

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL: OS CASOS DE ATHLETICO PARANAENSE, CORITIBA E BOTAFOGO

Cristian Klassen Boeing¹
Bruno Augusto Rorbacher²
Rafael Babo Backer Gomes³
Vicente Reis Ziehlsdorff⁴
Prof. Adriano Toledo Pereira⁵

RESUMO

O artigo presente aborda os novos modelos empresariais no meio futebolístico brasileiro. Muitos clubes ao redor do mundo passaram, já há muito tempo, de uma fase de gestão tradicional e emocional por meio de diretores e presidentes com visões passionais, para estruturas organizacionais com concepções empreendedoras e modernas acerca de como gerenciar um clube. No Brasil, este cenário ainda é emergente, com poucas instituições realmente adotando esta forma de administração. Porém, alguns resultados já são colocados em prática e estão sendo eficazes. O futebol é hoje um grande sistema de negócio. No Brasil, o esporte está em fase de grande crescimento financeiro: somente o futebol movimenta mais de R\$ 52 bilhões anuais (R\$ 37,8 milhões são de efeitos indiretos), representando 0,72% do PIB do país e gerando mais de 156 mil empregos. Os casos dos clubes Athletico Paranaense, Coritiba e Botafogo são analisados no artigo como exemplificação de variados modelos de administração. Este estudo pretende compreender e interpretar a estratégia e as ações, assim como verificar a natureza holística.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Futebol; Estrutura Organizacional. Estratégias de Gestão. Modelos de Gestão.

¹ Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: cristiankb99@hotmail.com

² Aluno do Curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário. *E-mail*: brorbacher@gmail.com

³ Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: rafael-backer@hotmail.com

⁴ Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: vicenterz.15@hotmail.com

⁵ Professor orientador. Administrador e Mestre em Administração. Professor das disciplinas de Estatística, Econometria, Data Science, Pesquisa de Mercado e Análise Multivariada.

1 INTRODUÇÃO

O futebol como paixão nacional é algo intrínseco do brasileiro, que já nasce com um time do coração e vestindo sua respectiva camiseta. Entretanto, a paixão que move um torcedor a fazer loucuras por seu time, muitas vezes é a mesma que impulsiona um presidente a tomar decisões, muitas vezes irracionais, que visam apenas melhorar o quadro do clube a curto prazo. Contratações milionárias, estádios bilionários, salários astronômicos, se não administrados de maneira correta, estarão levando muitos clubes a contraírem dívidas quase que impagáveis e em alguns casos, a falência (COSTA, 2012, p. 41).

Em razão disto, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental na administração de um clube, que passa a ser visto como uma empresa, onde cada dirigente possui uma função e cargo específico, que se complementam. A visão descentralizada de um clube de futebol diz respeito a modernização e profissionalização cada vez maior no esporte, onde a gerência de um clube necessita de “CEO’s” visionários e empreendedores. O Brasil que, é conhecido por ser o país do futebol, não acompanhou esta transição de compreensão de clubes como empresas ocorridas nos anos 2000, tendência que apenas aumenta anos após ano (LEONCINI; SILVA, 2005, p. 14).

Vista da maneira arcaica com que muitos dirigentes conduzem seus clubes é que o planejamento estratégico entra em cena. Importante salientar que apenas existir um bom planejamento estratégico não garante o sucesso do enredo organizacional. O ditado já diz que “papel aceita tudo”. Portanto, é preciso ir além do planejamento, é preciso haver gestão, ou melhor, Gestão Empresarial, isto é, uma forma de gerir na qual as ferramentas de gerência estão a serviço de uma estratégia concebida.

Na profissionalização da administração dos esportes, o alvo de uma organização deve levar em conta estas duas finalidades: performance técnica e caixa equilibrado. É necessário haver uma boa gestão tanto na parte financeira como na questão futebolística, dentro das quatro linhas. Um deve acompanhar o outro. O bom desempenho de uma equipe no campo deve-se a uma boa coordenação monetária fora dele, através de salários pagos em dia, o bom relacionamento da empresa com o funcionário, assim como sua transparência. O caixa equilibrado é auxiliado, e muito, pelas performances e conquistas dos jogadores, que quanto melhores seus resultados e conquistas, melhores suas premiações e a visibilidade da marca da empresa, atraindo assim maior capital e publicidade.

O clube que anseia melhorar sua gestão deve tracejar metas e objetivos claros que pretendem atingir, explicitando estas finalidades de forma clara a cada um de seus contratados. O papel específico de cada integrante também deve ser ressaltado a cada indivíduo. Um exemplo disto seria: Comissão técnica — averiguar as necessidades de

cada atleta e arquitetar o planejamento de curto e médio prazo para atingir as metas impostas pela diretoria; Diretoria — pautar os objetivos financeiros do clube e também os esportivos; Atletas — cumprir seu papel específico dentro de campo visando cumprir objetivos mais imediatos, como ganhar o próximo jogo.

O artigo tem como uma de suas finalidades analisar de maneira mais aprofundada o modelo de gestão de três clubes brasileiros: Athletico Paranaense, Coritiba e Botafogo. O primeiro dos três, o Athletico Paranaense, é analisado justamente por dispor de uma administração empreendedora e que vem dando resultados dentro e fora de campo. O clube paranaense, que passou há não muito tempo por uma transformação na sua identidade e marca, busca a profissionalização de todos os departamentos e o conceito de transdisciplinaridade. A maneira como o clube é gerido difere da maioria dos clubes brasileiros por sua organização, planejamento, transparência, balanço financeiro, visando resultados a longo prazo, sendo referência até para clubes europeus, como é o caso do Apoel, do Chipre, time parceiro do clube paranaense. O ano de 2021, foi o oitavo ano consecutivo fechado com superávit para o clube paranaense, com um total de, aproximadamente, 66 milhões de reais de acordo com relatório das Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas, em 31 de dezembro de 2021 (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2021).

O Coritiba, tradicional clube do futebol brasileiro, campeão nacional em 1985, enfrenta justamente o problema citado anteriormente: o fato de decisões passionais estarem acima de decisões cunhadas pela perspectiva empresarial, acarretando inúmeros problemas financeiros. O clube paranaense enfrentou recentemente e ainda vem sofrendo as consequências de uma de suas piores crises financeiras e de gestão de sua história. Os últimos mandatos não atentaram para a questão organizacional e estratégica de longo prazo, que apesar das boas campanhas em campo nos anos de 2011 e 2012, a falta de planejamento financeiro veio a calhar em dívidas enormes para o clube, que tem inúmeras dificuldades de se reerguer. Contudo, desde a troca de gestão ocorrida no clube no final de 2020 e início de 2021, o clube vem ajustando suas finanças e acertando suas contas, com o projeto de se tornar em SAF (Sociedade Anônima de Futebol).

Já o Botafogo, tradicionalíssimo clube brasileiro do Rio de Janeiro, passou por situações semelhantes do Coritiba nos últimos anos, com processo de reestruturação iniciado também em 2021. Entretanto, a grande transformação ocorrida no clube deu-se no ano de 2022, quando oficializou a venda de sua SAF para o americano John Textor. O Botafogo foi um dos primeiros clubes a confirmar a venda de sua SAF no Brasil, tendo impactos notáveis e imediatos na gestão do clube.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deve-se ao fato da necessidade de se implantar novas gestões de futebol em todos os clubes do país. O presente artigo visa mostrar a diferença significativa atingida, como o superávit de R\$ 134,4 milhões alcançado pelo Athletico Paranaense em pleno ano de pandemia, mesmo com a queda de 16% em sua receita total em relação ao ano de 2019, de acordo com relatório das Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas, em 31 de dezembro de 2020 (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2020), pelas novas gestões em médio/longo prazo em contraste com a gestão tradicional. O grupo identificou-se com o tema pela afinidade que possui com o mundo esportivo do futebol e também pelo interesse na parte administrativa e de gestão do mesmo.

Desta maneira, a abordagem do artigo torna-se necessária no cenário do futebol brasileiro atual, já que os clubes do país, de modo geral, possuem pífia atuação estratégica, ou simplesmente não têm uma estratégia bem definida (COSTA, 2012, p. 42). Entretanto, o futebol continua e continuará sendo extremamente importante na sociedade brasileira, e a análise de suas gestões de maneira minuciosa é fundamental para que haja uma transformação da atual maneira tradicional e paternalista de administrar.

1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o papel da gestão na alavancagem financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros.

1.3 OBJETIVOS

Esse estudo possui como objetivo geral demonstrar como a profissionalização da gestão impacta nos resultados financeiros e esportivos de um clube de futebol no Brasil. Para a obtenção do objetivo geral, faz-se necessário o desenvolvimento dos objetivos específicos:

- a) Examinar quais os modelos de gestão de clubes de futebol no Brasil e seu cenário atual;
- b) Definir a importância do planejamento estratégico para os clubes;
- c) Analisar a gestão de diferentes clubes brasileiros (Athletico Paranaense, Coritiba e Botafogo);
- d) Verificar os resultados da percepção dos torcedores quanto a gestão do futebol.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Assim, o planejamento estratégico é na prática, um filtro da viabilidade futura, onde os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã ao apresentar as seguintes características: ilumina oportunidades de novos espaços; extrapola as fronteiras das unidades de negócios; revela as necessidades dos ambientes interno e externo; proporciona insight para elaboração de padrões efetivos no setor; proporciona segurança para enfrentar as ameaças de concorrentes (MAXIMIANO, 2006, p. 51). Para o desenvolvimento de sua estratégia, é imprescindível que se façam perguntas (SIMONS, 2010), para saber quais são os objetivos, os clientes, seus valores, incertezas, e também saber quanto seus empregados estão comprometidos em ajudar uns aos outros.

Existem também os autores que abordam a ideia de que, em relação ao planejamento estratégico, não se tem um conceito rígido e que é aceito em geral, pelo fato de ser algo muito complexo e que fortalece o pensamento de Figueiredo (2000), o qual ele diz ser complicado defini-lo sistematicamente, em razão de sua complexidade e variáveis. Visto que pesquisadores e autores que estudam e pesquisam sobre o conceito em si como uma ferramenta, indicam que é uma transição empresarial voltada para o futuro, não sendo quantitativa, assim permitindo à organização que se oriente por meio de planos. Dessa forma, o planejamento estratégico consegue ser compreendido como um procedimento formal, de maneira a produzir resultados articulados, desenhado como um sistema integrado de tomada de decisões (MINTZBERG, 2010). Essa perspectiva na formalização é explicitada pelo fato de que o planejamento é produzido para ser implementado.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional é como a empresa é estruturada, isso inclui setores, processos, comunicações, forma hierárquica entre outras. Estipulamos a estrutura não só como uma forma de como definimos os departamentos e as hierarquias, mais sim uma combinação de decisões que impactam na rotina da empresa e diferentes aspectos para suas tomadas de decisões. Existem vários tipos de estrutura organizacional, porque empresas e gestores se diferem entre si, pois possuem necessidades e expectativas variáveis. Podemos dizer que a estrutura organizacional é a principal ferramenta que

avalia as conexões e faz com que todos caminhem em uma única direção para atingirem seus objetivos (SCHULTZ, 2019).

A empresa “aberta” tem de ter uma estrutura organizacional com total transparência, estando atenta para o pronto fornecimento de informações e a prestação de contas, possibilitando a qualquer interessado acompanhar e fiscalizar seu desempenho e gestão. São condições permanentes: eficiência operacional, conformidade com aspectos regulatórios, emissão de relatórios periódicos e relação com investidores, gestão de risco. Sendo difícil recuperar uma imagem negativa, a imagem transmitida deve ser a mais favorável e transparente possível.

Todos os benefícios previstos devem ser associados com os custos assumidos pela organização no processo de abertura de capital e no atendimento das obrigações para se manter como companhia aberta. Esse cálculo, associado ao conhecimento do correto posicionamento da empresa e dos encargos derivados, é essencial para que os objetivos sejam atingidos (PRONI, 2016).

2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Para o economista e intelectual Max Weber, “uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida” (WEBER, 2008, p.105). Isso significa que se a proposta de gestão a longo ou médio prazo necessariamente possui um fim, na medida em que ocorre é alcançada sua natural evolução, por meio de ajustes e padrões de funcionalidade definidos.

O termo estratégia é utilizado amplamente quando o assunto é gestão, e pode ser definido como a análise de situação atual e de mudanças se necessárias (DRUCKER, 2006). A gestão pode ser entendida como o procedimento de coordenação e integração de recursos, propenso à consecução dos objetivos estabelecidos, por meio do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle (DIAS, 2002). Desta forma, quando deparado com uma situação atual não favorável, ou até a previsão de uma situação futura desfavorável, a organização deverá decidir entre a melhor das diferentes estratégias de gestão para atingir os seus objetivos.

A gestão estratégica, ou estratégia corporativa (ANDREWS, 1980), pode ser conceituada como um sistema de indicadores de desempenho que define os caminhos a serem desenvolvidos pela administração em relação às iniciativas e ações estratégicas anteriormente determinadas. A base da gestão estratégica são os processos, que tornam as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes, não o trabalho realizado em departamentos isolados. Com o emprego da gestão estratégica, a empresa

deve criar e conciliar uma cultura de transição a respeito da cultura organizacional vigente. Tal exigência de adaptação da cultura da organização de estudo ocorre por mudanças no mercado externo, que implicam um redirecionamento da empresa, concluindo na criação do Modelo de gestão estratégica, determinado no Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997).

2.4 MODELOS DE GESTÃO

Modelo de gestão, conforme Mintzberg (2014), é um conjunto de estratégias para definir o melhor método para o gerenciamento de um negócio, de acordo com modelos já existentes ou adaptados para sua estratégia organizacional. É o guia do seu empreendimento a longo prazo, considerando todos os recursos, sejam eles materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e informacionais.

Existem muitos motivos que têm levado estudiosos da administração a buscarem modelos e estratégias mais flexíveis e atuais para a estruturação de suas organizações e o cumprimento de sua missão. A certeza de mudança acelerada da sociedade, a percepção de que todos os elementos do sistema organizacional estão integrados e interagem entre si, a forma de trabalho e de ser das pessoas, e o reconhecimento da importância cada vez maior do cliente ou usuário, estão entre estes motivos. Entretanto, a principal questão que o modelo deve estar sempre atento é o meio que está imerso, necessitando estar de acordo com o cumprimento da missão e da visão da organização (PICCHIALI, 2009).

A perspectiva estrutural, perspectiva humanística e perspectiva integrativa são três grandes categorias que devem ser levadas em consideração quando trata-se de modelos de gestão. Conforme abordado no parágrafo acima, com o avanço global e a concorrência sendo cada vez maior e predatória, o enfoque é dado aos modelos integrativos de gestão, que tem preocupação dominante a função de uma organização, diferente da perspectiva estrutural e humanística que se preocupam com a forma dela.

O papel do modelo de gestão é facilitar o trabalho das equipes para que elas consigam atingir elevados níveis de eficiência, eficácia e efetividade, indicadores estes que revelam e avaliam a gestão. Ser eficiente é otimizar seu tempo e realizar as tarefas corretamente. Eficácia é concretizar o que foi proposto pela organização (objetivos). Na efetividade vamos levar em consideração o conceito de Motta (2021), que tem foco na contribuição proporcionada a sociedade. Além de manter sistemas produtivos eficientes e eficazes, as organizações precisam revelar-se socialmente responsáveis para alcançar sustentabilidade a médio e longo prazos.

2.5 GESTÃO DO FUTEBOL

Conforme Leoncini (2001), seu modelo de análise tem como base explicar o processo de profissionalização na gestão de clubes de futebol, em que é apresentado conceitos de aprendizagem sistêmica, que assim se compreende as mudanças organizacionais, além disso, é possível identificar alguns princípios de gestão aplicáveis aos clubes, como empresa de serviços. Leoncini (2001), já no início dos anos 2000, via como o futebol crescia como negócio e sistema de produção, e conseqüentemente como a importância de uma gestão correta e eficaz beneficiariam não apenas o próprio clube, mas também a sociedade ao redor (sendo afetada indiretamente, com o aumento de empregos e renda). O autor também discorre sobre o conflito de vontade e visão de torcedores, ou mercado de torcedores, e empresários e os próprios clubes, em relação a venda de jogadores. Enquanto os torcedores muitas vezes optariam pela continuidade a longo prazo de atletas que vem tendo um bom desempenho em campo, empresários e clubes muitas vezes veriam isto como oportunidade para lucrar, através da venda e negociação destes atletas.

Embora a prática do esporte seja a função principal de um clube, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva, para poder gerar receitas com o sucesso do time. Na segunda metade do século XX, o clube inglês Manchester United tornou-se o grande nome do futebol quando se fala em modelo de gestão estratégica eficaz.

Naquele momento, a estratégia contemplava a contenção dos custos e focalizava a redução da principal fonte de gastos dos clubes, ou seja, o gasto com salários e transferências de jogadores. O lucro surgiu, porém, o desempenho em campo trouxe a insatisfação de torcedores e patrocinadores. Posteriormente, com o lançamento de ações no mercado financeiro, os lucros aumentaram e o desempenho em campo finalmente pode ser notado, o que tornou o Manchester United um modelo de gestão estratégica eficaz. Em termos de objetivos estratégicos, esta mudança significou alterações na forma de ver o lucro, onde este passa a ser encarado como algo fundamental, e a estratégia de exploração da marca do clube sua principal missão. Pode-se relacionar que o desempenho de um clube em campo, num mercado extremamente competitivo, é significativamente dependente do gasto do clube com salários. Por sua vez, a geração de receitas, neste mercado está fortemente interligada e dependente em última instância do torcedor, onde o próprio, cada vez mais é influenciado pelo desempenho em campo. E sob esta lógica econômica do negócio, este torna-se um clube de futebol competitivo e lucrativo onde concebe seu modelo de gestão estratégica quando o aspecto é a saúde financeira, consolidando um modelo global que inspira outras instituições.

O clube inglês Manchester United, estudado mais a fundo por Marvio Pereira Leoncini e sua orientadora Márcia Terra da Silva em tese (Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol), de doutorado da USP (LEONCINI, 2001, p. 5), lista os princípios de gestão usados pelo Manchester United que interpelam três aspectos ou premissas estratégicas oriundas da missão do clube, resumidas da seguinte maneira: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas (fruto do desempenho em campo) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo sob diversas formas. Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos no ambiente operacional do clube (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores).

O controle salarial, que é considerado o primeiro pilar do modelo de gestão estratégica, tem o papel de equilibrar os resultados esperados pelos stakeholders. Ao analisarem o modelo de gestão (LEONCINI, 2001, p. 5), identificaram que o gasto com salários de jogadores é o principal do passivo dos clubes. Entretanto, a adoção de uma política de salários adequada se torna crítica. A maximização das receitas mantém ligação indireta entre geração de receitas e política salarial. Neste contexto, demonstra-se que a maximização de receitas contribui para a sobrevivência do clube.

Capelo (2021) ressalta a questão da transparência e confiabilidade dos clubes, tendo ele mesmo publicado um ranking dos clubes brasileiros mais transparentes, sendo este também um pilar para clubes que buscam um novo modelo de gestão e investimentos. Outro aspecto tratado por Capelo (2021), que destaca ainda mais a relevância do futebol, é a comparação do futebol com a religião, a forma como os torcedores veneram jogadores como divindades, e frequentam estádios como se fossem igrejas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos foi utilizado o método de pesquisa do tipo descritiva exploratória. A pesquisa descritiva, de acordo com Fernandes e Gomes (2003), destaca características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo possíveis correlações entre as variáveis em questão. A pesquisa exploratória, conforme Sordi (2017), harmoniza-se bem quando a finalidade da pesquisa é entender mais sobre um assunto que ainda não é muito conhecido pela população.

Para a coleta de dados serão utilizados dados primários coletados da realização de uma entrevista com os gestores dos clubes com perguntas estruturadas de acordo com o objetivo da pesquisa e do tipo abertas, e também de um questionário online, com perguntas estruturadas de acordo com o objetivo da pesquisa e do tipo fechadas. Segundo Gil (2010), o questionário tem como função traduzir os objetivos da pesquisa, pois trata-se de um conjunto de questões e através das respostas é possível obter bastante informação de forma rápida. Também serão utilizadas pesquisas bibliográficas que, de acordo com Gil (2010), tem a intenção de suprir a fundamentação teórica do trabalho e é elaborada por meio de materiais já publicados (como livros, artigos, entre outros).

3.2 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2010, p. 1), a pesquisa pode ser definida como:

o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. [...] a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Segundo Gil (2010, p. 27),

para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. Daí o surgimento de sistemas que classificam as pesquisas segundo a natureza dos dados (pesquisa quantitativa e qualitativa).

“A abordagem quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas” (OLIVEIRA, 2001, p. 115).

De acordo com Oliveira (2001, p.116) “diferente do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos, o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2016, p. 53), “população é um conjunto de elementos, tais como, empresas, pessoas e produtos, que possuem as características que serão objetos de estudo”. Perseguindo um critério de representatividade, é decidida a amostra, a qual é uma parte da população.

A amostra da respectiva pesquisa é não probabilística por conveniência. Uma amostragem por conveniência se refere ao “procedimento de amostragem para se obterem as pessoas ou unidades que estão mais convenientemente disponíveis” (ZIKMUND; BABIN, 2011, p. 364).

3.3.1 Margem de Erro

Conforme Triola (2013, p. 324), a margem de erro “é também chamada de erro máximo da estimativa, e pode ser encontrada pela multiplicação do valor crítico pelo desvio-padrão das proporções amostrais”. Para ele:

Quando os dados de uma amostra aleatória simples são usados para se estimar uma proporção populacional p , a margem de erro, representada por E , é a diferença máxima provável (com probabilidade $1 - \alpha$, tal como 0,95) entre a proporção amostral observada e o verdadeiro valor da proporção populacional p . (TRIOLA, 2013, p. 324)

A determinação do tamanho da amostra foi conseguida mediante a fórmula de Triola (2013, p. 324):

$$E = z_{\alpha/2} \sqrt{\hat{p}\hat{q}/n}$$

3.4 RECURSOS E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

3.4.1 Recursos

Será utilizado para formulação do trabalho de conclusão de curso, os recursos humanos, financeiros e materiais conforme citado no QUADRO 1 — percurso metodológico.

Entende-se para recursos humanos os empresários da empresa, recursos financeiros os fluxos de caixa informações financeiras e contábeis e materiais as notas fiscais, comprovantes de pagamentos.

QUADRO 1 — Percurso metodológico

Objetivos Específicos	Procedimento de pesquisa	Fonte de coleta de dados	Técnica de coleta de dados
a) Examinar quais os modelos de gestão de clubes de futebol no Brasil e seu cenário atual.	Pesquisa Ação e Pesquisa Bibliográfica.	Experiência e entendimento dos alunos. Obras e documentos e relatórios.	Observação do cenário, de obras, documentos e relatórios.
b) Definir a importância do planejamento estratégico.	Pesquisa Bibliográficas.	Obras, artigos e publicações de autores que dominam o assunto.	Leitura e pesquisa de obras, artigos e publicações de autores que dominam o assunto.
c) Analisar a gestão de diferentes clubes brasileiros (Athletico Paranaense, Coritiba e Botafogo).	Pesquisa de Levantamento qualitativa e Pesquisa Bibliográfica.	Informações financeiras e contábeis dos clubes, assim como documentos e entrevistas com dirigentes dos clubes.	Levantamento dos dados existentes por parte da empresa, com dados contábeis financeiros e entrevista com dirigentes dos clubes.
d) Verificar os resultados da percepção dos torcedores quanto a gestão do futebol.	Pesquisa de Levantamento quantitativa.	Survey com os torcedores.	Realização de entrevista (survey) com os torcedores.

FONTE: Os autores (2022)

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 CENÁRIO ATUAL DOS CLUBES BRASILEIROS — ASSOCIAÇÕES E A GESTÃO ADMINISTRATIVA “EMOCIONADA”

A forma como os clubes brasileiros organizam-se, em sua maioria, é o modelo associação, que consiste basicamente em um grupo de pessoas reunidas em torno de um objetivo comum. A entrada dos membros acompanha o estatuto social que reger a pessoa jurídica. Lembrando que, a associação não intenta lucros, uma vez que, não visa fins econômicos.

Em razão disto, o ganho monetário dos clubes de futebol do modelo associação vem dos valores recebidos dos associados, dos valores obtidos com as vendas de atletas (ou melhor: “direitos econômicos”), dos patrocínios de material esportivo e das empresas que estampam suas marcas nas camisas (ou, dependendo, publicidade), das rendas de bilheteria, do programa de sócios do clube, das verbas televisivas e

dos royalties, provenientes dos contratos de licenciamento das marcas dos clubes (vinculadas aos mais diversos produtos e serviços).

A verdade é que, muitos clubes dispõem-se neste molde para aproveitarem os incentivos fiscais e parcerias administrativas, tendo privilégios de autonomia da Constituição Federal. Conforme o artigo 217, I da CF/88, o Estado não pode interferir no funcionamento das associações desportivas, que são livres para estabelecer suas características e criar seu estatuto social. Dessa forma, podem autorregular-se e sua administração é protegida das ingerências externas, possuindo independência e autonomia, escolhendo o que entender como adequado e necessário.

Entretanto, apesar destes benefícios, os clubes são geridos na sua maioria por pessoas torcedoras e apoiadoras do clube, sendo este um grande defeito destacado por Costa (2012, p. 458) “O grande problema é que as associações são administradas por seus próprios associados, que não são qualificados para função e, por terem uma ligação de paixão com futebol o time, terminam fechando negócios ruins, imbuídos pela paixão”.

Apesar de buscarem elementos da administração de empresa para estruturar os times de futebol, em regra possuem uma gestão que pode ser considerada amadora. Isso ocorre em razão de os dirigentes serem associados, que amam o time e são influenciados por suas emoções nas horas das decisões (COSTA, 2012, p. 39). Na verdade, amar o clube e querer o seu melhor não é o problema, o erro surge quando as estratégias jurídicas e econômicas não pensam a médio ou longo prazo (COSTA, 2012, p. 40). Isto fica nítido, quando, em entrevistas, ao falar de contratações de jogadores, por exemplo, o dirigente se torna apenas um torcedor. Seus administradores acabam expondo sua paixão e dedicação por causa de sua ligação afetiva com o clube.

Dessa forma, percebe-se o que chamamos de “administração desportiva emocionada”, na qual a emoção, fala acima da razão. Isto não é exclusivo do futebol brasileiro, mas define-o muito bem. Em um país onde os resultados devem ser imediatos, em que três derrotas seguidas já são suficientes para a demissão de um técnico e seu staff, assim como jogar fora todo o seu trabalho e ideias, a gestão emocionada encontra inúmeros motivos para se abraçar e conseqüentemente, falhar.

4.2 A MODALIDADE DO CLUBE EMPRESA (SOCIEDADE LIMITADA) E A NOVA TENDÊNCIA: AS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL (SAF)

Conforme registros da Confederação Brasileira de Futebol, em janeiro de 2020 existiam 83 clubes de futebol organizados como sociedades empresárias no nosso país, enquanto outros 1.347 eram organizadas no formato associativo. Ou seja, os

clubes-empresa representavam no início de 2020 um percentual de aproximadamente 6% dos clubes em formato associativo. Número este que vem aumentando cada vez mais, principalmente pela aprovação do modelo de Sociedades Anônimas de Futebol no Brasil em 2021.

O clube-empresa no modelo Sociedade Limitada, existe já há um bom tempo em nosso país, buscando profissionalizar a gestão dos clubes. Entretanto, acabou por não se popularizar tanto devido as vantagens fiscais e benefícios que os clubes em formato associativo sempre possuíram.

Como dito acima, recentemente houve a aprovação do novo modelo de organização de um clube de futebol no Brasil: a Sociedade Anônima de Futebol, ou simplificando, a SAF. Existe muita dúvida em relação a mesma com a Sociedade Limitada já existente, sendo a principal diferença existente no modelo de tributação e arrecadação de recursos, assim como a centralização de dívidas cíveis e trabalhistas.

A transparência é um dos pilares da SAF e mais um dos fatores que o diferencia do tradicional modelo associativo ou de uma empresa tradicional, sendo fiscalizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), deixando assim o negócio mais seguro e interessante para os investidores. A Lei 14.193/2021 apresenta uma série de exigências para um clube se tornar SAF, como a adoção de medidas de gestão, transparência e responsabilidade. Assim como os efeitos da falência que o clube pode sofrer em caso de resultados (financeiros) negativos, a entidade passará a ser regida pelas mesmas regras em vigor para outras atividades econômicas, desse modo, estando sujeito aos efeitos da falência.

Além disso, a Lei da SAF traz mecanismos que permitem aos clubes associações endividadas recorrerem a parte das receitas da SAF para pagarem suas dívidas e, concomitantemente, evitar bloqueios judiciais de seus ativos financeiros em razão dessas dívidas. Isto permite aos clubes maior capacidade de organização e desempenho orientada para a geração de novas receitas. Esse modelo já vem sendo testado, com sucesso, há anos nos principais mercados europeus, principalmente na Inglaterra e Alemanha, tornando-se uma real esperança para a evolução do futebol no Brasil.

Entretanto, a dificuldade mais importante para se falar na criação de uma SAF, não está na lei, e sim em relação a vontade política e dos torcedores. Os atuais cartolas terão que abrir mão do seu poder em favor do investidor, com regras claras de governança, processo este que não é simples e enfrenta muita resistência. E os torcedores, terão de enfrentar uma possível perda de identidade e falta de vínculo do investidor com o clube, sua torcida e sua história. Casos como estes já vistos em muitos países, onde os investidores enfrentam muita oposição de parte da torcida dos clubes.

4.3 ANÁLISE DOS CLUBES

4.3.1 Athletico Paranaense

O Clube Athletico Paranaense vem possuindo excelentes resultados financeiros e esportivos nos últimos anos. Já são oito anos seguidos tendo superávit em sua balança, além de títulos importantes dentro de campo, como a conquista da Copa do Brasil em 2019, as duas taças da Sul-americana de 2018 e 2021, além do vice-campeonato da Copa Libertadores em 2022. O clube paranaense, procura a profissionalizar-se de todas as formas e dispõem todos os anos os balanços financeiros e as Demonstrações Contábeis do clube no período na internet, em seu site, onde qualquer um pode acessar.

TABELA 1 — Balanço financeiro do Clube Athletico Paranaense desde 2012

2012	superávit de R\$ 122,8 milhões
2013	déficit de R\$ 6,4 milhões
2014	superávit de R\$ 43,2 milhões
2015	superávit de R\$ 45,8 milhões
2016	superávit de R\$ 38,7 milhões
2017	superávit de R\$ 26,4 milhões
2018	superávit de R\$ 16,4 milhões
2019	superávit de R\$ 63,4 milhões
2020	superávit de R\$ 134,4 milhões
2021	superávit de R\$ 66 milhões

FONTE: Site Ricmais

A equipe rubro-negra, referência em gestão no país, teve a SAF aprovada no final de 2021 em assembleia com os seus sócios, mas, ainda não aceitou nenhuma proposta de investimento (apesar de já haverem muitos interessados, como grandes bancos internacionais e nacionais — Bank of America, City Bank, XP Investimentos). O clube aguarda um momento oportuno e tem estudado bastante o mercado antes de fechar o negócio, mas vê com bons olhos e perspectivas excelentes para um possível novo investimento, que conforme o próprio presidente, vem para investir no futebol, em contratações de jogadores.

O clube é gerido por Mario Celso Petraglia, Presidente do Conselho Deliberativo, ou CEO, que está à frente da revolução da equipe desde 1995, apenas com uma pausa entre os anos de 2009 a 2011. O presidente, que é considerado um visionário por muitos, possuiu sempre um forte gene e acreditou sempre no seu projeto, muito ambicioso, de levar o Athletico a ser campeão do mundo. Com os pés no chão e o pensamento

ousado, Petraglia investiu durante muito tempo no patrimônio e estrutura do clube, como é o caso do Centro de Treinamento Alfredo Gottardi, e do estádio do clube, a Arena da Baixada. O investimento nas categorias de base e formação de atletas para vendas também é uma das grandes estratégias do clube, que possui um modelo de jogo definido que se reproduz desde as categorias de base até a equipe profissional.

FIGURA 1 — Receita acumulada com vendas de jogadores dos clubes brasileiros de 2010 a 2019



FONTE: Site 90min

Em entrevista concedida ao grupo, o Diretor Administrativo e Financeiro do Athletico, Márcio Lara, com 10 anos de gestão no rubro-negro, ressaltou que o clube é gerido de forma profissional, sempre havendo um planejamento estratégico bem definido, sem desvios, considerando cenários de 10, 5, 2 e anos. Lara também destacou a situação estrutural e financeira do clube, que, conforme ele, é uma das melhores do país.

A influência dos torcedores é mínima na forma de gerir o clube, segundo o Diretor Administrativo, sendo de “0%” de interferência. Essa questão, dos torcedores, sempre foi alvo de críticas em relação a gestão de Petraglia. O presidente reconhece que, atualmente, na receita de um clube, o capital gerado pelos torcedores não é mais tão relevante (no caso do Athletico, entre 8 e 9% ao mês), e não apenas por isso, mas

também pelo fato de que não se pode fazer a gestão de um negócio de forma passional, deve se ser frio e calculista. A vista disso, ele teve sempre de tomar cuidado para não colocar sua emoção acima de sua razão.

TABELA 2 — Demonstração de Resultado do Athletico 2021 e 2020

CLUB ATHLETICO PARANAENSE

Demonstrações do resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020

(Em milhares de Reais)

-1

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2021	2020	2021	2020
Direitos de transmissão	17	172,726	74,734	172,726	74,734
Atividades comerciais	17	28,813	24,079	28,813	24,079
Receita de jogos	17	28,186	24,856	28,186	24,856
Venda de direitos de atletas	17	32,121	201,124	32,121	201,124
Receita operacional líquida		261,846	324,793	261,846	324,793
Fornecimentos e serviços externos	18	(49,682)	(59,368)	(49,869)	(60,042)
Gastos com pessoal	18	(122,496)	(90,570)	(122,496)	(90,639)
Depreciação/amortizações	18	(25,887)	(19,773)	(32,336)	(28,277)
Provisões de contingências	18	(1,308)	(1,802)	(1,308)	(1,923)
Custos com transações de direitos de atletas	18	(19,884)	(49,628)	(19,884)	(49,628)
Outros gastos e perdas operacionais	18	(4,263)	5,998	(4,263)	8,959
Resultado operacional		38,324	109,650	31,690	103,243
Resultado financeiro	19	34,748	31,205	34,566	31,180
Resultado de equivalência patrimonial	10	(6,816)	(6,432)	-	-
Superávit líquido		66,256	134,423	66,256	134,423

As notas explicativas da Administração são partes integrantes das demonstrações contábeis individuais e consolidadas.

FONTE: Site do Athletico Paranaense (2020)

Enquanto a concorrência com países de economia e moeda forte (Europeus), limita muito o crescimento dos clubes brasileiros, Lara destaca positivamente a reformulação da Lei Pelé, da Lei do Mandante e da aprovação das SAF, que “Para o futebol brasileiro é a único caminho para termos crescimento e perpetuidade dos Clubes. Haverá uma profissionalização de gestão e novos investimentos” (LARA). Percebe-se que um dos grandes fatores de diferenciação do Athletico em relação a outros clubes que já fecharam acordos de investimentos da SAF é que o clube rubro-negro já passou por todo o processo longo de estruturação, pagamento de dívidas, investimento em infraestrutura, centro de treinamento, estádio, categorias de base. Podendo assim, investir seus esforços e recursos monetários no futebol, em contratações de jogadores. Ao mesmo tempo que muitos dos clubes que já possuem o seu investidor aprovado, ainda precisam passar por todos estes procedimentos.

4.3.2 Coritiba

O Coritiba vem visando seu planejamento a longo prazo, sendo que o começo com a nova gestão (atuante desde dezembro de 2020) foi bem laborioso, iniciando com o clube já tendo uma dívida próxima a R\$ 300 milhões, sem fluxo de caixa. Uma amostra bem escancarada do problema, para demonstrar ainda mais qual era o tamanho dos obstáculos, foi a nova gestão assumindo o clube com R\$ 44 mil em conta, e uma semana após chegava a conta de R\$ 6,7 milhões da folha de pagamento. Além disso, o 13º de funcionários, jogadores e comissão técnica não haviam sido pagos, o time estava na última colocação da série A no ano de 2020, e sem treinador na época, conforme dito em entrevista ao nosso grupo pelo atual Segundo Vice Presidente do Coritiba, Osiris Klamas.

Conforme Osiris, que iniciou na gestão do clube com este novo grupo no final de 2020, o foco no começo era no trabalho de busca de dinheiro novo, e com um recurso que eles possuíam. Entretanto, este capital acabou entrando apenas em fevereiro de 2021, sendo que naquele ano o campeonato foi encerrado no mesmo período deste dinheiro novo (fevereiro de 2021), por conta da COVID-19, o que impactou bastante na questão financeira do clube, sem poder fazer muitas alterações, sendo que a única mudança possível era o treinador, por conta do prazo de inscrição. Dessa forma a ideia adotada foi de começar um planejamento de curto prazo e atingível, focado para até o final do ano, sendo que uma das “mini-metas”, conforme denominado por Osiris, era de conseguir manter o clube na série A, por mais que fosse muito difícil, pelo fato de o clube já estar na última colocação, e sem treinador. O atingimento deste objetivo não foi possível, tendo o Coritiba de disputar a série B em 2021.

Com o rebaixamento, outro grande obstáculo foi encontrado: o orçamento do elenco era de série A, e ao ser rebaixado, em questões orçamentais é um “abismo absurdo”, tendo que se adaptar a folha salarial de série B. Um breve exemplo disso seriam os direitos de televisão, que de um mínimo de 35 milhões de reais, ele acaba indo para aproximadamente R\$ 6 milhões na série B.

Todavia, apesar de possuir uma renda menor no ano de 2021 por disputar a segunda divisão do campeonato brasileiro, o clube conseguiu apresentar um superávit no valor de R\$ 3,89 milhões, algo que não acontecia desde 2008, quando apresentou um valor de R\$ 1 milhão. Além de também ter conseguido reduzir a sua dívida, indo de R\$ 275 milhões para R\$ 268 milhões. Demonstrando assim que é possível fazer mais com menos, e aumentando as expectativas para o ano de 2022, visto que o clube estava de volta a elite do campeonato brasileiro.

TABELA 3 — Demonstração de Resultado do Coritiba 2021 e 2020

CLUB ATHLETICO PARANAENSE**Demonstrações do resultado****Exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020****(Em milhares de Reais)**

-1

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2021	2020	2021	2020
Direitos de transmissão	17	172,726	74,734	172,726	74,734
Atividades comerciais	17	28,813	24,079	28,813	24,079
Receita de jogos	17	28,186	24,856	28,186	24,856
Venda de direitos de atletas	17	32,121	201,124	32,121	201,124
Receita operacional líquida		261,846	324,793	261,846	324,793
Fornecimentos e serviços externos	18	(49,682)	(59,368)	(49,869)	(60,042)
Gastos com pessoal	18	(122,496)	(90,570)	(122,496)	(90,639)
Depreciação/amortizações	18	(25,887)	(19,773)	(32,336)	(28,277)
Provisões de contingências	18	(1,308)	(1,802)	(1,308)	(1,923)
Custos com transações de direitos de atletas	18	(19,884)	(49,628)	(19,884)	(49,628)
Outros gastos e perdas operacionais	18	(4,263)	5,998	(4,263)	8,959
Resultado operacional		38,324	109,650	31,690	103,243
Resultado financeiro	19	34,748	31,205	34,566	31,180
Resultado de equivalência patrimonial	10	(6,816)	(6,432)	-	-
Superávit líquido		66,256	134,423	66,256	134,423

As notas explicativas da Administração são partes integrantes das demonstrações contábeis individuais e consolidadas.

FONTE: Site do Coritiba (2021)

Desde o início, o planejamento estratégico consistia em eliminar o tal do “Diretor de futebol” e trabalhar com um CEO. Entretanto, este CEO comandava tanto a questão administrativa como a esportiva, ficando sobrecarregado, e por isso foram divididas as tarefas em três gerências. São elas a Gerência Administrativa, que cuida da parte financeira, o marketing, patrimônios; um Head Esportivo, que cuida mais especificamente da parte do futebol em si; e um Gerente da Base, muito ligado ao Head Esportivo, que desde o sub-11 até o profissional é responsável pelo intercâmbio de informações e padronização.

Como mostra a imagem a seguir, temos a metodologia apresentada pelo clube, que visa criar um planejamento estratégico de consenso.

FIGURA 2 — Metodologia de planejamento estratégico do Coritiba



FONTE: Site do Coritiba (2021)

As pessoas que estão no cargo atualmente devem ser extremamente profissionais, sendo este o cenário apresentado e procurado pelo clube, não podendo se deixar levar pelos sentimentos e pressão dos torcedores e acabar fazendo loucuras. Um exemplo disso, seria a contratação do técnico Gustavo Morínigo, que foi muito questionada pelos adeptos, porém acabou tendo um retorno muito positivo, com a volta do clube para a Série A e a conquista do campeonato paranaense 2022, mesmo sempre tendo muitas críticas ao seu trabalho. Ou seja, deve se basear na convicção do trabalho, pensando no longo prazo, e não acabar demitindo o técnico e acabando com todo um trabalho, pelo fato de torcedores não estarem satisfeitos com resultados de curto prazo.

Pelo tempo que Osiris esteve no clube, ele destacou que a paixão pode ser positiva também, no sentido de aguentar a pressão e perseverar no cargo. De acordo com o próprio, “a paixão acaba sendo fundamental, principalmente pela questão de ter que aguentar as críticas dos torcedores” (KLAMAS).

Uma das primeiras coisas que foram feitas nesta nova gestão foi contratar uma empresa de consultoria para auxiliar na profissionalização e na reestruturação financeira. O futebol tem dois caminhos que são paralelos e influenciam um ao outro, que é a parte financeira/administrativa e a parte do resultado esportivo. Em relação ao próprio clube, Osiris acredita que a situação financeira está equalizada, seja pela recuperação judicial, negociações feitas pelo BC, receita federal: a dívida está administrada. No que se refere ao resultado esportivo, o clube conseguiu o acesso para o campeonato brasileiro da Série A 2022, assim como a permanência na mesma divisão para 2023, além do título do Paranaense 2022.

Em relação ao modelo SAF, o clube obteve um acordo com os seus credores dentro de seu processo de recuperação judicial, assim o clube já prepara para o andamento de negociação para a investida de algum investidor para a sua SAF, sendo que quem faz a intermediação com os investidores é a XP Investimentos. Portanto, o clube está em processo de transformação de associação para clube-empresa, buscando sempre preservar sua história e imagem.

4.3.3 Botafogo

O Botafogo de Futebol Regatas antes de tornar-se SAF em 2022, já estava em processo de reestruturação administrativa e financeira. Em 2021, o presidente Durcesio Mello criou um plano de metas a serem alcançadas durante um período de 4 anos e suas principais metas do plano eram alcançar o acesso à Série A e ter sobrevivência econômica. As metas criadas na época foram alcançadas, porém houve a mudança importante no início de 2022 com a compra da SAF do Botafogo pela Eagle Holding, representada pelo empresário John Textor, que já detém o comando de outros times de ligas como a inglesa, francesa e belga, que somadas constituem a plataforma multiclubes da empresa.

No site oficial do Botafogo é possível acessar pela aba do portal da transparência as informações financeiras do clube. Na imagem a seguir podemos notar a comparação dos resultados dos anos de 2020 e 2021.

TABELA 4 — Demonstração de Resultado do Botafogo 2021 e 2020

Demonstração do resultado

Exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e 2020

(Em milhares de reais)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		2021	2020	2021	2020
Receita Operacional, líquida	23	118.383	151.339	121.461	156.524
Custo do departamento de futebol	24	(85.005)	(121.415)	(85.005)	(121.415)
Resultado operacional bruto		33.378	29.924	36.456	35.109
Despesas operacionais clube social e esportes olímpicos	25				
Despesas gerais e administrativas	25.1	(13.438)	(6.219)	(18.769)	(12.449)
Despesas com salários		(11.054)	(10.557)	(11.076)	(10.557)
Despesas com depreciação e amortização		(492)	(524)	(1.447)	(1.431)
Provisão para contingências		(66.634)	(122.787)	(66.722)	(122.965)
Resultado de equivalência patrimonial	22	7.768	(3.432)	-	-
Outras despesas		(4.862)	(538)	(7.593)	(702)
Resultado operacional antes do resultado bruto		(55.334)	(114.133)	(69.150)	(112.995)
Receitas financeiras		268.176	6.552	284.192	6.554
Despesas financeiras		(134.433)	(31.450)	(136.625)	(32.590)
Resultado financeiro líquido	26	133.742	(24.898)	147.566	(26.036)
Superávit (Déficit) do exercício		78.408	(139.031)	78.416	(139.031)
Resultado atribuído a acionista não controlador		-	-	(8)	-
Superávit (Déficit) do exercício		78.408	(139.031)	78.408	(139.031)

FONTE: Site do Botafogo (2022)

Analisando brevemente o demonstrativo de resultado (DRE), a mudança na forma de gestão já impactou positivamente o clube. Em 2020 havia déficit de 139,03 milhões de reais e ao comparar com o ano seguinte o resultado é de superávit de 78,40 milhões de reais. O custo com o departamento de futebol diminuiu aproximadamente 35 milhões de reais, a despesa operacional de provisão para contingências teve baixa de 45% e as receitas financeiras aumentaram 278 milhões de reais, foram fatores importantes para o superávit.

O demonstrativo de fluxo de caixa (DFC) é outra informação importante e relevante a ser considerada, porque nele você consegue entender e visualizar com clareza como o dinheiro está sendo alocado e quais passos estão sendo tomados para organizar o financeiro do clube, basicamente controla as entradas e saídas de capital durante o período analisado. Segue imagem:

TABELA 5 — Demonstração do fluxo de caixa Botafogo 2021 e 2020

Demonstração do fluxo de caixa

Exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e 2020

(Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	2021	2020	2021	2020
Superavit / Déficit do exercício	78.408	(139.031)	78.415	(139.031)
Ajustes	(28.008)	171.866	(19.197)	169.543
Amortização, Depreciação e Baixas	4.738	25.559	5.693	26.466
Atualização monetária sobre depósitos judiciais	1.980	-	1.980	-
Atualização monetária sobre empréstimos	8.687	2.695	8.687	2.555
Equivalência Patrimonial	(7.768)	3.432	-	-
Provisão para contingências	66.634	124.838	66.722	125.016
Provisão estimada de crédito liquidação duvidosa	4	538	4	702
Tributos Parcelados	(102.282)	14.804	(102.282)	14.804
(Aumento) redução nos ativos operacionais	(9.029)	10.374	(9.123)	(9.692)
Contas a receber	(16.059)	20.053	(15.721)	(147)
Adiantamento de terceiros	(849)	868	(849)	1.047
Outros Ativos	660	1.153	638	1.157
Depósitos judiciais	7.219	(11.700)	6.809	(11.749)
Aumento (redução) nos passivos operacionais	(29.635)	16.676	(38.091)	34.965
Partes relacionadas	(1.855)	(1.139)	-	(23)
Fornecedores e contas a pagar	1.991	(15.915)	4.850	2.806
Obrigações tributárias e trabalhistas	(15.126)	38.723	(41.375)	20.460
Exigibilidade com Federações e Confederações	2.824	(976)	2.824	(976)
Acordos a pagar	(92.456)	(9.808)	(92.456)	(9.808)
Receitas diferidas	(1.604)	5.791	(1.604)	5.291
Tributos Parcelados	76.591	-	89.670	17.215
Caixa líquido gerado das atividades operacionais	11.736	59.885	12.004	55.785
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Contratos de atletas	(4.651)	(7.720)	(4.651)	(3.620)
Aquisição de bens do imobilizado	(245)	(25)	(493)	(25)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(4.896)	(7.745)	(5.144)	(3.645)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Captações de empréstimos	3.178	13.171	3.178	13.171
Pagamento de empréstimos	(7.712)	(61.614)	(7.711)	(61.614)
Pagamento de impostos parcelados	-	(3.563)	-	(3.563)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamentos	(4.534)	(52.006)	(4.533)	(52.006)
Aumento de caixa	2.306	134	2.326	134
	2021	2020	2021	2020
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	265	131	267	133
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	2.571	265	2.593	267
Aumento de caixa e equivalentes de caixa	2.306	134	2.326	134

FONTE: Site do Botafogo (2022)

Ao analisar horizontalmente o demonstrativo de fluxo de caixa (DFC) é possível notar que o caixa teve aumento positivo. A redução expressiva nos passivos operacionais e atividades de financiamentos, como: as obrigações tributárias e trabalhistas, os acordos a pagar e pagamento de empréstimos foram determinantes para esse resultado.

Em entrevista concedida ao nosso grupo no dia 19 de setembro de 2022 via meet, o entrevistado Henrique Hopker, no cargo de gerente de projeto do time sub-23 B desde março de 2022, esclareceu brevemente sobre os próximos passos do Botafogo após a consolidação da SAF.

Henrique está a 7 meses no cargo e acompanhou de perto quais são os objetivos e metas do clube para os próximos anos. A Eagle Holding ainda está em processo de adaptação e reestruturação do clube, mas Henrique já antecipou que haverá investimentos, porém sempre com critérios e cautela. Ele enfatiza que o público confunde o papel das SAF e acham que no momento em que uma empresa assume o clube, ela imediatamente descarrega caminhões de dinheiro para organizar o time, porém geralmente isso não acontece.

Segundo Henrique, a demanda do resultado em curto prazo no futebol é sempre cobrada e para acompanhar esses objetivos o clube vem renovando os atletas do time principal para alcançar os títulos e conquistas almejadas para o médio e longo prazo, “plantar hoje pensando no futuro”. Os resultados esportivos recentes estão de acordo com o planejado, o clube foi campeão da Série B em 2021, e manteve-se na Série A para 2023.

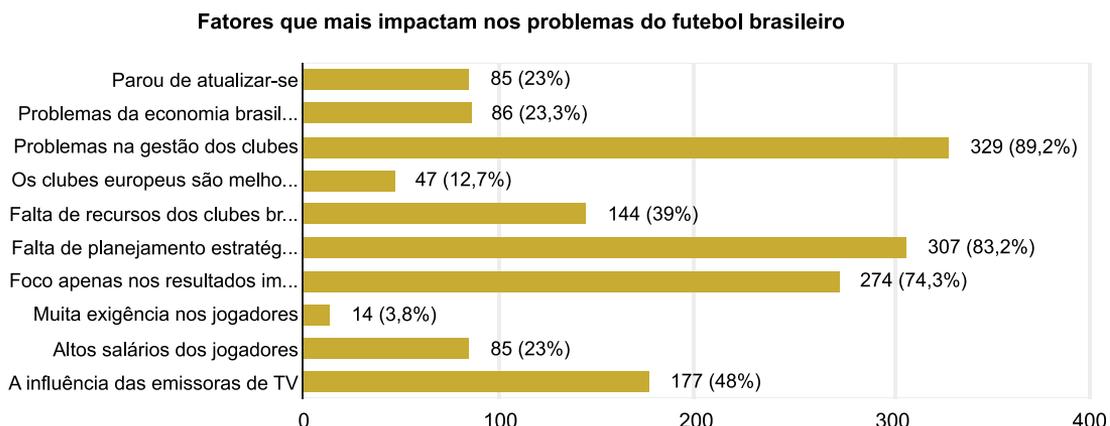
A visão de longo prazo é voltada para a integração entre os departamentos do clube, alinhar os projetos do time da base, feminino, time B e o time principal. A plataforma multi-clubes também é importante para o futuro do Botafogo, conforme o contexto e situação, a integração das relações com os times parceiros são essenciais, são eles: Crystal Palace Football Club (Inglaterra), RWD Molenbeek (Bélgica), Olympique Lyonnais (França). Estruturar a governança e entender o caminho que a holding irá tomar.

5.3.4 Questionário com Torcedores

Os dados de pesquisa realizados serão representados através de gráficos, suas interpretações e análise. Os dados que serão apresentados a seguir baseiam-se em um questionário quantitativo criado através do Google Forms que obteve um total de 408 (quatrocentos e oito) respostas, com nível de confiança de 95% e erro da pesquisa de até 5,9 pontos percentuais tanto para cima quanto para baixo.

Foi perguntado aos torcedores quais fatores eles creem mais impactar nos problemas do futebol brasileiro, onde cada participante poderia escolher até 5 (cinco) das opções apresentadas.

GRÁFICO 1 — Quais fatores mais impactam nos problemas do futebol brasileiro

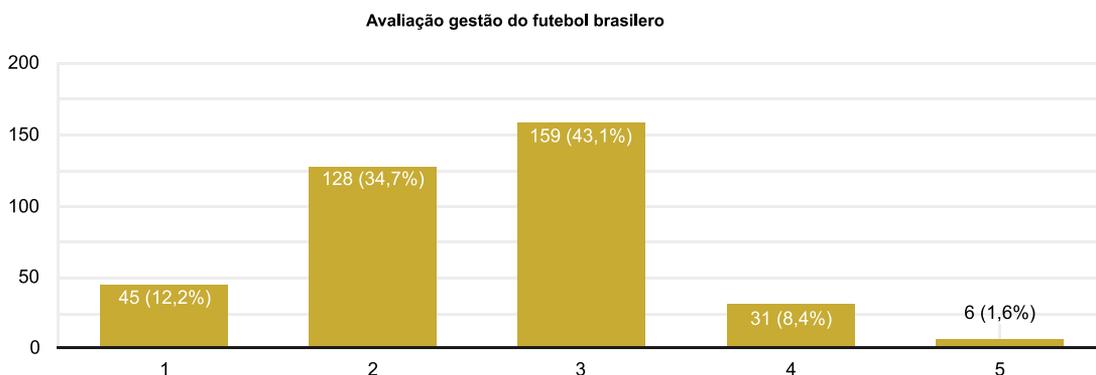


FONTE: Os autores (2022)

De acordo com o gráfico percebemos que o fator que os torcedores acreditam mais impactar negativamente no futebol brasileiro, são os problemas na gestão dos clubes, com 329 votos. Em seguida, foi a questão da falta de planejamento estratégico, com 307 votos, seguido pelo foco apenas nos resultados imediatos, com 274 votos.

Na pesquisa também foi questionado qual a avaliação da gestão do futebol brasileiro, e podemos analisar conforme o gráfico, utilizamos 1 (um) para péssima e 5 (cinco) para ótima.

GRÁFICO 2 — Qual sua avaliação sobre a gestão do futebol dos clubes brasileiros



FONTE: Os autores (2022)

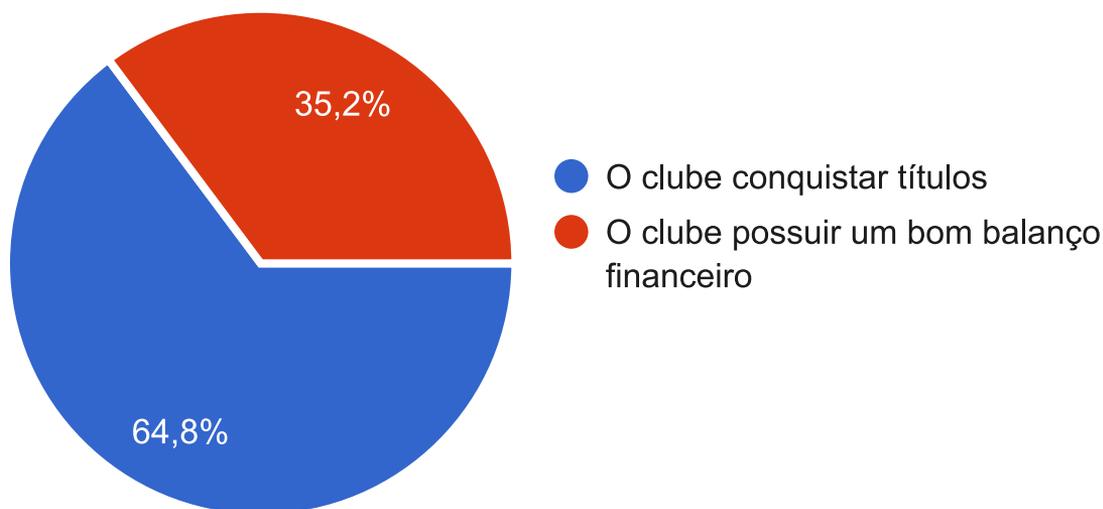
Conforme demonstra o GRÁF. 2 (dois), 12,2% dos participantes da pesquisa acham a gestão do futebol brasileiro ruim, percebemos que a maioria dos participantes com 43,1% acham a gestão média e apenas 1,6% acham que os clubes exercem uma boa gestão.

Em nossa pesquisa averiguamos também sobre um assunto muito importante e que gera muito debate entre os torcedores: se é mais importante para eles o clube possuir um bom balanço financeiro ou conquistar títulos. Podem observar as respostas

no gráfico abaixo:

GRÁFICO 3 — O que é mais importante para clube, títulos ou o balanço financeiro

Mais importante



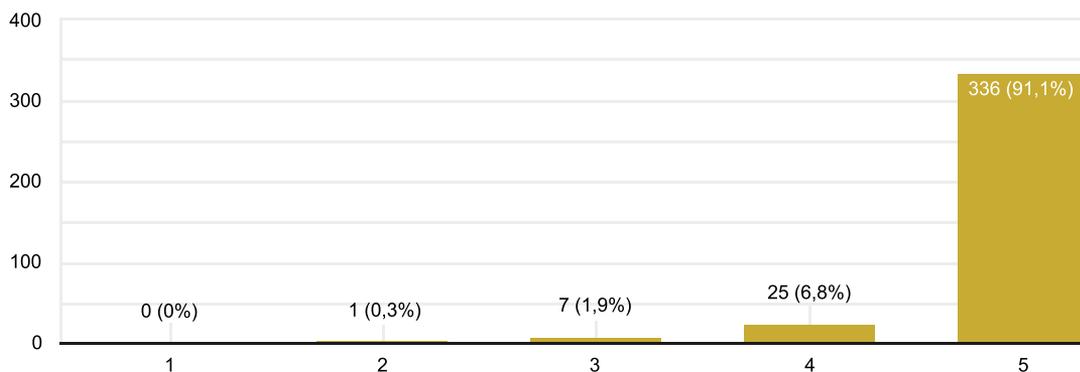
FONTE: Os autores (2022)

De acordo com o GRÁF. 3 (três) 35,2% acham que é melhor o clube possuir um bom balanço financeiro para a maioria com 64,8% o que importa mais é a conquista de títulos do clube.

Outra pergunta de extrema importância que realizamos, é se os torcedores creem na importância de uma boa gestão para o clube ter sucesso, utilizamos 1 (um) para pouca importância e 5 (cinco) para muita importância, diante disso podemos analisar o gráfico a seguir:

GRÁFICO 4 — Importância de uma boa gestão para o sucesso do clube

Importância de uma boa gestão para o sucesso do clube

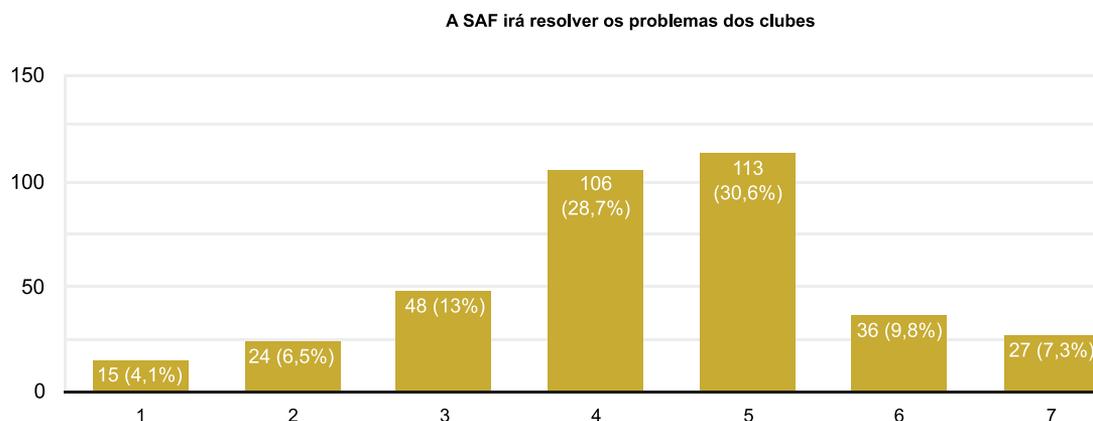


FONTE: Os autores (2022)

Nesta pergunta percebemos que a maioria, 91,1%, dos participantes acham que

é de extrema importância uma boa gestão para que o clube consiga o sucesso.

Em nosso formulário, a última pergunta foi sobre se a SAF (Sociedade Anônima do Futebol) irá resolver todos os problemas do futebol brasileiro, usamos 1 (um) para não vai mudar nada e 7 (sete) para vai mudar muito, demonstramos conforme gráfico a seguir: GRÁFICO 5 — Você acha que a SAF irá solucionar os problemas dos clubes



FONTE: Os autores (2022)

De acordo com o gráfico, apenas 4,1% dos participantes creem que a SAF — Sociedade Anônima do Futebol não irá resolver os problemas dos clubes, 30,6% acham que a SAF irá resolver boa parte dos problemas e 7,3% acham que a SAF irá resolver praticamente todos os problemas dos clubes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, esse trabalho pretendeu entender como a profissionalização da gestão impacta nos resultados financeiros e esportivos de um clube, e, com a especialização dos cargos de gestão e um planejamento estratégico bem definido, e assiduamente seguido, é possível possuir bons resultados financeiros continuamente, e conseqüentemente bons resultados esportivos. Não, não é uma ciência exata, podem ocorrer reveses no meio do caminho. De qualquer forma, o que se pode observar é que, a longo prazo, a boa gestão, que preza pelos resultados financeiros em um primeiro momento, tende a aumentar em muito a probabilidade de se ter resultados esportivos bons e recorrentes.

Como primeiro objetivo específico, foi proposto examinar os modelos de gestão de clubes de futebol no Brasil e seu cenário atual, no qual foi verificado que a profissionalização dos clubes é mais do que necessária, e novos modelos de gestão emergem para que isso seja mais evidenciado. As sociedades limitadas e as sociedades

anônimas surgem para que esta capacitação ocorra de forma estrutural e sistemática, e para que decisões passionais não venham a afetar tanto quanto em um sistema de associação, que ainda é o mais utilizado no país. Entretanto, podemos ver casos de sucesso e fracasso no Brasil e no mundo, de clubes organizados tanto como empresa, quanto como associação. Por isto, a simples mudança de “sistema”, de forma de organização, não é suficiente. É sempre bom lembrar da célebre frase do pai da administração moderna, Peter Drucker (2006, p. 6): “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Independentemente da natureza jurídica, seja empresa ou associação, a principal mudança no futebol tem que ser de gestão, que precisa ser profissional, séria e eficiente. Assim como, a paciência, ambição e perseverança devem estar presentes no plano de qualquer clube que almeja crescer e se destacar.

O segundo objetivo específico define a importância do planejamento estratégico para os clubes. Isto posto, foi averiguado que o planejamento estratégico é de extrema importância para os clubes, quando bem pensado, elaborado, seguido e posto em prática. Relaciona-se diretamente com a profissionalização, que ocorrerá apenas após uma drástica e séria mudança de cultura e visão implantada por uma gestão com ideais fortes e que realmente implanta seu planejamento e acredita no que está fazendo. Não ficando apenas no discurso e possuindo uma visão de curto prazo realista, mensurável e atingível, sem loucuras, e uma visão de longo prazo a ser perseguida, sem pressa e cumprindo seus objetivos dia após dia, ou ano após ano. Novamente a mudança na cultura entra aqui, não deixando tomar conta a cultura imediatista vista nos clubes de futebol no nosso país, que acabam tomando muitas decisões irracionais por esta razão neste processo.

Em terceiro lugar, como objetivo específico, foi feita a análise da gestão de três clubes brasileiros: o Athletico Paranaense, o Coritiba e o Botafogo. O Athletico Paranaense, demonstra já possuir essa mudança de cultura faz um bom tempo. A gestão de Mario Celso Petraglia é case de sucesso não apenas para muitos clubes, mas também para muitos negócios. Contudo, não foi de um dia para o outro, são quase 30 anos à frente do clube, dispondo de convicções e estratégias definidas e perseguidas, mesmo com dificuldades na trajetória e muita resistência em alguns momentos. Apesar de não ser ainda um clube empresa, o Athletico busca de todas as formas agir como se fosse um, levando a sério seus objetivos e ideais. Os seus resultados financeiros são excelentes a alguns anos, e os esportivos também como consequência.

O Coritiba e o Botafogo, passam por momentos parecidos de transição. As mudanças são recentes e os resultados, a curto prazo, tanto financeiros quanto esportivos, são bons e estão dentro do projetado. Porém, é preciso sustentar isso ao longo do tempo, para que se possa ter uma real noção se houve realmente uma

profissionalização nos clubes, pois, sabemos que, na teoria e no discurso, todos pensam a longo prazo e querem o melhor para seus clubes. A mudança para a SAF e clube-empresa acabou de ocorrer para o Botafogo, e está em processo no Coritiba, sendo este um fator interessante também para ser observado nos próximos anos.

Respondendo nosso quarto objetivo específico, temos os dados da pesquisa quantitativa, através da pesquisa realizada com os torcedores, pode-se ter a percepção de que o fator que os torcedores acreditam mais impactar negativamente no futebol brasileiro (GRÁF. 1), são os problemas na gestão dos clubes, com 329 respostas seguido, da falta de planejamento estratégico, com 307 respostas, e em terceiro, o foco apenas nos resultados imediatos, com 274 respostas. Todos estes pontos foram também apontados por nosso grupo no início do trabalho e explorados neste artigo, indo de consonância com nossas ideias e aumentando ainda mais a relevância de estudos sobre gestão e sua profissionalização. A maior parte dos torcedores avalia a gestão do futebol brasileiro (GRÁF. 2) como razoável (43,1% dos entrevistados) ou razoável/ruim (34,7%). E, apesar de, a grande maioria (91,1%) dos entrevistados crerem na importância de uma boa gestão para o sucesso de um clube (GRÁF. 4), 64,8% ainda acham mais importante conquistar títulos do que possuir um bom balanço financeiro (GRÁF. 3), demonstrando assim, uma certa contradição, e o fato de que, resultados esportivos ainda estão acima de uma boa administração financeira para muitos torcedores, mesmo muitos deles sabendo da importância da gestão e do planejamento a longo prazo, o que envolve diretamente o fator monetário.

Outra consideração importante do questionário com os torcedores, é em relação a esperança dos mesmos quanto ao surgimento das SAF (GRÁF. 5). A percepção é de que, embora existam alguns pessimistas (4,1% dos entrevistados) que não acreditam que a SAF irá mudar alguma coisa, e alguns eufóricos com valores milionários envolvidos e que esperam resolver todos os problemas (7,3%), a maior parte dos torcedores estão em cima do muro (28,7%), ou com boas esperanças (30,6%) de solução dos problemas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. Athletico termina a temporada com R\$ 101,3 milhões em premiações. **RIC Mais**, 17 dez. 2021. Disponível em: <https://ricmais.com.br/futebol/athletico-termina-a-temporada-com-101-3-milhoes-de-reais-em-premiacoes/>. Acesso em: 15 set. 2022.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones-Irwin, 1980.

APPOLINARIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; DELLAGNELO, E. H. L.; CARIO, S. A. F. Pesquisa qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 51, n. 4, dez. 2013. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDhtWhqjxMyZQ/?lang=pt#:~:text=Richardson%20\(1999\)%20acrescenta%20que%20a,exemplo%2C%20a%20compreens%C3%A3o%20de%20atitudes%2C](https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDhtWhqjxMyZQ/?lang=pt#:~:text=Richardson%20(1999)%20acrescenta%20que%20a,exemplo%2C%20a%20compreens%C3%A3o%20de%20atitudes%2C). Acesso em: 13 maio 2022.

BRASIL. Lei n. 14.193, de 06 de agosto de 2021. Dispõe sobre a sociedade anônima de Futebol. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021.

BRASIL. [CONSTITUIÇÃO (1988)]. Art. 217. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BAPTISTA, N. M.; CAMPOS, D. C. **Metodologias pesquisa em ciências**: análise quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

CAPELO, R. **O futebol como ele é**: as histórias dos clubes brasileiros, investigadas em seus meandros políticos e econômicos, explicam como e por que se ganha (e se perde) neste jogo. São Paulo: Grande Área, 2021.

CAPELO, R. Rodrigo Capelo: Copa América não se justifica nem do ponto de vista financeiro. [Entrevista concedida a] Alexandre Marques. **PressFut**, Rio de Janeiro, 08 jun. 2021. Disponível em: <https://pressfut.com/post/rodrigo-capelo-copa-america-nao-se-justifica-nem-do-ponto-de-vista-financeiro/>. Acesso em: 13 maio 2022.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Demonstrações contábeis individuais e consolidadas**. Relatório. Curitiba, 2020. Disponível em: <https://www.athletico.com.br/gestao>. Acesso em: 18 abr. 2022.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Demonstrações contábeis individuais e consolidadas**. Relatório. Curitiba, 2021. <https://www.athletico.com.br/gestao>. Acesso em: 03 out. 2022.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL — CBF. **Demonstrações contábeis individuais e consolidadas**. Relatório. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/balancos-cbf/balanco-da-confederacao-brasileira-de-futebol>. Acesso em: 8 de set. 2022.

- CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Relatório da gestão 2021**. Relatório. Curitiba, 2021. <https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>. Acesso em: 23 set. 2022.
- COSTA, F. O. **Estruturação jurídica do clube-empresa**. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado) — Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Belo Horizonte, 2012.
- COSTA, F. O.; GABRICH, F. A. Futebol S.A. In: CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, 21., Niterói, 2012. **Anais [...]**, Niterói: CONPEDI, 2012.
- DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA**, v. 1., n. 1, p. 1-12, 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: HarperCollins, 2006.
- ELIA, M. F.; SAMPAIO, F.F. Plataforma interativa para internet: uma proposta de pesquisa ação a distância para professores. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 12., 2001, p. 102-109. **Anais [...]**, 2001.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, v. 3, n. 4, 2003.
- FERREIRA, V. **Modelos de gestão**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=LBWHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Modelos+de+gest%C3%A3o&ots=ywHTGVZ2ZM0&sig=oA6uh8CJwAJMEJI17MtHeV5Q-Y8#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 21 maio 2022.
- FIGUEIREDO, D. F. Uma reflexão sobre o planejamento estratégico. **Revista de Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 165-186, 2000.
- FYNN, A.; GUEST, L. **For love or money: Manchester United and England – the business of winning?** London: Macmillan, 1998.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HOPKER, Henrique. **Entrevista concedida à Cristian K. Boeing**. Curitiba, 15 de agosto de 2022.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLAMAS, Osiris. **Entrevista concedida à Cristian Klassen Boeing**. Curitiba, 14 de agosto de 2022.
- LANGONE, A. R. S. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas Botafogo de Futebol e Regatas**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/transparencia/288322RelatorioBotafogoConsolidade31122022Minuta>. Acesso em: 30 set. 2022.
- LARA, M. **Entrevista concedida à Cristian Klassen Boeing**. Curitiba, 12 de agosto de 2022.
- LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia) — Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, 2001.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 392.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; SUMANTRA, G. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. New York: Pearson, 2014.

MOTA, A. Ranking dos times brasileiros que mais arrecadaram com vendas de jogadores. **90Min**, 18 nov. 2020. Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/ranking-veja-os-10-times-brasileiros-que-mais-arrecadaram-com-vendas-de-jogadores-nos-ultimos-10-anos>. Acesso em: 31 out. 2022.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 4. ed. ampl. São Paulo: Cengage Learning Nacional, 2021.

MOVIMENTO estratégico do Coritiba Foot Ball Clube. Disponível em: <https://coritiba.com.br/editorialistagem/347>. Acesso em: 15 out. 2022.

OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 229-253, 2009.

PRONI, M. W.; LIBANIO, J. M. **O futebol brasileiro na Bolsa de Valores?** Texto para Discussão. Unicamp, Instituto de Economia, Campinas, n. 274, jun. 2016. <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3469/TD274.pdf>. Acesso em: 19 maio 2022.

REIS, T. **Metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. Curitiba: [s.n.], 2010.

RIVEIRA, C. O que deu errado com o Figueirense, o clube-empresa falido. **Exame Negócios**, São Paulo, 26 set. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-que-deu-errado-com-o-figueirense-o-clube-empresa-falido/>. Acesso em: 14 maio 2022.

SHULTZ, F. Estrutura organizacional: tudo o que você precisa saber. **BomControle**, 23 set. 2019. Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 14 maio 2022.

SIMONS, R. Stress-test your strategy: the 7 questions to ask. **Harvard Business Review**, nov. 2010, p. 1-8.

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, abr. 2017.

TRIOLA, F. M. **Introdução à estatística**: atualização da tecnologia. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, M. **Conceitos básicos de sociologia**. São Paulo: Centauro, 2008.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Cengage Universitário, 2011.