

GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE GESTÃO NO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO E BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

Diego Felix dos Santos¹
Cristianne Nunes²

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo central analisar a importância da gestão esportiva no futebol, com ênfase na comparação dos modelos de gestão adotados pelos clubes Flamengo e Botafogo. A pesquisa utilizou uma abordagem descritiva e coletou dados secundários sobre os desafios enfrentados por esses clubes, destacando suas estratégias de gestão, situações financeiras, modelos de administração e comparações entre suas abordagens de cada clube a partir de fontes como livros e artigos, com destaque para a comparação realizada por meio de um quadro comparativo. A gestão esportiva foi destacada como fundamental para a sustentabilidade financeira dos clubes, o desenvolvimento de talentos, a profissionalização do futebol e a concepção de estratégias de marketing esportivo. Os resultados da pesquisa permitiram identificar boas práticas como, profissionalização da administração, transparência financeira, governança corporativa, para orientar a gestão esportiva em clubes brasileiros.

Palavras-chave: Gestão Esportiva. Futebol. Flamengo. Botafogo.

6446

1 INTRODUÇÃO

A gestão esportiva é um elemento crucial no cenário do futebol, à medida que cada clube define objetivos e estratégias com base em sua situação financeira, refletindo o mundo corporativo. Assim como as empresas estabelecem metas distintas e planos específicos para alcançar o sucesso em seus respectivos setores, os clubes de futebol também adotam abordagens variadas. Há aqueles que, por meio de substanciais investimentos, buscam o crescimento das receitas por meio de conquistas de títulos nacionais e internacionais, aproveitando as premiações e o marketing esportivo oferecido nesse mercado altamente competitivo.

Por outro lado, os clubes de médio porte, com recursos financeiros limitados, têm suas ambições moldadas por objetivos de acesso a competições continentais. Isso se reflete em estratégias de negócios que buscam conquistar uma fatia específica do mercado. Por fim, os clubes que lutam para manter sua posição na primeira divisão assemelham-se a empresas

¹Discente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

²Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

que priorizam sua estabilidade no mercado, almejando uma posição sólida para evitar desvantagens competitivas. No mundo do futebol, assim como no mundo dos negócios, a queda pode significar a necessidade de um recomeço desafiador.

Nesse contexto, a gestão esportiva tornou-se mais crucial do que nunca para os clubes de futebol, à medida que o cenário esportivo no Brasil se torna cada vez mais capitalista. Os clubes dependem cada vez mais de patrocínios, títulos e participações em competições para gerar receita. A classificação anual se tornou um fator determinante, com os clubes melhor ranqueados conseguindo mais monetização e atraindo patrocinadores de alto nível, que injetam grandes somas de dinheiro no clube, fortalecendo sua estrutura, equipe técnica, gestão e elenco.

No entanto, a má gestão financeira levou a um aumento significativo no endividamento dos clubes de futebol, frequentemente ultrapassando centenas de milhões de reais. Para enfrentar esse desafio, a Lei 14.193/2021 viabilizou a criação das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), transformando os clubes em empresas geridas por proprietários com foco no desempenho financeiro. Essa transformação marcou um ponto de viragem significativo na gestão esportiva dos clubes.

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar a importância da gestão esportiva no futebol, com foco na comparação dos modelos adotados pelos clubes Flamengo e Botafogo. Foram explorados fatores que justificam a necessidade de uma gestão eficaz, descreveremos os modelos de gestão e os compararemos. Em resumo, a gestão esportiva desempenha um papel crucial na sustentabilidade financeira dos clubes, no desenvolvimento de talentos, na profissionalização do futebol e na concepção de estratégias de marketing esportivo para ampliar a visibilidade e a receita.

6447

O Clube de Regatas do Flamengo é um exemplo notável de um clube que alcançou sucesso devido à sua gestão eficaz. Esta pesquisa busca entender como o Flamengo alcançou esse êxito por meio de suas estratégias de gestão e como essas práticas podem servir de referência para outros clubes no Brasil e no mundo.

Nesse sentido, o estudo abordará os desafios enfrentados pelos clubes Flamengo e Botafogo, decorrente da falta de gestão eficiente que os levasse a planejar e direcionar suas finanças para um equilíbrio sustentável. A distinção entre clubes com e sem apoio de investidores privados também será abordada, destacando os desafios e benefícios financeiros associados a cada modelo de gestão. A criação das Sociedades Anônimas do Futebol e sua influência na gestão esportiva dos clubes será analisada em profundidade.

Em resumo, esta pesquisa visa contribuir para a compreensão da importância da gestão esportiva no contexto do futebol e explorar como diferentes modelos de gestão impactam o desempenho financeiro dos clubes, com foco na experiência do Clube de Regatas do Flamengo como um estudo de caso representativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão esportiva

A Gestão do Esporte é uma área de crescente relevância tanto para organizações públicas quanto privadas envolvidas no mundo esportivo, devido à busca incessante por aprimorar o desenvolvimento e o desempenho das entidades esportivas. A gestão eficiente é essencial para otimizar recursos, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e alcançar resultados mais sólidos no esporte. No entanto, no contexto brasileiro, essa área ainda é considerada pouco explorada, o que representa uma lacuna a ser preenchida. Rocha e Bastos (2011) apontam que a Gestão do Esporte é uma disciplina relativamente recente na atuação profissional e na produção acadêmica relacionada à Educação Física e Esportes. Essa constatação ressalta a necessidade de fomentar a pesquisa, a capacitação e o desenvolvimento de teorias e práticas de gestão esportiva no Brasil. A gestão do esporte enfrenta desafios únicos, como a complexa interação entre o esporte como entretenimento, negócio e expressão cultural. Portanto, o estudo e a promoção de teses relacionadas à gestão do esporte podem contribuir significativamente para a eficiência e o sucesso das organizações esportivas no país, bem como para o crescimento e a profissionalização do campo esportivo como um todo.

6448

A gestão esportiva é um campo de estudo e prática que se concentra na gestão e organização de eventos relacionados ao esporte. A gestão de equipes esportivas abrange ampla gama de campos, como eventos esportivos, instalações esportivas, marketing esportivo, gestão de talentos, planejamento estratégico e finanças esportivas.

A diversidade de terminologias como gestão esportiva, gestão desportiva, administração esportiva, entre outras, encontradas em publicações sobre o tema, pode gerar certa confusão, mas de acordo com Bastos e Mazzei (2012), a terminologia "Gestão do Esporte" é a mais utilizada e atual no contexto brasileiro. Ela abrange de maneira mais abrangente e aberta a ampla gama de atividades envolvidas na gestão de organizações esportivas, considerando não apenas os aspectos administrativos, mas também estratégicos e de planejamento. No contexto da língua inglesa, as terminologias "sport management" e

"sport administration" são amplamente reconhecidas e utilizadas. A escolha da terminologia pode variar de acordo com o enfoque dado à gestão esportiva, mas, independentemente da nomenclatura adotada, o campo da gestão do esporte desempenha um papel fundamental na profissionalização e no aprimoramento das organizações esportivas, contribuindo para a eficiência, a sustentabilidade e o sucesso no mundo esportivo

Segundo Da Costa (2005), a gestão do desporto nacional teve suas raízes na década de 1920, quando a Escola de Educação Física do Exército começou a desenvolver manuais sobre as instalações esportivas, criando instrumentos que hoje seriam considerados formas eficientes de administrar esse patrimônio. Em 1939, com a criação da Escola Nacional de Educação Física na Universidade Federal do Rio de Janeiro, a disciplina de Administração Esportiva passou a fazer parte do currículo de formação dos profissionais de Educação Física.

O objetivo da gestão esportiva é aplicar princípios e técnicos eficazes de gestão para otimizar o desempenho e o sucesso das organizações esportivos, como clubes, confederações esportivas, ligas esportivas, agências esportivas, academias e outros. Isso inclui a tomada de decisões estratégicas. gestão de recursos Desenvolvimento e implementação de políticas e diretrizes promovendo o crescimento e a Sustentabilidade e alcançar metas e objetivos específicos.

6449

. Parkhouse (2004) enfatiza que a carreira de um gestor esportivo é fundamentada em cursos de graduação e especialização, sendo apoiada em duas áreas principais: Educação Física e Administração. Essas bases refletem as características e responsabilidades dos gestores, conforme destacado por Parks, Zanger e Quarterman (1998). Esses autores afirmam que as atribuições e atividades dos gestores esportivos podem ser agrupadas em quatro categorias principais: gerência geral, gerência organizacional, gestão de informações e ciências do esporte e exercício. Essas categorias apresentam características de interdependência e interligação, com as atividades de gerência geral representando as responsabilidades fundamentais que todos os gestores esportivos devem dominar. Além disso, é importante ressaltar que Parks, Zanger e Quarterman (1998) identificam que algumas habilidades podem ser transferíveis, permitindo que outras pessoas possam desempenhar a função.

De acordo com Zarifian (1999) citado por Fleury (2002, p. 55), a competência pode ser definida como a capacidade prática de lidar com situações, baseada nos conhecimentos adquiridos e transformados de forma mais eficaz diante da complexidade das circunstâncias. Le Boterf (1995) citado por Fleury (2002) apresenta uma definição de competência que

envolve três elementos: a pessoa (sua trajetória de vida e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.

No entanto, o conceito de competências não se limita apenas a essas vertentes, como mencionado brevemente nos trechos citados. Segundo Fleury (2002), competência é a habilidade de agir de maneira responsável e reconhecida, envolvendo a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002, p. 55).

2.2 Gestão esportiva no futebol brasileiro

De acordo com MAZZEI 2013, A gestão esportiva no Brasil é considerada uma ciência estabelecida que consiste na aplicação dos principais conceitos e teorias da Administração a todas as formas de atividades esportivas na sociedade contemporânea (MAZZEI; BASTOS, 2012). Devido à sua ampla área de atuação, a gestão esportiva é vista como uma ciência multidisciplinar que emerge de relações complexas (PIRES; SARMENTO LOPES, 2001; GAYA, 2008). Essa perspectiva é reforçada pela definição da North American Society for Sport Management (NASSM), que define a gestão esportiva como:

[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional. (NOLASCO et al., 2005, p. 760).

A maioria dos cargos de gestão esportiva no País é ocupada por Profissionais de Educação Física que obtiveram na prática um desempenho satisfatório na função. No entanto, a necessidade de uma maior capacitação sempre é sentida por esses profissionais. A falta de uma formação teórica específica de Gestão, para ser aliada à prática, se faz necessária. Afinal, todos nós somos Gestores em nossa formação. Fomos preparados para “dirigir” equipes e “planejar” a preparação física, o treinamento, nossas aulas (HATZIDAKIS; MAZZEI & BASTOS, 2012, p. 10).

Normalmente, os profissionais de educação física possuem amplo conhecimento do esporte e da prática atlética, principalmente no treinamento adquirido através de sua formação acadêmica e atuação profissional. Como o conteúdo específico de gestão costuma ser menos trabalhado nos cursos de bacharelado, muitas vezes é solicitado que em desvantagem em relação aos profissionais com formação acadêmica focado na gestão e de altas cargas horárias de trabalho em disciplinas e conteúdos específicos para esse segmento de mercado.

Gestão Esportiva, Compliance e Marketing Dentre os principais conhecimentos que necessitamos de maior aprofundamento teórico para melhor desempenhar a função de gestão esportiva, destacamos os seguintes conhecimentos gestão estratégica do esporte, gestão estratégica do esporte, governança corporativa, gestão básica, legislação esportiva, gestão das pessoas, gestão dos equipamentos esportivos, gestão da comunicação, gestão das entidades de prática esportiva, gestão financeira, gestão de marketing, elaboração de projetos e gestão de eventos esportivos.

Segundo Mazzei (2012), o Brasil, segundo a história e a realidade, as organizações esportivas também apresentam características próprias. Por outro lado, a sociedade e as organizações desportivas em geral ainda reconhecem a importância da liderança em todos os desportos (treino, participação e rendimento). Por outro lado, o esporte possui uma forte esfera cultural, por isso muitos acreditam que a gestão esportiva se refere apenas ao funcionamento de clubes e academias esportivas, ou aspectos relacionados à indústria do futebol.

"Analogamente, Sordi e Theobald (2017) ressaltam que se faz torna oportuno que administração destas instituições esportivas, seja capaz de realizar suas funções de maneira eficaz com o intuito de prosperarem, neste sentido o profissional de gestão esportiva se faz necessária a fim de realizar o desenvolvimento empresarial. De acordo com os autores, a gestão esportiva desempenha um papel crucial na eficácia das instituições esportivas, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento empresarial.

6451

Com o objetivo de melhorar a profissionalização da gestão esportiva, Andreozzi (2007) defende a busca pela sincronia entre uma situação financeira equilibrada e o desempenho técnico, além de definir claramente o papel de cada membro da equipe. Na busca por uma melhor profissionalização da gestão do esporte, é fundamental estabelecer a sincronia entre o equilíbrio financeiro e o desempenho técnico. Para isso, é necessário definir claramente o papel de cada membro da equipe envolvida. A comissão técnica desempenha um papel crucial ao identificar as necessidades individuais de cada profissional e elaborar um planejamento adequado. Por sua vez, a diretoria tem uma série de responsabilidades, incluindo atender às necessidades da equipe e gerenciar o relacionamento com federações, confederações e outros clubes. Quanto aos atletas, é essencial que eles concentrem sua atenção no objetivo estabelecido, especialmente após a definição das premiações relacionadas à conquista de títulos. Cada parte desempenha um papel fundamental na busca pela excelência e pelo sucesso nos esportes.

No contexto brasileiro, a Gestão do Esporte tem sido incorporada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte há bastante tempo, embora sob diferentes denominações. Rocha e Bastos (2011) destacam que essa disciplina pode assumir várias formas, como administração esportiva, "marketing" esportivo, gestão do esporte e organização esportiva, frequentemente combinando esses termos de diferentes maneiras. Essa variedade de nomenclaturas reflete a complexidade do campo da gestão esportiva e a diversidade de tópicos e abordagens que podem ser incluídos no ensino dessa disciplina. É fundamental reconhecer a importância de abordagens interdisciplinares e flexíveis para a formação de profissionais capazes de enfrentar os desafios da gestão no mundo esportivo, independentemente da terminologia específica utilizada.

A sustentabilidade dos clubes também depende da competitividade no campo. Uma gestão esportiva eficiente pode garantir a montagem de um elenco competitivo e a participação em competições importantes, o que pode gerar ainda mais receitas e aumentar a visibilidade do clube, através dos títulos conquistados tendo em vista que cada campeonato tem a sua premiação. Segundo o site globoesporte.com, O campeão do Campeonato brasileiro (Serie A) recebe R\$33 milhões, vice-campeão: R\$31,3 milhões, copa do brasil campeão: R\$ 56 milhões, vice-campeão: R\$23 milhões, sul-americana, campeão: 4 milhões de dólares, vice-campeão: 2 milhões de dólares e por fim, a libertadores que tem como premiação para o campeão: 15 milhões de dólares e para o vice-campeão: 6 milhões de dólares.

2.3 Modelos de gestão no futebol brasileiro

A gestão desportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão a determinadas entidades, como é o caso das autarquias, através da constituição de sinergias no âmbito da articulação profissional ao nível de recursos humanos, físicos e materiais, para atingir, de forma eficiente, determinados objetivos. Trata-se de uma área de investigação académica relativamente recente, onde, a partir da década de 80, começaram a surgir trabalhos mais rigorosos, do ponto de vista científico, com a sua publicação a ser operacionalizada em periódicos específicos da área. Neste caso, o aumento da intervenção profissional de gestores desportivos motivou o desenvolvimento da gestão do desporto enquanto área académica. (Rocha & Bastos, 2011).

A gestão desportiva pode ser conceituada como a aplicação dos princípios de administração em organizações específicas, como autarquias, por meio da criação de sinergias na coordenação profissional de recursos humanos, físicos e materiais, visando

alcançar efetivamente metas predefinidas. Esta é uma área de investigação acadêmica relativamente recente, onde, a partir da década de 80, começaram a surgir trabalhos mais rigorosos do ponto de vista científico, sendo sua divulgação viabilizada por meio de publicações em periódicos especializados no campo. Nesse contexto, o aumento da presença profissional de gestores desportivos tem estimulado o desenvolvimento da gestão esportiva como um domínio acadêmico em evolução. (ROCHA & BASTOS 2011)

De acordo com Rocha e Bastos (2011), a consolidação da área acadêmica de gestão do desporto começou a ocorrer por volta de 2010, impulsionada pela Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto (AIGD). Ao mesmo tempo, a publicação de pesquisas na área teve início em revistas científicas, como o 'Journal of Sport Management,' que lançou seu primeiro volume em 1987, sendo o veículo oficial da NASSM (North American Society for Sport Management). Além disso, outras revistas como o 'Sport Marketing Quarterly,' o 'International Journal of Sport Management' e o 'European Sport Management Quarterly,' esta última reconhecida como a mais conceituada e rigorosa na vertente, gradualmente ganharam espaço na pesquisa em gestão desportiva.

O modelo de gestão é caracterizado pela subdivisão das partes que interagem entre si e fornecem suporte às decisões. No contexto do planejamento estratégico, são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, os quais são essenciais para as decisões que determinam os rumos dos produtos, serviços e, conseqüentemente, o sucesso ou fracasso das organizações. Outro aspecto relevante refere-se à sinergia das partes ou fases responsáveis pela geração dos resultados planejados (Pereira et al., 2004).

À medida que o futebol se desenvolveu, também se tornou um negócio, surgindo assim a indústria esportiva, que se tornou uma atividade econômica de grande importância. No entanto, a gestão dos clubes não acompanhou essa evolução, ainda carecendo de uma administração adequada. (GUIMARÃES, 2021)

Essas mudanças levaram ao surgimento de novos tipos de organizações envolvidas no futebol, como instituições financeiras e empresas de marketing esportivo. Conseqüentemente, houve um aumento significativo na movimentação de valores monetários nesse setor (LUCENTE; BRESSAN, 2015).

Um dos modelos de gestão de diversos clubes brasileiros é o modelo clube-empresa. Nesse modelo, o clube se torna uma empresa, onde é criada uma estrutura organizacional mais profissionalizada e busca-se investidores para viabilizar projetos e desenvolver o

potencial financeiro do clube. O objetivo da mudança é melhorar a gestão financeira e incluir recursos para investimentos em infraestrutura, contratação de jogadores e desenvolvimento de times juvenis. De acordo com Ricardo Kertzman (2021), mais da metade dos principais clubes de futebol no Brasil estão enfrentando um colapso iminente. Isso se deve, em grande parte, à repetição de um modelo de gestão amador, movido por paixões clubistas e uma grande irresponsabilidade.

A adoção da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) está promovendo uma verdadeira revolução no futebol brasileiro, permitindo que os clubes se transformem em empresas. No Brasil, a maioria dos clubes segue o modelo de associação civil, que infelizmente não tem se mostrado eficiente devido à legislação desfavorável. Como resultado, muitos clubes enfrentam enormes dívidas e estão aquém de seu potencial esportivo. A lei das SAFs, por sua vez, estabelece um regime tributário específico com uma alíquota unificada. Além disso, possibilita a quitação das dívidas civis e trabalhistas da pessoa jurídica original, trazendo segurança jurídica no processo de recuperação judicial (PACHECO, 2022).

Rodrigo Pacheco também expressa sua opinião afirmando que a Lei das SAFs traz benefícios como maior transparência e governança corporativa. A legislação estabelece a obrigatoriedade da existência de um conselho de administração e um conselho fiscal, além de exigir a auditoria externa das contas por uma empresa independente e a publicação das demonstrações financeiras. O projeto busca equilibrar o mercado, ajustando os impostos de acordo com a atividade, e proporciona segurança jurídica para as empresas que desejam atuar no ramo do futebol. É válido destacar que países como Inglaterra e Alemanha possuem clubes-empresas desde o século 19. O futebol não apenas gera empregos e renda, mas também é um ativo do nosso país, e a implementação da SAF contribuirá para a preservação e o fortalecimento dos clubes brasileiros.

Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), mesmo que muitos clubes busquem uma gestão mais competente, adotando as melhores práticas do mundo corporativo, é importante observar que, do ponto de vista societário, os principais clubes ainda mantêm a estrutura associativa, sem fins lucrativos. A análise de Rodrigues (2021), com base nos dados da Comissão Brasileira de Futebol (2021), demonstra que, apesar das mudanças legislativas em busca da profissionalização do futebol brasileiro ao longo dos anos, a situação financeira dos clubes, de modo geral, continua crítica e tem se agravado, especialmente devido à pandemia da Covid-19, que resultou em uma estimativa de perda de até R\$ 4 bilhões em 2021, de acordo com a CBF. Rodrigues também destaca a Lei 14.193, sancionada em agosto de 2021, que surgiu

como resposta a esse cenário financeiro problemático. Essa lei estabelece a criação da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) e apresenta pilares importantes, como a possibilidade de recuperação judicial, emissão de debêntures e a separação das dívidas civis e trabalhistas por meio do Regime Centralizado de Execução (RCE). Além disso, a SAF pode ser constituída a partir de instituições já existentes ou criada como uma nova entidade sem relação direta com um clube de futebol pré-existente.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada para esta pesquisa é descritiva dos times de futebol Flamengo e Botafogo se baseará em uma abordagem sistemática de coleta e análise de dados, levando em consideração sua posição nas competições e relevância no cenário esportivo. A coleta de dados ocorrerá por meio de múltiplas fontes, como sites oficiais do clube, artigos e livros, incluindo uma análise através de um quadro comparativo entre os modelos de gestão registros oficiais dos clubes.

A análise dos dados será conduzida por meio de categorização, organização e síntese dos resultados, identificando padrões e tendências. A contextualização dos achados ocorrerá considerando fatores como modelos de gestão do Flamengo comparado ao Botafogo. A metodologia adotada para essa pesquisa descritiva buscará oferecer uma visão holística e precisa dos times de futebol, contribuindo para uma compreensão aprofundada do cenário de gestão esportiva.

6455

Na presente pesquisa, serão analisados dados e indicadores que buscam identificar e compreender os modelos de gestão esportiva que tiveram sucesso no contexto dos clubes brasileiros Flamengo e Botafogo. Essa análise permitirá identificar e avaliar as abordagens de gestão que demonstraram eficácia na obtenção de resultados esportivos e na sustentabilidade financeira dos clubes. A análise dos dados coletados e a comparação entre diferentes modelos de gestão permitirão a identificação de boas práticas e insights valiosos para orientar a gestão esportiva dos clubes brasileiros.

Neste trabalho temos como população os clubes brasileiros de futebol. Neste estudo vamos analisar como referência o Clube de Regatas do Flamengo tendo em vista que o mesmo no ano de 2013 era o clube brasileiro que mais tinha débitos com o banco central e hoje é um clube autossustentável.

Na análise comparativa entre Flamengo e Botafogo, as variáveis consideradas abrangem aspectos financeiros, estratégias de gestão, investimentos em jogadores e

infraestrutura, modelos de administração e seu impacto na comunidade e no desempenho esportivo. Estes dados são cruciais para compreender a evolução, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas ao longo do tempo, fornecendo uma análise ampla das realidades e cenários do Flamengo e Botafogo que foram escolhidos para análise devido algumas diferenças no modelo de gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fatores que justificam a necessidade de gestão nos clubes de futebol

No contexto do futebol brasileiro, clubes como Flamengo e Botafogo enfrentam desafios comuns relacionados à gestão esportiva, enquanto buscam estratégias específicas para lidar com suas realidades individuais. O Flamengo, reconhecido como um dos clubes mais populares e bem-sucedidos do país, também experimentou períodos de instabilidade financeira, sublinhando a necessidade de uma gestão eficiente para assegurar a continuidade de seus triunfos. Sua recente ênfase em investimentos na categoria de base e em contratações estratégicas demonstra o esforço em equilibrar o desempenho imediato com a sustentabilidade a longo prazo.

Por outro lado, o Botafogo, enquanto clube histórico do futebol brasileiro, tem enfrentado desafios financeiros e de gestão que influenciaram seu rendimento esportivo. Ambos os clubes compartilham a urgência de profissionalizar suas estruturas organizacionais, administrar suas finanças com responsabilidade e formar equipes competitivas não apenas no cenário nacional, mas também em competições internacionais. Esses desafios ressaltam a importância de uma abordagem abrangente na gestão esportiva, visando não apenas o sucesso imediato, mas também a sustentabilidade a longo prazo para garantir a prosperidade contínua dessas instituições no cenário esportivo brasileiro e além.

Assim, os contextos específicos do Flamengo e do Botafogo enfatizam a complexidade da gestão esportiva, demandando adaptações e estratégias particulares para superar obstáculos e promover um desenvolvimento sólido e duradouro.

Além disso, a gestão é vital para manter o foco em objetivos e metas. Ao estabelecer metas claras e elaborar planos para alcançá-las, a gestão assegura que todos os envolvidos estejam alinhados. Esse alinhamento ajuda a evitar distrações, direcionando os esforços de forma eficaz e promovendo uma trajetória consistente em direção aos objetivos organizacionais. Em resumo, a gestão é indispensável para fornecer estrutura, eficiência e

orientação estratégica, contribuindo assim para o sucesso e o funcionamento harmonioso de organizações e sociedades em geral.

Quadro 1: Ferramentas que indicam a necessidade de gestão nos clubes Flamengo e Botafogo

Aspecto	Futebol Brasileiro (Flamengo e Botafogo)	Importância Geral da Gestão
Desafios	Flamengo e Botafogo enfrentam desafios financeiros e de gestão.	A gestão é essencial em todos os aspectos da vida e organizações.
Reconhecimento	Flamengo é reconhecido como um dos clubes mais populares e bem-sucedidos.	A gestão é crucial para coordenar eficientemente recursos.
Instabilidade Financeira	Flamengo experimentou instabilidade financeira, destacando a necessidade de gestão eficiente.	A gestão previne desperdícios e maximiza resultados.
Estratégias Específicas	Ambos os clubes buscam estratégias específicas para lidar com suas realidades.	A gestão coleta, analisa e interpreta informações para decisões informadas.
Profissionalização	Ambos os clubes compartilham a urgência de profissionalizar suas estruturas.	A gestão é vital para uma alocação adequada de recursos.
Desenvolvimento Sustentável	Flamengo destaca ênfase em investimentos na categoria de base para sustentabilidade.	A gestão é indispensável para garantir a eficácia nas operações organizacionais
Complexidade da Gestão Esportiva	Contextos específicos do Flamengo e Botafogo ressaltam a complexidade da gestão esportiva.	A gestão é vital para manter o foco em objetivos e evitar distrações.

Fonte: autor da pesquisa

Esses aspectos analisados no quadro acima destacam as semelhanças e diferenças na gestão entre clubes de Flamengo e Botafogo e a importância geral da gestão em diferentes contextos. O foco na eficiência, sustentabilidade e alcance de metas permeia ambos os cenários, sublinhando a universalidade da gestão como componente fundamental para o sucesso e funcionamento harmonioso de organizações em diversas áreas.

Os modelos de gestão do Flamengo e Botafogo convergem na identificação dos desafios financeiros e na compreensão da importância da eficiência administrativa para alcançar seus objetivos. Ambos reconhecem a necessidade de profissionalização para evitar desperdícios e coordenar estrategicamente os recursos disponíveis. A gestão eficiente é

ressaltada como crucial para analisar dados, manter o foco nos objetivos e garantir estabilidade no desempenho, elementos fundamentais para o sucesso operacional dos clubes.

Entretanto, as divergências entre os clubes se manifestam nas estratégias adotadas para enfrentar tais desafios. O Flamengo prioriza o desenvolvimento sustentável, investindo na categoria de base como forma de garantir a sustentabilidade a longo prazo. Já o Botafogo adota uma abordagem mais conservadora, optando por reduzir despesas e vender jogadores para lidar com problemas financeiros imediatos. Essas estratégias contrastantes refletem diferentes visões de gestão, uma voltada para a longevidade e outra direcionada a solucionar questões urgentes.

4.2 Indicadores de gestão necessárias aos clubes

A gestão de um clube de futebol requer uma série de ferramentas indicadores para garantir que a equipe seja administrada de forma eficaz e sustentável deste modo entende-se que algumas ferramentas são necessárias e também chamados de essenciais como questão de orçamento contabilidade que é quando o clube faz orçamento anual para receitas despesas uma contabilidade rigorosa para acompanhar as finanças do clube relatórios financeiros irregulares como demonstração de resultados balanços patrimoniais quando o clube faz metas orçamentárias quer sejam elas semestrais trimestrais, Pois exclui brasileiros hoje gira em torno de alta captação de valores então a uma necessidade dessa ferramenta para que os clubes se sustente possam ter constância no seus objetivos. Outro fator não menos importante a gestão de recursos humanos onde tem a questão dos registros de jogadores treinadores equipe.

6458

Sendo assim o contrato de trabalho de acordo de patrocínio, a avaliação de desempenho de jogadores e funcionários de um clube de futebol é muito mais do que só onze jogadores em campo e sim toda uma questão empresarial onde há registro, Quando um funcionário sai antes do tempo de contrato tem questão de rescisões contratuais e questões de desligamentos, admissões a todo tempo a cada janela de transferência, que abre em média de seis em seis meses todas as equipes sempre mantem movimentado muito seu RH com vendas e contratações nos clubes de futebol, pois essas questões de contratações e demissões são muito rotativas no mundo futebolístico.

No Quadro abaixo vamos analisar um pouco sobre os clubes Flamengo e Botafogo, comentando diversos fatores como endividamento a falta de estruturas e recursos para investir em infraestrutura, assim como também mostrar um pouco da diferença em questões

de bilheteria que no mundo do futebol é uma das principais fontes de renda dos clubes. Utilizando como fonte os sites do Globo Esporte e da Goal.

Quadro 2: Indicadores que apontam a necessidade de gestão clubes.

FATORES	FLAMENGO	BOTAFOGO
ENDIVIDAMENTO	Em 2012 o clube devia 800 milhões de reais ao banco central.	Em 2018 o clube tem um déficit de 869.319 Milhões de Reais ao Banco Central
ESTRUTURA	Em 2010 o Centro de Treinamento do clube não tinha estrutura profissional para receber os jogadores.	a limitação de recursos para investir em infraestrutura. A falta de investimento pode ter afetado a manutenção e modernização do centro de treinamento, do estádio e da sede do clube.
BILHETERIA	Em 2017 o clube arrecadou em média 55.111,00 milhões de reais.	Em 2016 o clube arrecadou em média R\$ 8,2 milhões.

Fonte: autor da pesquisa

Em 2012, o Clube de Regatas do Flamengo enfrentou uma crise financeira considerável, com um déficit anual de cerca de R\$ 20 milhões e uma dívida colossal de R\$ 800 milhões. Sob a presidência de Patrícia Amorim, o clube registrou resultados insatisfatórios, o que gerou perda de credibilidade. Em dezembro do mesmo ano, Eduardo Bandeira de Mello e seu grupo da Chapa Azul assumiram a gestão com o objetivo de reverter esse cenário desfavorável. Essa transição foi marcada pela saída de Vagner Love, representando uma mudança de direção sob a nova liderança. A renúncia do jogador foi parte de uma estratégia para equilibrar as finanças e honrar os compromissos, revelando uma abordagem focada na estabilização do clube.

No ano de 2015, apesar das dificuldades financeiras, o Flamengo realizou um investimento considerável ao contratar Paolo Guerrero, evidenciando sua ambição mesmo em tempos desafiadores. Embora o desempenho em 2015 tenha sido modesto, o ano seguinte, 2016, marcou um ponto de viragem indicando um período mais competitivo para o clube. Essas mudanças e investimentos refletiram a tentativa de reposicionar e reestruturar o clube, sinalizando uma nova fase em sua gestão e estratégias futuras.

Essa mudança foi impulsionada por um aumento nos investimentos no futebol, possibilitado pela redução da dívida do clube. Além disso, a diretoria estabeleceu um objetivo claro: a entrega do Centro de Treinamento. Embora Muricy Ramalho tenha sido inicialmente escolhido para liderar essa nova fase, sua saída precoce devido a problemas de saúde não impediu a realização da promessa da diretoria: a conclusão do Centro de Treinamento no final do ano.

O retorno de Diego Ribas em 2016 marcou uma fase positiva para o Flamengo, impulsionado pelo aumento da torcida e uma situação financeira mais estável. Com esse cenário favorável, o clube investiu consideravelmente no elenco, contratando nomes como Everton Ribeiro e Diego Alves, totalizando mais de R\$ 58 milhões em investimentos.

Anteriormente, sob a gestão de Patrícia Amorim, o Flamengo passou por uma bem-sucedida reestruturação na categoria de base, resultando no surgimento de talentos como Samir, Jorge, Lucas Paquetá e Vinicius Júnior, este último rendendo uma histórica venda ao Real Madrid, embora os fundos tenham sido recebidos um ano depois.

Um trágico incêndio no Centro de Treinamento abalou o clube, resultando na perda de jovens jogadores e na interdição temporária do CT. O processo de negociação das famílias das vítimas por indenizações e a busca pelo indiciamento de autoridades do clube e da CBF foram desdobramentos desse evento. A receita proveniente da venda de ingressos, reflexo da fervorosa torcida, continua sendo uma importante fonte de recursos para o Flamengo.

A receita de bilheteria é fundamental para a estabilidade financeira do Flamengo, desempenhando um papel significativo em seu orçamento. A capacidade de atrair grandes públicos e a lealdade da torcida garantem uma fonte de renda consistente. Essa receita não só cobre despesas operacionais, mas também permite investimentos em jogadores de alto nível, infraestrutura e outras áreas-chave, contribuindo para o sucesso contínuo do clube no cenário esportivo.

6460

Nelson Mufarrej assumiu a presidência do Botafogo em 2018 com promessas de responsabilidade fiscal e recuperação esportiva, após o clube ter enfrentado um rebaixamento para a segunda divisão. Ele compartilhou a administração com figuras proeminentes como Carlos Eduardo Pereira, Carlos Augusto Montenegro e Ricardo Rotenberg, que receberam destaque por sua gestão no futebol e marketing. No entanto, a administração ficou marcada pelo fracasso esportivo com outro rebaixamento e, agora, as demonstrações financeiras indicam um cenário desastroso para o clube.

O indicador-chave da crise enfrentada pelo Botafogo pode ser analisado comparando o seu faturamento (total de receitas no ano) e o seu endividamento (total de obrigações financeiras na data do fechamento do balanço). O clube já enfrentava dificuldades nesse aspecto há décadas, mas recentemente a situação agravou significativamente.

Em 2020, a queda na arrecadação fez com que o clube retornasse a um patamar semelhante ao que estava entre 2013 e 2014. Além disso, o rebaixamento para a segunda divisão impactará negativamente nas receitas do Botafogo em 2021, levando a uma situação

financeira ainda mais desafiadora. Enquanto o futebol como um todo está gradualmente aumentando suas receitas, o Botafogo está enfrentando um encolhimento financeiro.

Por outro lado, as dívidas do clube continuam crescendo. Embora tenha havido um breve período de redução desses valores em 2017, essa melhora foi insuficiente e, desde então, as pendências financeiras do Botafogo só têm aumentado, ultrapassando atualmente a marca de R\$ 900 milhões.

Uma das fraquezas evidentes no cenário do Botafogo está relacionada à sua baixa arrecadação, e isso começa com os problemas enfrentados nos direitos de transmissão, os quais foram impactados negativamente pelo desempenho insatisfatório da equipe na temporada passada.

No Campeonato Brasileiro, 30% das receitas provenientes de transmissão televisiva (incluindo TV aberta e fechada) estão condicionadas ao desempenho na tabela. No entanto, os clubes rebaixados não recebem nenhuma parcela dessa verba. Além disso, na Copa do Brasil, a eliminação nas oitavas de final contra o Cuiabá impediu que o Botafogo recebesse novas "premiações" associadas a essas transmissões.

Em 2021, a situação se torna ainda mais desafiadora para o clube. No passado, clubes que eram membros do Clube dos 13 ou que mantinham contratos de longo prazo com a Globo (entre 2012 e 2018) e caíam para a Série B conseguiam manter parte ou a totalidade de suas cotas de televisão. Entretanto, desta vez, o Botafogo receberá apenas a receita do pay-per-view.

O balanço financeiro fornece uma perspectiva sobre o que pode ser esperado neste ano. Em 2020, a diretoria registrou R\$ 22 milhões em receitas provenientes do pay-per-view na primeira divisão. No entanto, é esperada uma redução desses valores na segunda divisão em 2021, visto que a receita desse canal é diretamente proporcional ao número de assinantes. Ainda assim, esse valor serve como uma base de referência.

Vale ressaltar que o valor dos direitos de transmissão no gráfico inclui um asterisco, pois ele contempla os R\$ 15 milhões recebidos pelo Botafogo da Globo em virtude de uma rescisão "amigável" do contrato do Campeonato Carioca, que originalmente vigoraria até 2024, com o objetivo de encerrar uma disputa judicial.

4.3 Comparação de modelos de gestão nos clubes Flamengo e Botafogo

O Flamengo e o Botafogo são dois clubes de futebol tradicionais do Rio de Janeiro, e ambos têm adotado abordagens diferentes em relação aos modelos de gestão. O Flamengo

historicamente tem seguido o modelo de gestão tradicional, que envolve a realização de eleições para escolher presidentes e diretores do clube. Essa abordagem é comum em muitos clubes de futebol brasileiros e reflete a importância da participação dos sócios-torcedores na tomada de decisões. Os presidentes eleitos são responsáveis por liderar o clube, tomar decisões estratégicas e representar os interesses dos sócios e torcedores.

Por outro lado, o Botafogo optou por adotar um modelo de gestão empresarial, incorporando características de profissionalização na administração do clube. Um exemplo notável disso é a criação da SAF (Sociedade Anônima do Futebol), uma empresa que assume a gestão do futebol do Botafogo. Nesse modelo, a gestão é orientada por profissionais contratados, como diretores executivos, gerentes e técnicos, e busca implementar práticas de negócios que visam a eficiência e a sustentabilidade financeira.

Essas abordagens distintas refletem diferentes visões sobre como administrar um clube de futebol. O modelo de gestão tradicional, como o adotado pelo Flamengo, valoriza a participação dos torcedores e a tradição do clube, muitas vezes enfatizando o envolvimento da comunidade e a história da instituição. Por outro lado, o modelo de gestão empresarial, como o da SAF no Botafogo, prioriza a eficiência, a busca por receitas adicionais e a redução dos riscos financeiros.

Ambos os modelos têm suas vantagens e desvantagens, e a escolha entre eles depende dos objetivos e das circunstâncias específicas de cada clube. No entanto, é importante notar que a gestão eficaz, independentemente do modelo adotado, é crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer clube de futebol. A comparação e análise desses modelos podem fornecer insights valiosos para a compreensão das diferentes abordagens de gestão no esporte.

O quadro comparativo abaixo aborda entre os modelos de gestão do Flamengo e do Botafogo destacando contrastes fundamentais na abordagem administrativa e de tomada de decisão. Enquanto o Flamengo adota um modelo tradicional, com forte envolvimento dos sócios-torcedores nas eleições para escolher seus dirigentes, priorizando a preservação da tradição e a participação da comunidade, o Botafogo opta por uma abordagem mais empresarial. O clube alvinegro implementa a SAF (Sociedade Anônima do Futebol) e orienta sua gestão por profissionais contratados, buscando eficiência financeira e redução de riscos. Essa distinção se reflete na forma como cada clube toma suas decisões, lidera suas equipes e se envolve com sua comunidade, apresentando vantagens e desvantagens particulares em cada modelo.

Quadro 3: Comparativos entre os modelos de gestão dos clubes Flamengo e Botafogo

Aspecto	Flamengo (Tradicional)	Botafogo (Empresarial)
Processo de Tomada de Decisão	Eleições para escolher presidentes e diretores, com participação dos sócios-torcedores.	Gestão orientada por profissionais contratados na SAF (Sociedade Anônima do Futebol).
Envolvimento da Comunidade	Ênfase na participação dos sócios-torcedores, valorizando a tradição e história do clube.	Maior foco na eficiência e sustentabilidade financeira, com menos ênfase na tradição
Liderança	Presidentes eleitos lideram o clube, representando os interesses dos sócios e torcedores.	Profissionais contratados, como diretores executivos, lideram a gestão do futebol.
Abordagem Empresarial	Menos enfatizada, com ênfase na tradição e participação comunitária.	Incorporação do modelo SAF, buscando eficiência e redução de riscos financeiros.
Vantagens	Forte envolvimento da comunidade, preservação da tradição e história do clube.	Maior eficiência operacional, redução de riscos financeiros, busca por receitas extras.
Desvantagens	Possível lentidão nas decisões devido ao processo eleitoral.	Menor envolvimento direto da comunidade, risco de afastamento das raízes do clube.

Fonte: autor da pesquisa

Esses modelos de gestão refletem diferentes prioridades e filosofias, cada um com suas vantagens e desvantagens. O modelo tradicional valoriza a comunidade, tradição e participação, enquanto o modelo empresarial busca eficiência e sustentabilidade financeira. A escolha entre eles depende dos objetivos específicos e das circunstâncias de cada clube.

O Clube de Regatas do Flamengo, um dos mais renomados do Brasil, destaca-se por adotar um modelo tradicional de gestão, fundamentado em eleições democráticas para a escolha de presidentes e diretores. Com uma tradição estabelecida de processos eleitorais, os associados-torcedores desempenham papel ativo na seleção das lideranças responsáveis por decisões estratégicas. O engajamento da torcida é um aspecto distintivo, com o Flamengo contando com uma das maiores bases de sócios-torcedores do país, valorizando a participação ativa em eleições e deliberações.

Outro elemento crucial do modelo de gestão do Flamengo é a ênfase na preservação da tradição. O clube orgulha-se de sua rica história e enraizadas tradições, refletindo uma

abordagem que busca preservar a cultura e a identidade do Flamengo. Apesar de enfrentar desafios financeiros comuns a muitos clubes brasileiros, o Flamengo tem se esforçado para encontrar soluções, otimizando contratos de patrocínio e direitos de transmissão para melhorar sua saúde financeira.

O sucesso esportivo do Flamengo é notável, mesmo diante dos obstáculos financeiros. Conquistas importantes, como a Copa Libertadores da América e o Campeonato Brasileiro, contribuem para manter uma base de torcedores extremamente apaixonados. Essa trajetória evidencia a capacidade do clube de superar desafios, combinando uma gestão tradicional com resultados expressivos no campo esportivo.

O Clube de Regatas do Flamengo demonstrou um compromisso contínuo com a excelência em gestão ao renovar seu contrato com a SAP e adotar a oferta "RISE with SAP" A SAP ajuda empresas e organizações de todos os portes e setores a administrar os negócios de maneira lucrativa, se adaptar continuamente e crescer de modo sustentável, como parte de seu processo de transformação digital. Essa mudança marca o Flamengo como o primeiro clube de futebol do Brasil a utilizar o SAP S/4HANA, um ERP de última geração, na gestão de suas operações. A iniciativa visa aprimorar a gestão corporativa do clube, aumentando a agilidade nas tomadas de decisão e fortalecendo áreas como Financeiro, RH, Compras e Almojarifado.

6464

A decisão do Flamengo de investir em tecnologia e aprimorar sua administração é vista como parte fundamental de sua estratégia de crescimento e protagonismo no cenário esportivo. Ao centralizar a gestão de software, suporte e infraestrutura na nuvem com o "RISE with SAP," o clube busca otimizar suas operações e se posicionar como referência em gestão profissional no futebol brasileiro. Além disso, a implementação de softwares como o SAP Ariba para gestão de compras e o SAP Concur para controle de viagens e reembolsos contribuirá para uma gestão mais eficiente e transparente, alinhada com as melhores práticas do mercado.

O Flamengo, que já utiliza sistemas da SAP desde 2018, continua a liderar em tecnologia e inovação, mantendo uma parceria estratégica com a SAP para apoiar seu crescimento nos próximos anos. Essa decisão é vista como um passo importante na transformação digital do clube e deverá não apenas melhorar sua eficiência, mas também reduzir custos nas diversas áreas suportadas pela tecnologia.

O modelo de gestão do Flamengo é uma combinação de tradição e envolvimento ativo da torcida, o que contribui para a identidade única do clube. A participação ativa dos

sócios-torcedores nas eleições e na vida do clube representa um dos pilares dessa abordagem, estabelecendo o Flamengo como uma instituição profundamente conectada com sua comunidade e como uma presença marcante no cenário do futebol brasileiro e internacional.

O Botafogo, um clube de futebol tradicional do Rio de Janeiro, adotou o modelo de gestão empresarial conhecido como SAF (Sociedade Anônima do Futebol). Nesse modelo, uma empresa independente, estruturada como uma sociedade anônima, foi criada para gerir o departamento de futebol do clube. Essa mudança representa uma significativa transformação na forma de administrar o futebol no clube, diferenciando-o do modelo societário mais comum no Brasil.

As principais características da SAF no Botafogo incluem a profissionalização da gestão, com a contratação de profissionais com experiência em gestão esportiva e empresarial, visando a tomar decisões estratégicas relacionadas a áreas como contratação de jogadores, patrocínios, marketing e finanças. Além disso, a SAF busca promover maior transparência nas operações do departamento de futebol, com foco na prestação de contas e governança.

A motivação por trás da adoção da SAF é a busca por sustentabilidade financeira, uma vez que muitos clubes enfrentam desafios financeiros no futebol brasileiro. Esse modelo também pode permitir a captação de investimentos, uma vez que a empresa SAF pode vender ações a investidores interessados em apoiar o crescimento do clube.

6465

A implementação da SAF no Botafogo reflete uma resposta aos desafios administrativos e financeiros enfrentados pelo clube, com o objetivo de aumentar a eficiência e competitividade no cenário do futebol brasileiro. É importante ressaltar que a aplicação desse modelo pode variar entre os clubes e evoluir ao longo do tempo, sendo necessário acompanhar os desenvolvimentos específicos no Botafogo relacionados à SAF.

O Botafogo passou por significativas mudanças em seu elenco e estrutura de gestão em 2022, após o investidor norte-americano John Textor assumir o controle total da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) do clube. O investimento de R\$ 100 milhões liberado por Textor impulsionou uma série de contratações e reforços para a temporada de 2023. Durante a janela de transferências, o Botafogo gastou mais de R\$ 60 milhões, destacando-se as contratações de jogadores como Patrick de Paula, Victor Sá e Gustavo Sauer, que se tornaram as três maiores contratações da história do clube.

As mudanças não se limitaram apenas ao elenco de jogadores. O Botafogo também promoveu a troca de treinadores, demitindo Enderson Moreira devido a divergências no

estilo de jogo. John Textor almejou a contratação de Luís Castro como o treinador principal, travando uma batalha com o Corinthians para garantir os serviços do português.

Essas ações demonstram a intenção do investidor e da nova diretoria do Botafogo em reforçar a equipe e elevar o desempenho do clube, após conquistar o acesso da Série B em 2022. A transformação no elenco e a significativa movimentação no mercado de transferências foram os destaques dessa nova fase do Botafogo, à medida que o clube busca retornar ao protagonismo no cenário do futebol brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim entende-se que o futebol, sem dúvida, é uma paixão nacional que transcende as barreiras sociais e econômicas, mas sua gestão muitas vezes é insuficiente. O Brasil é reconhecido internacionalmente por seu talento e conquistas no futebol, mas enfrenta desafios significativos em termos de organização, planejamento e sustentabilidade. Uma das principais questões é a falta de transparência nos clubes e entidades esportivas, que muitas vezes sofrem com problemas financeiros e má administração, minando a confiança dos torcedores e investidores no sistema. Além disso, a desigualdade no futebol brasileiro é evidente, com alguns clubes ostentando recursos consideráveis, enquanto outros lutam para sobreviver, criando um ambiente competitivo desigual que prejudica o desenvolvimento de talentos e a competitividade do campeonato nacional. Outro ponto crítico é a formação de jovens jogadores, onde a infraestrutura e o acompanhamento dos atletas são inconsistentes em todo o país. A importância de uma gestão eficiente, profissionalização das estruturas de gestão e a promoção da ética e transparência são passos cruciais. Além disso, é imperativo considerar a situação das torcidas organizadas e a necessidade de adaptação às mudanças globais no futebol, como o desenvolvimento da tecnologia e novas tendências na gestão esportiva. Em resumo, a gestão esportiva no futebol brasileiro enfrenta desafios substanciais, mas também oferece oportunidades significativas. A superação desses desafios exigirá um esforço conjunto de clubes, federações, autoridades governamentais e torcedores, buscando maior transparência, equidade, desenvolvimento da base e profissionalismo para garantir um futuro sólido e promissor para o futebol no Brasil, mantendo sua tradição de excelência e elevando-o a novos patamares de sucesso e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ANDREOZZI, Daniel Marques. Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiro. 2007. 34

CAPELO, R. (2021, junho 15). As finanças do Botafogo em 2020: dívidas impagáveis e receitas em baixa fazem a estrela solitária brilhar cada vez mais fraco. Blog do Rodrigo Capelo. Recuperado de <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2021/06/15/as-financas-do-botafogo-em-2020-dividas-impagaveis-e-receitas-em-baixa-fazem-a-estrela-solitaria-brilhar-cada-vez-mais-fraco.ghtml>

ESPIÃO Estatístico. (2023, julho 07). Média de público do Brasileirão 2023 é a maior dos últimos 12 anos; Flamengo lidera rankings. Globo Esporte. Recuperado de <https://ge.globo.com/espiao-estatistico/noticia/2023/07/07/media-de-publico-do-brasileirao-2023-e-a-maior-dos-ultimos-12-anos-flamengo-lidera-rankings.ghtml>

FOGAONET. (2023, novembro 06). Dirigente explica cronograma para novo CT e prevê ida completa da base em 2020. Recuperado de <https://www.fogaonet.com/noticia/dirigente-explica-cronograma-para-novo-ct-e-preve-ida-completa-da-base-em-2020/>

GOAL.COM. (2023, novembro 05). Flamengo: como o clube venceu a crise financeira e se tornou [Título do artigo]. Recuperado de <https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/flamengo-como-o-clube-venceu-a-crise-financiera-e-se-tornou/iuria6hfntkqmifxp3gglm9qer>

Globo Esporte. (2022, setembro 08). Entenda a mudança na estrutura da Sociedade do Botafogo (SAF) com o início de setembro. Recuperado de <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/09/08/entenda-a-mudanca-na-estrutura-da-sociedade-do-botafogo-saf-com-o-inicio-de-setembro.ghtml>

GLOBO Esporte. (2023, março 15). Por que a dívida do Botafogo desandou? Entenda riscos das decisões da SAF e nova estratégia. Recuperado de <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/03/15/por-que-a-divida-do-botafogo-desandou-entenda-riscos-das-decisoes-da-saf-e-nova-estrategia.ghtml>

GUIMARÃES, JOÃO MARCOS. A sociedade anônima de futebol e suas nuances. IBDD. 2021.

LE BOTERF, G. DE LA COMPETÉNCIE. essai sur un attacteur étrange. Paris: Les editions d'organizations, quatrième tirage, 1995.

Lucente, A. & Bressan, P. 2015. Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport.

MAZZEI, L. C. Gestão de esportes no Brasil: Desafios e perspectivas. 1. ed. Brasil, 2012.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, São Paulo, v. 12, n. 1, 2013.

MAXIMIANO, Antônio. Introdução à Administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; CERQUEIRA, Sérgio de Albuquerque. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, 2021.

NOLASCO, V. P. et. al., *Administração/Gestão Esportiva*. In: COSTA, L. P. da (Org.). *Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 760-761.

PARKHOUSE, B.L. *The management of sport: its foundation and application*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.

PEREIRA, Carlos A. et al. *A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da que virtude*. 2021.

RODRIGUES, Sérgio Santos. *O clube empresa no Brasil: mais necessidade do que virtude*. *Revista Correio Braziliense*, 04 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/opinia0/2021/02/4904549-o-clube-empresa-no-brasil-mais-necessidade-do-que-virtude.html>. Acesso em: [Data de Acesso 23, Outubro, 2023].

ROCHA, C. M., & Bastos, F.C. (2011). *Gestão do esporte: definindo a área*. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25 (spe), 91-103.

SORDI, Jefferson Dobner; THEOBALD, Raquel Rejane. *As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo*. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 14, n. 2, p. 141-154, 2017.