol nacional, com bons resultados dentro de campo, ajudou na delimitação do problema de pesquisa: quais são as características da administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube.

Por administração profissional compreendeu-se o planejamento, a organização, a liderança e o controle dos esforços dos colaboradores da organização e dos recursos empresariais disponíveis em busca dos objetivos organizacionais.

Percebe-se que as funções administrativas são pertinentes a administração do Goiás EC. Mesmo sem um planejamento formal, tem-se um planejamento anual, realizado em função do calendário anual das competições da equipe profissional. A estrutura organizacional

atual é condizente com as necessidades do Clube, não havendo uma sobrecarga de funções sobre nenhum dos colaboradores ou sobre as Diretorias. As tarefas divididas entre as diretorias e colaboradores são muito bem definidas. Ponto negativo na estrutura é o processo de comunicação, essencialmente informal. Percebe-se também a falta de reuniões formais entre as diretorias, levando, em algumas ocasiões à falta de uma unidade no pensamento estratégico e nas ações.

Quanto à liderança, pode se ressaltar a presença do Presidente Executivo e dos Diretores como seus liderados, e de forma hierárquica, dos Diretores para os colaboradores/subordinados. A liderança do técnico da equipe, a sua presença, também é extremamente importante para o alcance do objetivo do Clube.

O controle presente no Clube é quase que exclusividade do departamento de futebol profissional, através da análise dos resultados dos jogos e competições. Há um controle destacado nas questões financeiras do Clube, pela importância que os recursos financeiros têm para o Goiás. Nas demais Diretorias, o controle é realizado de forma informal.

O diagnóstico organizacional do Clube destaca-se a atual situação em que se encontra o Clube, a melhor fase de sua história. Campeão Goiano de 2006, na estréia na Copa Libertadores ficou na 9ª colocação, fez a melhor campanha no Campeonato Brasileiro de 2005, com o 3º lugar.

O quadro social do Clube é composto por cinco tipos de sócios, porém apenas os sócios proprietários têm direito de votar e ser votado e assumir cargos. O Clube mantém quatro poderes regulamentados pelo estatuto: a Assembléia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente Executivo, dois vice-presidentes e onze Diretores, a eles competem a administração do Clube. O Presidente Executivo, o Diretor de Futebol Profissional, o Diretor Administrativo, o Diretor de Esportes Amadores, o Diretor Financeiro e o Diretor de Iniciação Esportiva são remunerados e dedicam se integralmente às atividades do Goiás EC.

Percebe-se a necessidade de tratar os torcedores dos clubes como clientes. Fato ainda não arraigado na Diretoria, o Clube não empreende muitas ações que visem o tratamento dos torcedores com a idéia de geração de valor ou satisfação total do cliente.

O Clube apresentou resultado financeiro positivo no ano de 2005, obtendo um superávit acumulado de mais de 15 milhões de reais nos últimos anos. Tem dois excelentes centros de treinamento para desenvolvimento dos atletas, conta com uma Diretoria Executiva altamente comprometida com os objetivos do Clube. Além de aproveitar o crescimento do Marketing Esportivo no Brasil para melhorar os contratos de patrocínio.

No que se refere ao objetivo de identificar os aspectos jurídicos para transformação dos clubes em empresa, constatou-se as exigências do Código Civil em vigência e das Leis 9.615/98 e 9.981/00, ambas conhecidas como LEI PELÉ. A LEI PELÉ não obriga os clubes brasileiros a se transformarem em sociedades com fins econômicos. Ela abre um leque de opções para que eles possam se transformar em entidades com fins econômicos e distribuição de dividendos entre seus sócios. Opções não seguidas pelo Goiás Esporte Clube, que não se adequou a nenhuma das possibilidades da LEI PELÉ, se mantendo juridicamente como uma associação civil sem fins lucrativos com personalidade jurídica própria e distinta de seus associados.

Fruto de uma administração séria e profissional (início de profissionalização), o Clube tem sido destaque e vem recebendo elogios da mídia nacional e regional no que diz respeito a sua excelente estrutura de trabalho para atletas, comissão técnica e diretoria. As boas campanhas e os resultados financeiros positivos tem dado ao Goiás EC credibilidade quando o assunto é gestão esportiva e administração profissional.

Cabe destacar que os resultados da equipe são alcançados dentro de campo, através dos atletas e seus desempenhos. A gestão esportiva é apenas mais um recurso para atingir os objetivos, não sendo a única responsável pelos resultados, mas é um dos mais importantes meios para a conquista de títulos. Não há no futebol brasileiro pesquisas formais que comprovem a relação entre boa administração e desempenho técnico, mas acredita-se seriamente que a gestão seja um ponto chave para o sucesso das entidades esportivas.

O estudo ressaltou que a necessidade de profissionalização na gestão dos esportes é latente. A não proposição de um modelo de gestão para as entidades esportivas neste estudo se deu pelo fato da instituição do estudo de caso, o Goiás Esporte Clube, ser uma das equipes que mais tem credibilidade e, conseqüentemente, de entidades esportivas.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- ATLAS, **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: 2004.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. 1 ed. Porto Alegre. Bookman:2004.
- CELIDONIO NETO, Lauro. AMARAL, Danilo. FILHO, Mattos. FILHO, Veiga. JR. Marrey. **Parecer jurídico sobre alterações na Lei Pelé**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1985.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLUBE DOS 13. Clube dos Treze, União dos grandes clubes brasileiros. **Institucional**. Disponível em: < <http://www.clubedostreze.globo.com>> . Acesso em: 29 mar. 2006.
- GRELLET, Celso. **O marketing do futebol**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico Organizacional**. 3. ed. México D.F, 1999.
- PINE II, Joseph. GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro, 1999.
- REVISTA VEJA., **Retrospectiva 2005**. São Paulo: Abril , 2005.
- REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro. Sprint, 2000.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.