



A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

CLUB MANAGEMENT AND THE PROFESSIONALIZATION OF SOCCER IN BRAZIL BASED ON THE PELÉ LAW GUIDELINES

FILIPE AUGUSTO COSTA ELIAS

Bacharel em Administração - Faculdade Piracanjuba (FAP). E-mail: filipe-pba10@hotmail.com

MALLÚ DE MENDONÇA BARROS

Administradora, Doutoranda em Agronegócios, na linha de pesquisa de Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional – PPGAGRO- UFG; Mestre em Conservação e Preservação do Cerrado (PPGCRENAC-IFGOIANO); Especialista em Gestão Pública (UFG); Especialista em Planejamento Estratégico, Gestão e Implementação EaD (UFF); Especialista em Docência Universitária (FacLIONS). Docente Universitária na Faculdade Piracanjuba (FAP) Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/5694875693173557> E-mail: mallumendonca.adm@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta a relevância dos grandes entretenimentos para a população brasileira é o futebol para a gestão de pessoas mediante o marco legal trabalhista e previdenciário para este segmento desportivo. Popular no país desde o início século XX, este esporte desperta a atenção, o investimento de tempo e dinheiro de milhares de pessoas diariamente em diferentes países, em diferentes classes sociais. A pesquisa apresenta, mediante uma pesquisa exploratória e descritiva, os aspectos legais regulatórios das gestões dos clubes e a profissionalização do futebol no Brasil. O objetivo desta pesquisa foi descrever as organizações enquanto clubes profissionais do futebol a partir da legislação, considerando a importância da Lei Pelé. A pesquisa descreve os problemas clássicos de gestão de clubes de futebol e os desdobramentos financeiros e estratégicos das decisões e dos planos das diretorias dos clubes na expectativa de revelar como poderiam ser contornadas pautas como dívidas, departamentos, aportes financeiros e administrativos mediante a aplicação da Lei Pelé. Por fim, apresentar modelos de planejamento e os pontos fortes e fracos mediante uma análise SWOT para esta categoria desportiva aos olhos da Administração.

Palavras-chave: gestão de clubes de futebol; Lei Pelé; gestão do esporte no território brasileiro.

ABSTRACT:

This article presents the relevance of the great entertainment for the Brazilian population is soccer for the management of people through the labor and social security legal





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

framework for this sports segment. Popular in the country since the early twentieth century, this sport attracts the attention and the investment of time and money of thousands of people daily in different countries, in different social classes. The research presents, through an exploratory and descriptive survey, the legal regulatory aspects of club management and the professionalization of soccer in Brazil. The objective of this research was to describe the organizations as professional soccer clubs based on the legislation, considering the importance of the Pelé Law. The research describes the classic problems of soccer clubs management and the financial and strategic unfoldings of the decisions and plans of the clubs' managements in the expectation of revealing how they could be circumvented such as debts, departments, financial and administrative contributions through the application of the Pelé Law. Finally, to present planning models and the strong and weak points through a SWOT analysis for this sport category in the eyes of the Administration.

Keywords: soccer clubs management; Pelé Law; management of sports in the Brazilian territory.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes entretenimentos para a população brasileira é o futebol. Popular no país desde o início século XX, este esporte desperta a atenção, o investimento de tempo e dinheiro de milhares de pessoas diariamente em diferentes países, em diferentes classes sociais. Segundo Moura (2018), o futebol foi criado pelos ingleses, em 1863, na Inglaterra. Entretanto, o esporte chega em território nacional, sobretudo a partir do final do mesmo século (XIX).

Nesse contexto, a relevância deste estudo está em apresentar como o futebol se tornou um entretenimento nacionalmente reconhecido, além de ser um esporte gerido por clubes, formalmente constituídos, que detém a responsabilidade sobre os contratos de milhares de jogadores, equipes técnicas, e movimenta um mercado disputado por aqueles jogadores que querem se profissionalizar.

Ou seja, a justificativa da pesquisa tem cunho econômico e social, pois com o passar dos anos, o futebol tem se modernizado nas técnicas e quesito profissionalização, um exemplo disso, em 1998, foi a promulgação da legislação própria do futebol brasileiro, denominada de “Lei Pelé”, a qual visa, desde então, criar condições de beneficiar os jogadores e a gestão de clubes de futebol.





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

Ademais, a Lei Pelé tem por finalidade rever e aperfeiçoar a lei vigente até então, e, portanto, dar novas diretrizes às principais mudanças em relação a Lei Zico (Lei Nº. 8.672/93). De acordo com Santos (2019), a Lei Zico consiste em permitir aos clubes, de maneira opcional, a migrarem para sociedades comerciais; surgiu durante um quadro de mudanças no que se refere à presença e influência do Estado nas entidades e práticas esportivas, propondo novos rumos e alternativas ao panorama do esporte (particularmente, o futebol) no início dos anos 90. Com isso, o fim de qualquer vínculo entre jogador e clube que não possuem mais contrato vigente, e, o direito de transformação dos clubes em empresas (lucrativas).

Esta pesquisa pretende responder a seguinte questão problema: por que a maioria dos clubes tem suas gestões com tantos problemas financeiros, gerando dívidas e processos? A principal hipótese de acordo com Oliveira (2004), em outras palavras, desde que os clubes de futebol fossem associações civis sem fins lucrativos, não havia que se falar no nascimento de obrigações tributárias daí decorrentes de suas atividades, o que diretamente coincide com a possibilidade de sempre renegociar as dívidas.

Assim sendo, são objetivos deste trabalho: descrever as organizações dos clubes de futebol do Brasil, a partir da legislação que reconhece os profissionais do futebol; analisar a importância da Lei Pelé para a gestão dos clubes de futebol; apontar quais são as formas de contratação previstas na lei que garantem direitos trabalhistas para os profissionais do futebol; identificar os pontos fortes e fracos da gestão no futebol;

Por fim, este trabalho tem como finalidade buscar respostas que muitos amantes do esporte gostariam de saber. O seu propósito é fazer uma análise de quais os rumos que as gestões dos clubes poderiam tomar, tornando-a mais transparente e profissional. Com base nessa pesquisa, será possível ter uma resposta mais clara e objetiva sobre a realidade das gestões dos clubes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA





2.1 FUTEBOL: DA PAIXÃO NACIONAL À EMPREGABILIDADE DE JOGADORES E DA EQUIPE TÉCNICA

O futebol é um esporte que foi criado no século XIX pelos ingleses, de acordo com Moura (2018) e, ao contrário do que muitos pensam, o futebol vai muito além das quatro linhas de um campo e de uma partida de um jogo de futebol. No Brasil, este esporte é responsável por movimentar um vulto econômico R\$ 53 bilhões no ano de 2019 (MATTOS, 2019).

Isso porque o futebol é o principal esporte no Brasil e detém preferência entre homens e mulheres, adultos e crianças. A motivação para essa paixão nacional decorre de que o esporte está no país desde o final do século XIX (GALEANO, 2013).

Em outras palavras, essa paixão cria outra condição: empregar jogadores que querem se profissionalizar no esporte. Uma explicação disso pode ser a nomenclatura que o Brasil é o país do futebol. Os salários de jogadores no Brasil em média são baixos, se for considerado os sonhos de mobilidade social e econômica dos jovens, em sua maioria oriundos das camadas populares e médias. A pirâmide salarial dos jogadores profissionais no Brasil não mudou muito nos últimos anos. Os dados divulgados pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em 1999 indicavam que 51,6% dos jogadores recebiam até um salário mínimo, e 33,2% até dois salários mínimos; se somados esses percentuais podemos pensar que 84,8% dos jogadores recebiam salários até dois salários mínimos; acima de dez salários mínimos apenas 5,2% (PRONI, 2000).

Outra explicação é o número de títulos que o Brasil detém de Copas do Mundo no futebol masculino que são 05, incentivando e despertando cada vez mais o interesse das pessoas em conhecê-lo e praticá-lo (BRITTES, 2014).

Diante disso, com o decorrer dos anos e tantas motivações e oportunidades de trabalho no mercado local, nacional e, sobretudo internacional, os clubes de futebol necessitam se profissionalizar também. Futebol não é mais apenas arte, mas técnica e profissionalização se desejar se manter no mercado e ser competitivo.

Assim, os clubes como organizações constituídas precisaram se formalizar, reconhecer a legislação vigente e, portanto, criar condições de constituir diretorias e isso



A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

vem sendo cada vez mais importante, tanto para manter salários e dívidas pagas e, portanto, honrar os compromissos existentes, quanto para atrair novas receitas, como patrocinadores e reconhecimento de parcerias e novas marcas fortes. Um clube com gestão detém marca, e se bem gerido detém uma marca valiosa no mercado.

Normalmente, os clubes são constituídos por: diretoria, jogadores, comissão técnica e trabalhadores em geral. De acordo com Witter (1990), futebol pode ser definido como um jogo que emociona multidões, ocupando em nossa cultura a função de esporte nacional que nos levou já muitas vezes à consagração internacional.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Segundo Chiavenato (2000), planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los. Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente. Enquanto que para Elio Carraveta (2006), define como planejamento estratégico é a forma de organizar, de forma sistemática e disciplinada, os maiores serviços da organização e encaminhá-los no sentido de manter a eficiência operacional nas suas relações e conduzir o negócio futebol para um futuro melhor e inovador.

Em outras palavras, por se tratar de uma organização, os clubes de futebol não podem ficar alheios a gestão de um plano estratégico, para fins de competitividade, posicionamento de mercado, de marca, de finanças e etc. Isto é, os clubes de futebol como empresas, eles estão diretamente relacionados com o planejamento estratégico.

Um assunto muito abordado é como fazer para gerar outras fontes de renda. A venda de jogadores continua sendo a grande receita do futebol brasileiro. Porém, os direitos de transmissão dos jogos, bilheteria dos estádios e patrocinadores, também garantem boa parte da receita anual dos clubes, se bem negociado os valores de cada uma das fontes, os clubes terão receita suficiente para fazer uma gestão segura e com êxito. “Planejamento financeiro do departamento de futebol está calçado na sua capacidade de geração de receitas” (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002).

Com a modernização das gestões dos clubes, não há como ignorar a importância





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

de um planejamento bem projetado, afinal o clube deve ser uma empresa lucrativa, traçando novas fórmulas para aumentar as receitas, controlando os gastos dentro da própria realidade e, portanto, buscar mecanismos para garantir o sucesso do clube. A legislação vigente é uma das formas de se este planejamento estratégico, as chances de sucesso aumentam de forma satisfatória.

Todavia, no tocante à administração do futebol, é obrigatório observar um grande problema que afeta quase todos os clubes do país: o baixo grau de profissionalismo na gestão (VALENTE; SERAFIM, 2006). Ele é apontado como o principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes, que, se resolvida, poderia melhorar significativamente o desempenho deles fora de campo. É necessária uma mudança quanto à forma de gerir os clubes, exigir mais profissionalismo e responsabilidade com as tantas movimentações financeiras. Estão confundindo “razão com emoção”, da mesma forma como fazem os dirigentes amadores dos times de futebol (AIDAR, 2000).

No que se refere ao quadro de pessoal de um clube, profissional ele deve contar com os seguintes profissionais, conforme quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Relação de pessoal de um Clube de futebol

Categoria de Profissionais	Funções desempenhadas	Quantidade esperada de profissionais
Comissão Técnica	Preocupa-se com a operação do time de futebol, preparando os jogadores em campo: fisicamente, tecnicamente, taticamente e mentalmente;	6-8 (em média)
Jogadores	Comprometem-se a cuidar do corpo e dedicarem suas habilidades em função da comissão técnica;	25-30 (em média)
Departamento Administrativo e de Recursos Humanos	Realiza atividades de suporte ao Departamento Técnico como atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação, locais de treinamento, provisão de materiais esportivos etc.), elaboração de política salarial e	-





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

	de carreira, sistemas de recompensa, etc;	
Departamento Financeiro	É subordinado ao Departamento Administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;	-
Departamento de Marketing	Cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e captação de receitas;	-
Departamento de Patrimônio	Responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio.	-

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bressan (2014)

O quadro 1 relaciona o custo com a manutenção de uma folha de pagamento mínima de um clube, com base em Bressan (2014) “estabelece que o quadro de pessoal deve estar de acordo com a Lei Pelé. Tem por finalidade explicar os departamentos de um clube profissional de futebol: suas funções, quantos colaboradores são necessários, a importância de cada processo, etc”.

2.3 LEI PELÉ: A PRINCIPAL LEGISLAÇÃO QUE NORTEIA E RECONHECE O PROFISSIONALISMO DO FUTEBOL COMO ESPORTE E EMPREGO

De acordo com Pinheiro (2018), a Lei Pelé causou mudanças significativas especificamente em dois pontos, que geraram grandes debates jurídicos sobre os temas: a transformação dos clubes em empresas e o fim do instituto do passe no futebol brasileiro.

Em outras palavras, a lei Pelé, criada em março de 1998, traz uma visão ao que seria ideal para o futebol brasileiro, porque tem por intuito dar mais transparência e profissionalismo ao esporte, ou seja, transformando os clubes como empresas e a prestação de contas dos gestores. São os principais benefícios observados na Lei Pelé, conforme quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Principais benefícios previstos na Lei Pelé (Lei Nº9.615/1998)

Aspectos Legais	Características e benefícios
------------------------	-------------------------------------



A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

A transformação dos clubes em empresas	Direito dos clubes se tornarem empresas lucrativas, visando o crescimento financeiro
Extinção gradual do passe	Quando é encerrado o contrato do jogador com o clube, também se encerra qualquer vínculo entre as partes.
Direito de Arena	O direito de arena é a parcela da cota de TV negociada entre o clube e a emissora pelo direito de transmissão do jogo. A Lei Pelé define a taxa do direito de arena como sendo 5% do valor das cotas de TV.
Profissionalização de Atletas	A principal norma imposta pela Lei Pelé é a de que um atleta apenas pode se tornar um atleta profissional, a partir dos 16 anos.
Desporto Educacional	Tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento total da pessoa, da formação para o exercício da cidadania, além da prática do lazer.
Desporto de participação	Define o desporto de participação como sendo aquele praticado de forma livre pelas pessoas, sem regras oficiais a serem seguidas.
Desporto de rendimento	Categoria que contempla todas as modalidades esportivas praticadas com objetivo de competição e obtenção de resultados.
Desporto de formação	É caracterizado pelas situações nas quais o atleta adquire conhecimentos para aperfeiçoar sua capacidade técnica esportiva.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base na Lei Pelé (LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998)

Infere-se do quadro 2, a importância de cada departamento para o funcionamento de um clube de futebol. Para Cury (2009) a departamentalização se faz presente em um processo para contemplar as divisões de trabalhos e tarefas dentro de uma organização para se configurar os departamentos onde cada um possa realizar suas funções em detrimento de outro setor fazendo a organização funcionar de maneira coordenada e sincronizada.

3 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

Esta é uma pesquisa exploratória e descritiva, cuja metodologia utilizada neste





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

estudo foi a pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa. Uma pesquisa exploratória pode ser definida objetivamente em proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

De acordo como Gil (2002), pesquisa bibliográfica consiste na etapa inicial de todo o trabalho científico ou acadêmico, com o objetivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Porém existe pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem, por isso esta pesquisa também é descritiva porque descreveu os benefícios legais e trabalhistas da lei Pelé para o futebol brasileiro, e, portanto, para as organizações dos times deste esporte que emprega milhares de profissionais todos os anos, além de ser um dos esportes que detém preferência entre os brasileiros.

Isto é, pesquisa descritiva segundo Fonseca (2012), conforme diz o próprio nome, descreve uma realidade tal como esta se apresenta, conhecendo-a e interpretando-a por meio da observação, do registro e da análise dos fatos ou fenômenos (variáveis).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNICURITIBA.

[Received/Recebido: Junho 23, 2022; Accepted/Aceito: Março 03, 2022]

Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.





4.1 AS CAUSAS PRINCIPAIS DE ENDIVIDAMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIRO

Diante do levantamento dos dados documentais e legais, a partir da metodologia adotada foi possível identificar, como resultado dessa pesquisa que no tocante a gestão de clubes de futebol, como organizações que têm direção, aspectos legais norteadores, empregados, patrocinadores, e parceiros que exploram a atividade futebolística como esporte e como entretenimento, verifica-se a falta de uma equipe gestora pode impactar diretamente sob responsabilidades legais de cunho administrativo, civil, penal e até de direitos trabalhistas.

No tocante à gestão de clubes de futebol, portanto, ficou evidenciado na pesquisa a importância de se conhecer, gerir e dar importância à necessidade de uma preocupação que precisa ser coletiva, ou seja, de todos os envolvidos no quadro diretivo e de pessoal, pois a má gestão pode causar uma série de problemas na existência, permanência e manutenção do clube, sendo as ações trabalhistas uma das responsáveis pelo impacto financeiro dos juros bancários, bem como a existência de outras dívidas fiscais e decorrentes dessas relações.

Segundo o renomado site El País (2019), “os 20 maiores clubes do Brasil acumulam R\$ 6,75 bilhões em dívidas no ano de 2018, sendo os principais motivos para o acúmulo das dívidas, são as gestões inconsequentes e a falta de preparo dos dirigentes, que por sua vez, não conduzem os clubes como empresas”.

Por fim, uma das soluções para evitar problemas e acúmulos de dívidas, a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), deveria exigir profissionalização de todos os membros das diretorias dos clubes de futebol do Brasil. O foco das gestões atuais dos clubes em sua maioria, encontram-se em contratações para confortar os torcedores, e, a manutenção dos honorários de seus funcionários em dia, assegurando a estabilidade interna no clube.



4.2 AS REPERCUSSÕES DAS AÇÕES TRABALHISTAS NA SAÚDE, NA COMPETITIVIDADE E NA PERMANÊNCIA DOS CLUBES NO MERCADO FUTEBOLÍSTICO NACIONAL

Com base nessa pesquisa, tornou-se evidente que numa gestão de clube de futebol, a grande parte dos dirigentes precisam lidar com parte de seu orçamento comprometido às gestões passadas por conta de dívidas. Isso complica todo o planejamento das gestões, pois os dirigentes perdem boa parte de seu poder financeiro, e necessitam desesperadamente buscar novas receitas.

Assim sendo, nota-se com a pesquisa que as dívidas mais comuns são de salários atrasados, férias, luvas, impostos não recolhidos e até adicional noturno constam no orçamento no decorrer das gestões dos clubes. Em uma matéria da Terra (2021), são citados vários clubes e suas atuais dívidas, entre eles: Corinthians (R\$ 912 milhões), Cruzeiro (R\$ 1,016 bilhão) e o Atlético-MG (R\$ 1,2 bilhão). Em outras palavras, para exemplificar melhor esta questão e demonstrar a gravidade deste tipo de problema, portal de comunicação do clube de futebol sobre o Corinthians, intitulado de site “Meu Timão” (2020), apresentou um relatório dando transparência e demonstrando o levantamento das principais causas de processos que o clube sofreu na Justiça do Trabalho e como tem buscado contornar e esclarecer os clientes internos, externos e até patrocinadores acerca da temática.

Ainda conforme o site supracitado, o clube do Corinthians somou 177 processos em curso até a data da matéria, em 2020. Não por acaso, no ano de 2019, o clube apresentou em seu balanço patrimonial, uma dívida de R\$ 110 milhões referentes a estes processos. Os motivos principais identificados são: encargos e impostos não recolhidos (INSS, IRRF e FGTS); saldo de salários atrasados; discussões sobre horas extras; acordos verbais não concretizados; direitos de imagens e direitos de arena (participação em cotas de TV) o que confirma a legislação como instrumento regulatório importante para a gestão de clubes e para a configuração de relação de gestão e profissionalismo, além de criar critérios de competitividade e valorização da marca Corinthians por conta de novas diretrizes administrativas, com a veiculação e transparência das notícias e dos





índices descritos.

Quadro 3 – As principais causas reclamações trabalhistas movidas em face dos clubes de futebol no Brasil

Ações Reclamatórias	Impactos Legais
Atrasos de salários e direito de imagem	Pela Lei Pelé, um atleta pode pedir sua rescisão sem ônus quando o clube não paga três meses seguidos de salário.
Multas fiscais	Em 2015, foi sancionada a Lei Profut, com o objetivo de renegociar débitos fiscais com clubes de futebol e facilitou o pagamento das dívidas dos clubes.
Transferências	Em caso de não pagamento, o clube pode perder pontos em competições nacionais/internacionais, perder o jogador, ou aplicação de multa.
Hora extra e adicional noturno	Em caso de não pagamento, o clube pode sofrer processos, que na maioria das vezes quem processa ganha a causa.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

No quadro 3, verificam-se as causas e consequências dos processos que os clubes brasileiros mais sofrem quanto a gestão deste esporte. De acordo com Bertolo (2020), a Lei Pelé em sua extensão, privilegia os atletas a garantirem os seus direitos, sobretudo com o fim da vinculação do passe dos jogadores aos clubes, os atletas se tornaram mais autônomos e isso explica o aumento de processos contra clubes que não honram suas obrigações previamente acordadas e demandando novas posturas mais estratégicas, legais e administrativas na condução da relação empresarial para com esses profissionais, substituindo o amadorismo por relações contratuais mais profissionais.

4.3 MATRIZ SWOT DA GESTÃO DE CLUBES: UM DESAFIO PARA O FUTEBOL BRASILEIRO

Quadro 4 - Análise SWOT – Forças e Fraquezas das gestões dos clubes de futebol do Brasil





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
INTERNA (Organização)	<ul style="list-style-type: none">• Maior utilização das categorias de base;• Realizar planejamentos para alcançar resultados a longo prazo;• Consultorias periódicas;	<ul style="list-style-type: none">• Más gestões;• Salários em atraso (possíveis perdas de jogadores);• Dívidas a curto prazo;• Orçamento comprometido.
EXTERNA (Ambiente)	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
	<ul style="list-style-type: none">• Renegociação de dívidas fiscais via Lei Profut;• Paixão da torcida;• Patrocínios e parcerias;• Se tornar SAF (sociedade anônima do futebol);• Implementação do Fair-play financeiro no Brasil.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrentes mais bem organizados administrativamente na gestão e no mercado futebolístico;• Ações trabalhistas;

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

O quadro 4 demonstra, com base nos resultados desta pesquisa, as forças e as fraquezas das gestões dos clubes de futebol no Brasil, visto que a Matriz SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico, que de acordo com Colauto, Lezana & Mecca (2007), pois “permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo possível levantar as variáveis que reúnem informações do ambiente interno e externo e que possibilitam identificar as suas competências e a atuação da gestão no futebol nacional.”

A análise SWOT permite uma visão ampla sobre o tema, que merece atenção pela oportunidade de implementar um diferencial competitivo perante aos demais os clubes. Isso infere que quanto mais embasamento e ferramentas úteis para aumentar a capacidade de melhoria da organização, conserta os tantos erros cometidos por despreparo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do cenário atual das gestões dos clubes do futebol brasileiro, foi notório as diversas situações de despreparo dos dirigentes que os conduzem. Mirando apenas os resultados a curto prazo afim de marcar seu nome na história conquistando títulos e grandes contratações, diversos clubes acumulam dívidas impagáveis e correm até risco de falir.

Diante desta prerrogativa, o objetivo do trabalho foi atendido, pois apresentou a descrição conceitual e de funcionamento de um clube de futebol, ressaltando seus principais problemas com possíveis soluções mediante a análise SWOT a qual demonstrou as forças e fraquezas, dentro das possibilidades da Lei n° 9.615, reconhecidamente um marco histórico na profissionalização de clubes no Brasil e intitulada como Lei Pelé.

Portanto, a pesquisa realizada constatou a viabilidade para um futebol nacional mais competitivo e estratégico no segmento deste desporto, considerando-se um processo de quebra de paradigma e considerável evolução para os clubes quanto ao modelo de gestão, sobretudo para àqueles clubes que já adotaram novos planos estratégicos em sinergia com as proposições legais e, portanto, alinharam o prazer do futebol “do esporte da paixão nacional” para muitos brasileiros, e a gestão de pessoas mediante as questões trabalhistas e previdenciárias previstas na lei.

Por fim, adicionalmente, recomenda-se para futuras pesquisas acerca desta temática um estudo por categorias de clube de futebol para acompanhar a aplicação efetiva da lei e a garantia do atendimento das leis trabalhistas, da melhoria do processo de gestão e, por conseguinte, da melhora na competitividade e nas transparências das ações de governança dos clubes de futebol brasileiros.

REFERÊNCIAS





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

AAKER, David A. **Administração Estratégia de Mercado**. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AIDAR, Antônio C., et al. **A nova gestão do futebol**. 2º edição. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AIDAR, A. C. **A transformação do modelo de gestão do futebol**. São Paulo: FGV, 2000.

ASSIS, T. Má gestão faz clubes sofrerem com ações trabalhistas. Terra, 2021. Visto em: 02/05/2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/ma-gestao-faz-clubes-sofrerem-com-acoes-trabalhistas,a4776b11a494b0d2a7780d17d4113182uwc6hv9x.html>.

BELLINI, H. M. As reclamações trabalhistas movidas contra os clubes em razão de acidente do trabalho na vara especializada em questões acidentárias. Lei em campo, 2021. Visto em: 02/05/2022. Disponível em: <https://leiemcampo.com.br/as-reclamacoes-trabalhistas-movidas-contr-os-clubes-em-razao-de-acidente-do-trabalho-na-vara-especializada-em-questoes-acidentarias/>

BERTOLO, J. G.; SERAFIM, R. R. S.. **Direito do Trabalho Desportivo: Teoria, Legislação e Prática**. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.

BRESSAN, P. E., et al. **Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube**. UNESP, São Paulo p 1-11, 2014. Acesso em: 24/3/2022. Disponível em: https://www.fcav.unesp.br/Home/pesquisa/gesport-grupodeestudosepesquisasobregestaoesportiva/art_adm2014.pdf

BRITES, J.S. **Análise do desempenho da seleção alemã de futebol**. São Paulo: Revista Brasileira de Futsal e Futebol, 2014.

CARRAVETA, Elio. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. 1º edição. Porto Alegre: Editora AGE LTDA, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: Fundamentos de aplicações**. 12º edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2004.

COLAUTO, R. D.; LEZANA, A. G. R.; MECCA, M. S. **Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais**. João Pessoa: CBC, 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1504>>. Acesso: 11. maio. 2021.





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística / Antônio Cury.** - 8. ed. rev. e ampl.- 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FONSECA, R. C. **Metodologia científica aplicada à Administração.** 4ª Edição. Ed. Sabedoria. Rio de Janeiro, 2018.

FONSECA, R. C. **Metodologia do trabalho científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

GALEANO, E. **Futebol ao sol e à sombra.** Porto Alegre: LP&M Pocket, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

[LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm) Acesso em: 07/04/2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm

MAGRI, D. Por que os clubes de futebol se endividam tanto no Brasil. El País, 2019. Visto em: 02/05/2022. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/08/10/deportes/1533935291_781308.html

MATTOS, R. **Futebol movimenta R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto.** UOL Esporte, 2019. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 25/3/2022.

MOURA, V. H. **A evolução do futebol através da ciência e da tecnologia.** Universidade de Taubaté, São Paulo. p. 1-11, 2018. Acesso em 25/3/2022. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/46a2e938c7e4e6690e79466f9685f8d0.pdf>

OLIVEIRA JUNIOR, P. U.. **Clubes de futebol e seus reflexos fiscais: análise da evolução legislativa e seus reflexos fiscais pertinentes as atividades desenvolvidas pelos clubes de futebol no Brasil.**- Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

PINHEIRO, G. L. **20 anos da lei nº 9.615/98 (Lei Pelé): avanço ou retrocesso para o esporte brasileiro.** 2018. 89 f. Monografia (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.





A GESTÃO DE CLUBES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL A PARTIR DAS DIRETRIZES DA LEI PELÉ

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol.** Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 2000.

SANTO, B. L. **Indicadores contábeis dos clubes de futebol rebaixados para a série B e acessos para a Série A: uma análise entre os anos de 2013 e 2018.** Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. p. 1-17, 11/2019. Visto em 24/3/2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/203925>

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. **Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol Brasileiro,** RAE-Documento, vol.46, 131-136, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4G3Rb4qCnCnKQwv8FnnPZsP/?lang=pt&format=pdf>
Acesso em: 15 jun. 2022

VESSONI, R. Corinthians soma 177 processos na justiça do trabalho; montante do clube é superior aos rivais. Meu timão, 2020. Visto em: 02/05/2022. Disponível em: <https://www.meutimao.com.br/noticias-do-corinthians/350810/corinthians-soma-177-processos-na-justica-do-trabalho-montante-do-clube-e-superior-aos-rivais>

WITTER, J.S. **Futebol: Um fenômeno universal do século XX.** 1ª Edição. São Paulo: Editora USP, 1990.

