

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

PAULA FERNANDA JANETTI

**MODELOS DE GESTÃO EM
ESPORTES: APONTAMENTOS
INTRODUTÓRIOS A PARTIR DE
REVISÃO DA LITERATURA**

Campinas
2008

PAULA FERNANDA JANETTI

**MODELOS DE GESTÃO EM
ESPORTES: APONTAMENTOS
INTRODUTÓRIOS A PARTIR DE
REVISÃO DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)
apresentado à Faculdade de Educação Física da
Universidade Estadual de Campinas para
obtenção do título de Bacharel em Educação
Física.

Orientador: Paulo César Montagner

**Campinas
2008**

PAULA FERNANDA JANETTI

**MODELOS DE GESTÃO EM ESPORTES:
APONTAMENTOS INTRODUTÓRIOS A
PARTIR DE REVISÃO DA LITERATURA**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) defendido por Paula Fernanda Janetti e aprovado pela Comissão julgadora em: 28/11/08.

Prof. Dr. Paulo César Montagner
Orientador

Prof. Dr. Paulo Ferreira de Araújo

Campinas
2008

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos que me incentivaram durante os estudos e, principalmente, aos profissionais da área que se empenham em fazer desta faculdade uma grande lição de vida.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, que felizes ou tristes com a minha decisão, sempre me apoiaram muito e confiaram na minha capacidade como pessoa e profissional.

Agradeço também aos meus amigos, da faculdade e fora dela, que sempre se mantiveram por perto, torcendo para o meu sucesso. Aos amigos da facul, o meu eterno e querido “Nóis de Quatro”, obrigada pelas risadas, pelos momentos de zueira e pelos longos trabalhos, mas, principalmente por estarem comigo, dando carinho e alguns puxões de orelhas também. Acredito que conhecer vocês foi a minha maior conquista dentro da FEF.

Quero deixar o meu muito obrigada aos professores... cada um da sua maneira pôde contribuir para o meu crescimento. Em especial, agradeço ao professor e orientador Cesinha, pelo acompanhamento durante a tão sofrida monografia que saiu aos “45 minutos do segundo tempo”.

Agradeço também a você, Danillo, que me acompanhou e ajudou desde o primeiro dia de FEF... sem você muito disso não teria acontecido.

E por fim, porém não menos importante, agradeço a Deus por sempre guiar os meus caminhos e me permitir tamanha conquista ao final de cinco anos de estudo.

JANETTI, Paula. **Modelos de gestão em esportes: apontamentos introdutórios a partir de revisão da literatura**. 2008. 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo levantar considerações introdutórias sobre os modelos de gestão esportiva existentes hoje, além de diagnosticar a influência do marketing nas mudanças ocorridas nos modelos desde sua criação. Através da revisão da literatura já publicada sobre o assunto, buscou-se traçar uma linearidade no processo de sistematização do esporte, além de exemplificar sua real situação em diferentes países. Para introduzir o assunto, foi elaborado um capítulo destinado à definição e ao histórico do esporte, desde sua criação na antigüidade, passando pelo ressurgimento na era moderna, até chegar à realidade atual. Ao citarmos o histórico do esporte no Brasil, foram levantadas algumas leis que nortearam seu desenvolvimento e organização. Fez-se necessária também a elaboração de um pequeno capítulo destinado à influência dos Jogos Olímpicos nas transformações dos modelos de gestão esportiva. Ao final, algumas considerações e reflexões foram organizadas, porém, por ser uma pesquisa introdutória sobre o assunto, muito estudo ainda é necessário para a estruturação de um documento que sirva de base para as futuras transformações na gestão do mundo esportivo.

Palavras-Chaves: organização; gestão esportiva; marketing

JANETTI, Paula. **Sportive managment models: an introduction using review of literature**. 2008. 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

ABSTRACT

This study has as objective brings some considerations about how sports are organized today, besides, it wants to check the influence of marketing during changes occurred in sportive management models, since your creation. Using the review of literature already published about the subject, the research had focus on organize an linearity in the process of sports's organization, using examples of different countries. To introduce the subject, it was elaborated a chapter to give definitions and history about sports, since your creation in oldness, passing by their renaissance in modern era, until today. When the brazilian sports's history was cited, some rules that influenced his development were described. It was necessary the elaboration of a little chapter to explain the Olympic Games's influence during the transformation of sportive management models. In the end, some considerations and reflexions were organized, however, how it was an introduction research, it is necessary more study to publish a document that helps new transformations in sportive management models.

Keywords: organization; sportive management; marketing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do esporte no Brasil.....	33
---	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo esquemático de como os países se organizam.....	42
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACM	Associação Cristã de Moços
CBC	Confederação de Clubes do Brasil
CND	Conselho Nacional de Desportos
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
DNCG	Direção Nacional de Controle de Gestão
FEF	Faculdade de Educação Física
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1 Introdução	12
2 Esporte: referenciais teóricos	16
2.1 Definição	16
2.2 Histórico	18
2.3 O esporte no Brasil	21
3 Modelos de gestão esportiva: alguns exemplos	24
3.1 Estados Unidos da América	26
3.2 Cuba	27
3.3 França	27
3.4 Alemanha	28
3.5 Austrália	28
3.6 Brasil	31
4 Influência dos Jogos Olímpicos na modificação dos modelos esportivos	37
5 Considerações Finais	41
Referências Bibliográficas	44

1 Introdução

Considerado um dos fenômenos de maior visibilidade e crescimento no cenário mundial, o esporte tornou-se assunto de estudo em diversos campos da ciência e hoje é sinônimo de tecnologia, superação, lucro e desejo de milhares de pessoas (CAGIGAL, 1972). Entretanto, essa fotografia nem sempre foi assim. O esporte sofreu profundas mudanças desde sua criação na antigüidade grega até atingir as características que hoje o levam a ser um espetáculo de tamanha magnitude.

Em Atenas, os Jogos Olímpicos eram disputados pelos gregos e, durante os dias de competição, até as batalhas e guerras eram interrompidas. A prática do esporte era considerada como um culto aos deuses e nada atrapalhava seu andamento.

“Os jogos Olímpicos marcaram de tal forma o modo de vida grego que durante sua realização era decretada a trégua, ou seja, três meses antes do início desse acontecimento eram suspensas todas as guerras, os soldados eram proibidos de pegar em armas ou participar de conflitos armados, mesmo contra povos invasores, para que atletas e espectadores pudessem chegar a Olímpia sem sofrer qualquer tipo de ataque.” (RUBIO, 2001, p.114)

No mundo moderno, o esporte retornou, a princípio, com ideais e características advindos da Grécia Antiga, no impulso do Barão Pierre de Freddy, conhecido como Barão de Coubertin, que idealizou os Jogos Olímpicos e fez novamente acender a chama desse fenômeno. Aos poucos, as modalidades foram difundidas entre os países do mundo e a prática, que antes era restrita a um grupo de pessoas da elite, passou a ser desenvolvida em escolas e associações, atingindo um grande número de participantes e espectadores.

Neste novo contexto, o esporte utilizou-se de modelos de sistematização para sua melhor organização. Entretanto, este modelo não é único e, dentre as diferentes modalidades e países que praticam e estimulam o desenvolvimento do esporte, encontramos variadas formas de gestão.

“No século XIX, a prática padronizada de esportes recreativos se espalhou pelo mundo, através do fenômeno do expansionismo das sociedades industriais da Europa, particularmente do poderoso império britânico. Começava assim a ser criado um novo conceito de esporte, com a definição de regras para cada modalidade, com fundamentos na capacidade técnica e no comportamento ético, através de normas de organização e de controle da prática de métodos violentos ou cruéis.” (GEOCITIES, 2008)

A partir de uma breve análise sobre o esporte, iniciou-se uma pesquisa de cunho acadêmico para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso sobre a realidade dos modelos de gestão esportiva. Para tanto, utilizou-se a revisão de literatura na construção e discussão sobre a problematização previamente elaborada. Segundo Faria Jr. (1992), a revisão da literatura

“implica em um esforço de análise e de síntese da literatura publicada, buscando entender o legado do conhecimento. Esse esforço geralmente conduz a importantes conclusões concernentes aos conhecimentos mais recentes em um dado campo de conhecimentos. Além da análise e da síntese, a revisão de literatura, para ser considerada como tal, deve incluir uma avaliação (comportando assim, um julgamento de valor, uma crítica). A revisão da literatura abre caminhos, permite trabalhar sobre a herança do conhecimento de forma original ou inovadora.” (p.25)

Para Lakatos e Marconi (1995), existem três formas de levantamento de dados para a construção de um trabalho científico, que são a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e os contatos diretos. Eles ainda explicam que:

“A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador

em contato direto com tudo que já foi escrito, dito, e filmado, para que este possa resolver, não somente problemas já conhecidos, como explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente. Desta forma este tipo de pesquisa não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame e análise de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” (p.183)

Ainda para os autores,

“Após a escolha do assunto o passo seguinte é a delimitação. É necessário evitar a eleição de temas muito amplos que ou são inevitáveis como objeto de pesquisa aprofundada ou conduzem a divagações, discussões intermináveis, repetições de lugares-comuns ou “descobertas” já superadas.”

Salvador (1980), cita que a delimitação do assunto implica em distinguir o sujeito e o objeto da questão e especificar os limites da extensão tanto do sujeito quanto do objeto e este último pode ser realizado através de adjetivos explicativos ou restritivos, complementos nominais de especificação ou determinação das circunstâncias.

Dessa forma, a partir da bibliografia já publicada na área de gestão esportiva, foi proposta a execução do estudo introdutório sobre seus modelos, baseado na busca de informações históricas e atuais referentes ao assunto.

Para a obtenção dos dados apresentados neste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica que abrangeu livros, sites, artigos, manchetes de jornais, entre outros. Entretanto, a carência de bibliografia neste campo dificultou uma melhor análise sobre o problema previamente elaborado, justificando assim a sua importância no campo acadêmico.

Além disso, este trabalho justifica-se como sendo uma pesquisa pertinente ao campo da gestão esportiva, pois apresentará informações atuais sobre tal assunto, além de fazer um breve relato da história do esporte.

Seus objetivos são elaborar um documento com caráter científico através de informações já publicadas sobre o assunto e também com dados atuais relevantes para a difusão do conhecimento sobre a área da gestão esportiva; trazer exemplos dos modelos difundidos mundialmente, como Estados Unidos, França, Austrália, Cuba e Brasil, caracterizando-os; diagnosticar a influência das estratégias de marketing nas mudanças dos modelos de gestão ocorridas; e, por fim, levantar considerações introdutórias sobre o tema.

Para a produção de um bom trabalho científico é necessário ler muito, continuamente e constantemente, pois a maior parte dos conhecimentos é obtida por intermédio da leitura (LAKATOS & MARCONI, 1995).

Entretanto, um dos fatores limitantes durante a construção desta monografia, foi a carência de referências bibliográficas sobre o assunto, o que dificultou o andamento do trabalho. O tempo indisponível para a realização deste trabalho também foi outro fator que se mostrou desfavorável à averiguação mais profunda do assunto, tornando a produção mais limitada e superficial

1 Esporte: referenciais teóricos

2.1 Definição

O termo esporte é uma contração de “sair do porto”, expressão usada pelos marinheiros europeus no século XV, quando se envolviam com passatempos em que as habilidades físicas eram fundamentais (TUBINO, 1992).

Pela definição sucinta extraída de dicionários, esporte é um conjunto de exercícios físicos. Mas também é ainda uma fonte enorme de emoções, tais como prazer, alegria, competição, vitória, companheirismo e beleza.

Para Cagigal (1981),

“o esporte é no fundo, pura e simplesmente, uma festa (exaltação, busca em sentir-se pleno, eufórico, vitalmente realizado) social. (...) Ele oferece, frente à restrição de movimento, atividade física; frente à massificação passiva, as ações pessoais, originais, onde o homem se experimenta como pessoa, as condutas protagonizantes, nas quais o homem não atua só respondendo às programações estabelecidas; frente à mutilação, o jogo completo das mais variadas capacidades (espirituais e físicas)”. (p.29/37).

Ele ainda defende o pensamento de que o esporte “é a maior extensão cultural organizada do homem, envolvendo rivalidade, confrontos e desejos de vitória, fortalecendo o vínculo entre motricidade e inteligência.”

O esporte é reconhecido como uma oportunidade para as pessoas se engajarem reflexivamente na discussão sobre valores e relações sociais (CAGIGAL, 1981). Diante de todos esses referenciamentos, é possível identificar e avaliar sua importância na vida do homem, independente da época na qual ele se encontra.

Gebara et al. (1992) define o esporte como sendo um “fenômeno universalmente crescente, economicamente em expansão e recente”, e um exemplo cabível a essa afirmação é citarmos que o ramo esportivo é um dos que mais crescem no mercado mundial, independente do país que se é estudado.

Para Betti (1997),

“o esporte tornou-se uma grande fonte de comunicação e, conseqüentemente, os atletas se transformaram em atores com grande capacidade gestual, motora e corporal, exibindo suas artes para uma massa de pessoas espalhadas em todo o mundo ”. (p.45)

Os meios de comunicação em massa têm grande influência na difusão do esporte e, se apoderam dele como uma forma extremamente lucrativa para seus canais, atraindo cada vez mais espectadores e praticantes das inúmeras modalidades existentes no contexto atual do mundo esportivo.

Por ser um fenômeno conhecido e praticado no mundo inteiro e considerado uma das representações de maior crescimento e desenvolvimento dos últimos séculos, sua capacidade de comunicar nações, áreas de conhecimento e estratégias para a melhoria das performances, cria ao seu redor uma teia de investimentos e permite cada vez mais sua difusão entre os povos.

2.2 Histórico

O esporte já sofreu rupturas em sua estrutura para chegar ao seu modelo atual de organização. Segundo muitos autores, sua origem data da antigüidade, mas o seu ponto mais importante foi alcançado nos Jogos Olímpicos que se realizaram de 884 a.C. a 394 d.C. Tal importância era notada pois mesmo durante períodos de guerra os jogos provocavam a trégua entre as batalhas. Para os antigos gregos, a prática esportiva estava associada ao enobrecimento espiritual. Segundo Tubino (1987),

“civilizações primitivas como a dos chineses, maias, incas, egípcios, japoneses, aztecas, hindus, e outros povos, deixaram vestígios de jogos praticados com o caráter esportivo, e que permitiram diversas especulações sobre a verdadeira origem do esporte. Foi na Grécia Antiga que os exercícios físicos e as atividades esportivas tiveram realce, primordialmente pela importância que receberam na Educação e pelo lugar que ocuparam nas celebrações e festas.” (p.13/14)

No contexto moderno, o esporte renasceu no século XIX, na Inglaterra, paralelamente ao processo de industrialização, herdando dele a racionalização e a sistematização. Sua organização era institucionalizada e apoiada no *fair-play* (respeito entre os competidores) e estava longe de buscar a valorização da vitória e do profissionalismo. Apresentou-se como fator de grande importância para o fornecimento de prazer para quem jogava e para seus espectadores (TUBINO, 1987). Entretanto, sua prática inicialmente era restrita à elite da sociedade e as modalidades individuais eram as predominantes.

Considerada uma atividade de ócio da aristocracia, também foi utilizada como meio de educação. As escolas públicas viram nos esportes um meio de ocupar, a menor custo, os adolescentes que estavam sob sua responsabilidade em tempo integral. Como apontam historiadores, quando os alunos estavam no campo do esporte, seria fácil vigiá-los e, ao mesmo tempo, se dedicavam a uma atividade

sadia. Assim, aos poucos novas modalidades foram surgindo para responder às demandas sociais emergentes da classe burguesa.

Com a prática padronizada, o esporte se espalhou pelo mundo e logo em seguida, através da iniciativa do Barão de Coubertin, os Jogos Olímpicos voltaram a acontecer na era moderna, resgatando da antigüidade o legado da civilização grega, com o objetivo de promover a amizade e a união entre os povos e universalizar a instituição esportiva. Ele buscou inspiração na Grécia Antiga e no modelo educativo da *Public-Schools* inglesas, pois estava convencido de que tal sistema, ao enfatizar o esporte, era o responsável pela grandeza do Império Britânico, e via no esporte inglês o ressurgimento da educação corporal dos gregos (RUBIO, 2001). A idéia do internacionalismo e da promoção da paz através do esporte era outra marca do olimpismo proposto por Coubertin.

Os Jogos foram o primeiro impulso para a internacionalização do esporte moderno, levando muitos países a conhecerem a existência de tal fenômeno e iniciarem a sua prática. Entretanto, as rivalidades políticas da época influenciaram o campo esportivo e o seu caráter competitivo ficou cada vez mais fortalecido, fazendo com que a vitória passasse a ser mais importante do que a participação, deixando de lado as características iniciais do esporte.

Segundo Brohm (apud Proni, 2002), o esporte moderno surgiu com a sociedade industrial, evoluiu estruturando-se de acordo com a evolução do capitalismo mundial e assumiu forma e conteúdo que refletiam essencialmente a ideologia burguesa. Ainda para o autor, alguns fatores foram responsáveis pelo desenvolvimento do esporte moderno, tais como:

- Aumento do tempo livre e desenvolvimento do ócio;
- Intercâmbios mediante os transportes e os meios de comunicação de massa;
- Revolução técnico-científica;

- Revolução democrático-burguesa.

Ele ainda sugere que “o esporte é fruto da dinâmica da sociedade moderna e reduz as distâncias entre as classes, multiplica os contatos, promove mobilidade social e vai progressivamente abolindo as discriminações sociais.” (p.39)

Sem dúvida, os Jogos Olímpicos foram decisivos para a universalização da instituição esportiva, na medida em que difundiram um modelo esportivo, padrões de funcionamento, regras e normas de conduta. E também acabaram por tornar-se um significativo evento não apenas esportivo, mas político e econômico.

Em 1936, pela primeira vez de uma forma clara, o esporte tornou-se fundamental para o fortalecimento do Estado, servindo para objetivos políticos. Durante os Jogos Olímpicos de Berlin, o ditador alemão Adolf Hiltler utilizou o esporte para demonstrar a força de seu regime, a recuperação da Alemanha e a pretensa supremacia da raça ariana. Seguindo o exemplo da Alemanha nazista, os Estados Unidos, a URSS e os países comunistas montaram, no auge da Guerra Fria, grandes estruturas esportivas em meio a máquinas de guerra, utilizadas na divulgação dos bons resultados dos regimes.

“Diferentemente dos gregos, porém, em que o período dos jogos representava um momento de trégua nas guerras e conflitos de qualquer ordem para que competidores e espectadores pudessem chegar a Olímpia, ao longo desses cem anos de competições os Jogos Olímpicos da Era Moderna já sofreram interrupção por causa das duas Grandes Guerras e boicotes promovidos por Estados Unidos e União Soviética, na década de 1980 (...)” (RUBIO, 2001, p.131)

De acordo com seus levantamentos, Tubino (1987) sintetiza as características do esporte moderno como um movimento de caráter competitivo, que necessita de uma visão interdisciplinar para atingir seu objetivo de progresso do homem e que supõe autocontrole, pois delimita-se pelas regulamentações e codificações.

2.3 O esporte no Brasil

Mesmo considerando a prática de atividades como canoagem, corridas, marchas e equitação praticadas pelos índios durante da colonização, para sobrevivência, a abertura efetiva do esporte no Brasil ocorreu entre os anos de 1822 e 1889, no período do Brasil Império, com o início da ginástica, natação, equitação e dança no conteúdo de ensino das escolas. Nesse mesmo período, os primeiros clubes (que são a base da gestão esportiva no Brasil e um dos principais pontos de discussão deste trabalho) surgiram para atender à demanda da prática do remo, como o caso do Flamengo e do Vasco da Gama, no Rio de Janeiro.

Durante a época do Brasil República, novas modalidades competitivas como o basquete, o tênis e o futebol, que já eram esportes praticados em outros países, foram introduzidos à cultura dos brasileiros e permitiram maior difusão e participação da sociedade. Em seguida, a prática foi crescendo cada vez mais, principalmente através de competições internacionais.

No período da ditadura militar (conhecido como Estado Novo), que durou de 1937 a 1941, foram estabelecidos alguns instrumentos legais que antecederam a institucionalização estatal do esporte, como decretos, leis e portarias e, em 1941 foi decretado o primeiro documento (Decreto-Lei Nº 3.199/41) que objetivou organizar o esporte, bem como a criação do Conselho Nacional de Desportos (CND). Todo o poder para intervir sobre a participação dos desportos em campeonatos e torneios estava sob o poder do CND, não deixando liberdade para que os clubes e/ou outras instituições decidissem voluntariamente o destino das práticas esportivas, fossem elas decisões administrativas ou nas competições organizadas dentro do país.

Foi criada também uma forma de isenção de impostos aos clubes, por parte do governo. As entidades eram isentas de impostos e taxas federais em exhibições

esportivas públicas, para incentivar a promoção do “esporte espetáculo”. Segundo Loureiro (1998),

“a imagem que o Estado pretendia criar através do desporto era, sobretudo, tanto interna como externamente ao país, a de um Brasil patriota e uma de suas estratégias para isto foi atribuir esta função às entidades esportivas” (p.7).

Em 08 de outubro de 1975 foi criada a segunda Lei regimental do desporto brasileiro, a Lei de Nº 6.251.

Nos anos subsequentes, que abrange o período entre o fim do Estado Novo e a República, houve um aumento considerável do número de modalidades e praticantes, com resultados notáveis para o país, como a conquista da Copa do Mundo de futebol, em 1970. Os esportes receberam uma pequena modernização mas continuaram vinculados ao Estado (LOUREIRO, 1998).

No início dos anos 90, as formas atuais de organização esportiva foram definidas e o esporte passou por uma reconceituação, pois antes era entendido apenas como uma atividade de alta competição. Com a divisão do esporte em categorias como federado, universitário, escolar, classista, militar, não-formal e profissional, sua conceituação passou a ser uma atividade “predominantemente física que enfatiza o caráter formativo-educacional, participativo e competitivo” (TUBINO, 1996).

Hoje em dia, o esporte deixou de perspectivar-se apenas no rendimento e conseguiu incorporar sentidos educativos e do bem-estar social (TUBINO, 1992). Segundo o autor, o esporte pode apresentar-se de três diferentes dimensões sociais, assim como Thomas Arnold sugeriu no início de seu desenvolvimento na época moderna:

- Esporte-participação, que tem relação íntima com o lazer e o tempo livre;
- Esporte-performance, que influencia no esporte popular através do fenômeno do efeito-imitação;
- Esporte-educação, que busca integração social, desenvolvimento psicomotor e atividades físicas educativas.

Se buscarmos as razões pelas quais ocorre a ampliação do esporte, podemos citar alguns pontos fundamentais, como enumerados por Paes (2000):

- Tem uma linguagem universal;
- O jogo torna-se espetáculo constantemente;
- Tem imprevisibilidade do resultado;
- Revela beleza plástica na prática esportiva;
- Aumento de praticantes em diversas modalidades;
- É um excelente facilitador de campanhas de marketing;
- Tem significativo espaço na mídia.

3 Modelos de gestão esportiva: alguns exemplos

Desde seu início no mundo moderno, o esporte como instituição social foi organizado através de uma atividade denominada gestão (ou administração) esportiva, que surgiu da necessidade de manter tais atividades físicas regularizadas, formalizadas e legitimadas (TUBINO, 1992).

Nolasco et al. (apud DACOSTA, 2005) definem a administração esportiva ou gestão do esporte como algo que “concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde” (p.760), e ainda lembram que essa definição varia de acordo com países e continentes.

Para a Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte, gestão esportiva é

“um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional.”
(p.760)

De acordo com Capinussú (1979, p.17), a administração é “uma tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos com maior eficiência, ou seja, com menor dificuldade e maior rapidez.”

Brunoro (apud AZEVEDO, 2004) coloca que, para avançar no sentido de realizar uma organização e administração esportiva, devem-se percorrer as seguintes etapas: reestruturação administrativa; definição das responsabilidades de todos os cargos administrativos; implantação de planos e estratégias de marketing, administração e organização; e idealização de metas reais e planos estratégicos para que estas sejam alcançadas.

No início do processo de profissionalização e sistematização do esporte, foram criados modelos de financiamento esportivo. Tubino (1997, p.21) explica o surgimento das escolas esportivas:

“A partir da utilização do esporte como mecanismo político, principalmente após a Segunda Guerra Mundial no início da “Guerra Fria”, o Estado se apropria do esporte em muitos países e neste momento surgem quatro escolas esportivas bem definidas: a escola saxônica, a escola socialista, a escola européia-ocidental e a escola asiática. A escola saxônica, também chamada de escola do liberalismo absoluto, tinha como base a Universidade. A escola socialista, também conhecida como escola do dirigismo absoluto, tinha no estado o organismo central de todas as ações. A escola européia-ocidental, um misto das duas primeiras, justamente pelas incoerências internas entre os países componentes, sempre apresentou resultados aquém de suas possibilidades. Finalmente, a escola asiática, precursora do paradigma do esporte como negócio, tinha na indústria a sua base principal, mas delimitava-se pelas práticas esportivas inseridas nas suas culturas, o que de alguma forma explica o pequeno número de modalidades vitoriosas nas disputas internacionais.”

Proni (2000) indica a influência do modelo europeu na organização esportiva brasileira, uma vez que características semelhantes são encontradas em ambos os casos: organizados em clubes, participação do Estado e inserção de empresas privadas.

Nos países europeus, tal organização até hoje é feita através da operação de clubes, “espaços privilegiados para o lazer, para encontro de amigos e familiares, embora permaneça a idéia de que devem se projetar publicamente através da excelência de seus atletas” (BAFERO, 1991), que foram fundados, na maioria das vezes, por jovens burgueses, com o intuito de proporcionar o bem-estar social. “O clube trata-se de um abrigo e meio de socialização da comunidade” (COSTA, 2005).

Anteriormente à formação dos clubes com suas características atuais, o esporte foi organizado através do modelo de associacionismo, definido por Bracht como uma “associação livre, sem fins lucrativos, baseada no trabalho voluntário, que supria interesses específicos (esportivos) de grupos, que cultivava valores como o amadorismo, o fair-play (...)”

Brohm (apud PRONI, 2002) também ressalta que no sistema esportivo há sempre a produção de mercadorias, como os campeões, os grandes espetáculos, os recordes e as competições e, como unidade produtora básica dessas mercadorias está o clube, que num paralelo à economia mundial, refere-se às grandes empresas.

Porém, nem sempre é o clube o responsável pela base da gestão do esporte. Analisando outros países, verifica-se que muitos deles adotam modelos que também são relevantes neste estudo, uma vez que os resultados alcançados no cenário internacional e a importância que o esporte adquiriu nos planejamentos governamentais locais são impactantes.

3.1 Estados Unidos da América

O modelo de gestão esportiva dos Estados Unidos da América baseia-se na organização do esporte nas escolas, comunidades e universidades. A política nacional do esporte aposta na interação entre Estado, com caráter eminentemente regulador, no que tange ao nível amador, e iniciativa privada, que comanda clubes e federações.

De acordo com Pfister (2003), nos Estados Unidos

“não existe uma federação coordenadora e os principais provedores dos esporte não são os clubes (...) as atividades físicas e os esportes são organizados dentro do sistema educacional (escola, universidade), além disso, algumas instituições comerciais oferecem atividades físicas, principalmente fitness. Separadamente, há o esporte profissional, com suas próprias organizações e ligas.” (p.20)

3.2 Cuba

Em Cuba, o esporte é considerado uma fonte de empregos e uma área intrinsecamente ligada à saúde. Os projetos e propostas são elaborados e financiados pelo governo, ou seja, a estrutura do esporte cubano é totalmente estatal. Até os clubes foram transformados em centros estatais de prática esportiva. Há pouco passaram a ser aceitos incentivos de recursos privados, mas o pleno controle das funções do esporte continua do governo (ALVES & PIERANTI, 2007).

3.3 França

A França apresenta hoje um modelo de organização de seus clubes de futebol considerado como o correto caminho para atingir um verdadeiro profissionalismo, onde todos eles têm as mesmas obrigações e isso impede que os clubes franceses cometam loucuras. A DNCG – Direção Nacional de Controle de Gestão – através de uma Comissão de Controle dos Clubes profissionais, é um organismo independente ligado ao governo francês e responsável pela fiscalização do desporto.

Tem como função verificar os riscos financeiros da gestão dos clubes; conferir se a gestão de cada clube está de acordo com a Legislação vigente; analisar a estrutura jurídica dos clubes e a situação dos acionistas; verificar o orçamento dos clubes para a presente e futuras temporadas; fiscalizar os relatórios anuais e contas dos clubes e puni-los se não cumprirem as regras.

O objetivo deste organismo é, além de aumentar o envolvimento e responsabilidade do estado na gestão desportiva, fazer com que os clubes franceses tornem-se, num futuro próximo, participantes das principais ligas da Europa (FUTEBOL FINANCE, 2008).

3.4 Alemanha

Assim como em outros países da Europa, na Alemanha o esporte está baseado nos clubes. As organizações esportivas são autônomas, mas apoiadas pelos governos federais ou regionais através de subsídios, ou seja, o Estado fornece recurso financeiro adicional para certas atividades, como o esporte de elite, se os recursos financeiros das organizações esportivas não forem suficientes (PFISTER, 2003).

3.5 Austrália

Na Austrália, um país economicamente independente, existe uma mistura de instituições e iniciativas governamentais com organizações não-governamentais à frente do sistema esportivo. Os clubes são os mais importantes incentivadores do esporte e, uma grande parte da população australiana é associada a um clube esportivo.

Se analisarmos os EUA e Cuba, podemos encontrar neles uma coerência bastante significativa, além dos grandes resultados já alcançados pelos seus atletas. Tanto nos Estados Unidos como em Cuba, a prática esportiva com fins competitivos só é possível através do bom desempenho acadêmico. Em muitos casos, alunos chegam a escolher seu curso com base na qualidade da equipe universitária ou recebem bolsas para cursar a faculdade e jogar pelo time. Os alunos que demonstram potencial nas disciplinas obrigatórias nas escolas são encaminhados para centros esportivos regionais do governo, onde recebem o devido treinamento para se tornar um atleta de elite.

Para os países europeus, assim como no Brasil e na Austrália, a organização do desporto através de clubes confunde-se com a história da gestão esportiva. De acordo com Boudens (2000), os clubes,

“oficialmente chamados de “entidades de prática desportiva”, são pessoas jurídicas de direito privado, via de regra constituídas sob a forma de associação. Uma das características deste tipo de sociedade é que os associados, tomados individualmente, não têm qualquer participação no patrimônio, por maior que possa ser. Tanto é que, dissolvida a entidade, por qualquer razão, o patrimônio é destinado a outra entidade, de fins idênticos ou semelhantes. Outra característica é que, no caso de associação, a existência da pessoa jurídica é tão distinta da dos seus membros que a admissão ou o desligamento de associados não acarreta qualquer mudança nos atos constitutivos.” (p.10)

Considerando ainda os levantamentos do autor, os

“clubes promovem atividades recreativas, desportivas e sociais para os associados. Frequentemente mantêm departamento de desporto profissional, onde atuam atletas que não são necessariamente associados, ou seja, cujo vínculo com o clube não decorre de uma cota, mas de um contrato de trabalho ou um contrato de patrocínio. Os clubes mais conhecidos são aqueles cujos times de futebol disputam campeonatos nacionais. São associações de finalidade dupla: tem fins não econômicos (na medida em que funcionam para os associados) e fins econômicos (na medida em que exploram o desporto profissional e, com ele, obter renda).” (p.10)

Sobre a instituição clubística, Marchi Jr. (apud BENELI, 2007) aponta que “possui em seu quadro de associados agentes dotados de determinado perfil social, composto e construído à base do respectivo capital social, econômico e cultural, capaz de enfatizar posições e distinções de classe.”

Entretanto, independente do modelo de gestão esportiva empregado, é grande a influência da indústria do entretenimento e do marketing no desporto mundial, trazendo consequências para a administração de suas práticas, tanto que no caso dos maiores clubes europeus, os direitos de TV significam cerca de 50% de suas receitas (FUTEBOL FINANCE, 2008).

A Liga Nacional de Basquetebol dos Estados Unidos da América do Norte, a NBA (National Basketball Association) transformou-se em um dos maiores modelos de organização empresarial do esporte, fazendo parcerias e contratos com grandes empresas, o que também foi influenciado pela inserção dos meios de comunicação e das ações de marketing.

Por definição, marketing esportivo é entendido hoje como “uma ação de indivíduos ou de empresas, destinada a beneficiar uma atividade de interesse público. Também pode ser compreendido quando se realiza uma comunicação

diferenciada de um produto, serviço ou imagem ou se implementam ações que visem a melhoria ou a fixação de uma imagem institucional.” (MELO NETO, 1995, p.34)

3.6 Brasil

No Brasil, o modelo de gestão esportiva teve suas primeiras aparições no início do século XX, com a Associação Cristã de Moços (ACM) nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (NOLASCO et. al, 2005). Também com organização através de clubes, inicialmente as modalidades não eram de fácil acesso para a população de baixo poder aquisitivo e as modalidades competitivas foram introduzidas gradativamente, a partir de seu desenvolvimento e crescimento em outros países, como foi o caso do basquete, do tênis e do futebol. Tais clubes se moldaram aos hábitos da burguesia comercial e/ou industrial, refletindo em suas origens a cultura alemã, italiana, japonesa e outras.

Os clubes cresceram no interior dos estados, não se concentrando nas capitais, como aconteceu em outros países da América Latina, por isso se tornou mais presente no sul do território brasileiro, permitindo a correlação entre fatores sócio-econômicos com o desenvolvimento esportivo comunitário.

A preocupação com a administração econômica e financeira das associações esportivas não é um assunto recente e teve um grande impacto nas legislações brasileiras.

Em 1941 o Decreto Lei nº 3.199 legitima o esporte profissional e coloca sua organização sob o comando do CND, que sofreu mudanças em 1970 e 1978 e tornou-se vinculado ao Ministério da Educação e da Cultura. Entretanto, a estrutura inicialmente formada e que incluía Confederações (nacionais), Federações (estaduais) e Ligas (municipais) continuam até os dias de hoje, sendo

o clube a célula básica de todo o esquema. Além deste, em 1945 outro Decreto-Lei (nº 7.674) foi criado também dispondo sobre a gestão esportiva, citando principalmente sob o ponto de vista financeiro (NOLASCO et. al, 2005).

Já no Decreto nº 80.228, de 25 de agosto de 1977, foram estabelecidas normas rígidas de administração financeira das entidades desportivas. Ainda neste decreto, ficou estabelecido que “nas associações desportivas, os sócios se manifestarão coletivamente por meio de conselhos deliberativos, que serão órgãos soberanos e constituídos de, no mínimo, vinte membros.”

Considerando os princípios básicos da organização do desporto como sendo o associacionismo, a responsabilidade colegiada, a finalidade não lucrativa, a não-remuneração dos dirigentes, a tutela governamental, o controle externo e interno dos atos administrativos nas entidades esportivas e a transparência contábil, pode-se afirmar que tais princípios foram criados entre os anos de 1940 e 1990, através do Decreto Lei nº 3.119 e da Lei nº 8.672.

No ano de 1998 publica-se a Lei Pelé nº 9.615, que passa a considerar os clubes como clube-empresa, exigindo a profissionalização na sua administração. Foi uma tentativa de melhorar a organização do esporte brasileiro. Depois desta lei, projetos com o intuito de capacitar os profissionais para o melhor gerenciamento do esporte brasileiro foram criados (LOUREIRO, 1998). O organograma abaixo mostra como o desporto no Brasil se organizou após a regulamentação. Quanto ao Ministério dos Esportes cabe ressaltar que não há apenas a sua interligação com a Confederação, mas também com o COB e com o Comitê Paraolímpico Brasileiro. E, no caso da Liga, nem sempre ela está subordinada à Federação.

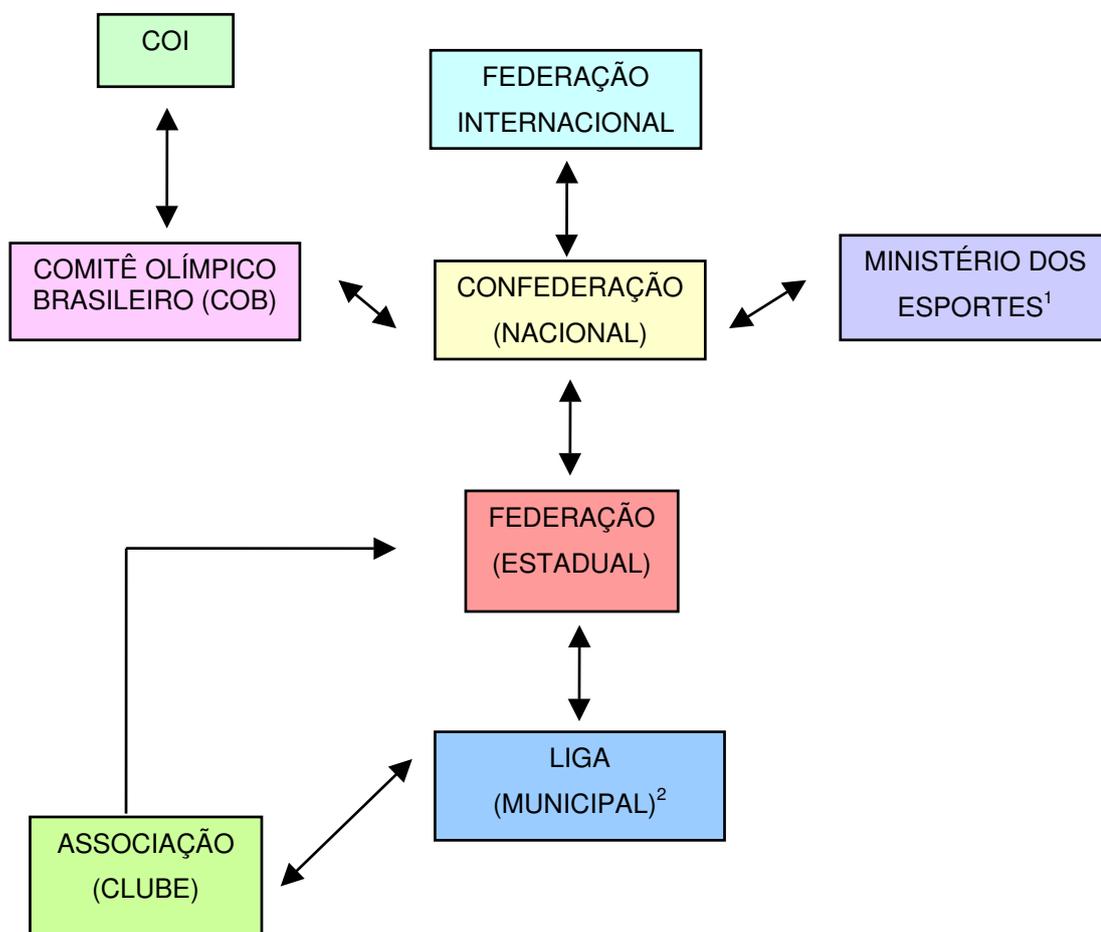


Figura 1 – Organograma do esporte no Brasil.

¹ Exemplificação da ligação do Ministério dos Esportes apenas com a Confederação.

² Neste caso foi sugerida a conexão entre a Liga e a Federação.

Inicialmente, as práticas esportivas no Brasil predominantemente não possuíam organização sistematizada, sendo vistas apenas como entretenimento para os associados do clube, cujas preocupações sócio-esportivas eram essencialmente amadoras (TREVISANI, 1997, p.26). Na década de 70, através de um levantamento de dados, foi possível estimar a existência de 30 mil clubes recreativos e esportivos, que competiam, em sua maioria, nos planos amador e recreativo, deixando o profissionalismo de lado. Quanto ao fator patrimonial, mais da metade dos clubes possuía sede própria. No que diz respeito às modalidades,

nesta época, os esportes coletivos estavam à frente como sendo os mais praticados (futebol, futebol de salão, voleibol e basquetebol) e as regiões mais desenvolvidas eram as que apresentavam maior diversificação esportiva.

Nesse contexto amador, os jogadores de equipes competitivas eram obrigados a exercerem outras atividades para obterem condições de sustento, o que dificultava sua prática.

Aos poucos o esporte foi sendo sistematizado e o amadorismo substituído pelo profissionalismo, fazendo com que os clubes não mais conseguissem sobreviver apenas com seus investimentos, pois exigiam profissionais capacitados para trabalhar com os atletas competidores. Dessa forma, os clubes buscaram recursos financeiros externos, estabelecendo uma forma importante de relacionamento econômico, o patrocínio esportivo, conceituado como uma

“provisão de recursos materiais humanos, financeiros e fiscais, realizada por uma organização pública ou privada de cunho comercial, institucional ou filantrópico, direta ou indiretamente para um evento ou atitude, em troca de associação direta ou indireta com o evento e/ou com a atividade.” (VERY, apud BENELI, 2007, p.86)

Segundo Trevisani (1997, p.18)

“o esporte passa a ser visto não mais como uma alternativa de lazer ou como um fenômeno social, mas como uma visão de mercado, considerado como um produto a ser vendido. Isso para atrair o interesse do público e de patrocinadores. Nesta época, o marketing esportivo que em alguns casos era praticado de forma bem simples, apenas através do comércio de espaços para a publicidade, cada vez mais vinha perdendo seu espaço para um planejamento rigoroso que se baseia nas técnicas de marketing tradicional, adaptando-se a realidade do esporte.”

De acordo com uma pesquisa realizada em 1976 nos Estados Unidos, na década de 70, 20 milhões de brasileiros possuíam algum vínculo com clubes,

correspondendo aproximadamente a 22% da população total, um grande índice se considerarmos os anos de existência de tal organização esportiva no país. A partir dos primeiros anos da década de 2000 foi identificado um desaparecimento de clubes em várias modalidades e, como causa, aponta-se as dificuldades financeiras dos clubes, segundo informações publicadas no Atlas do Esporte no Brasil (2003). De acordo com a Confederação de Clubes do Brasil – CBC, o Brasil possui cerca de 10 mil clubes formais que continuam atendendo 20 milhões de pessoas, ou seja, comparando-se com a década de 1970, os clubes atendem hoje mais usuários com um menor número de unidades.

Beneli (2007) faz uma correlação entre o sistema clubístico do Brasil:

“Brohm (1976) analisa o sistema esportivo como “processo de produção esportiva” que possui a necessidade de produzir certas mercadorias. Através desta relação, o clube esportivo se posicionaria como a empresa, ou como o autor qualifica a célula básica do tecido esportivo, que inserido no sistema capitalista com suas leis inerentes seria representado a partir da sua taxa de produtividade. (...) clubes desempenhando sua posição enquanto instituição de fundamentação da modalidade, empresas intervindo diretamente nos clubes ou associações entre clubes e empresas, e ainda equipes representando órgãos públicos ou estabelecendo parcerias (prefeitura, clubes e empresas). Assim com diferentes interesses desenvolvem-se a valorização econômica e as transformações na característica clubística do país.” (p.85)

Hoje em dia, em matéria de apoio financeiro externo ao esporte, as tendências são a parceria e o patrocínio. A parceria pode ser definida como o contrato pelo qual uma entidade de prática desportiva se associa a uma empresa para a administração conjunta de uma equipe de atletas profissionais, ou seja, a empresa participa diretamente na administração do departamento de desporto profissional. Ela garante à empresa a exposição na mídia e a popularização de marcas e, ao clube, a quitação de débitos (IR, FGTS, INSS) e recursos para investir nas divisões de base (BOUDENS, 2000, p.18).

O patrocínio é a relação da imagem de um produto/serviço com outras áreas, afins ou não. No caso do esporte, muitas empresas que estampam suas marcas nas camisas dos jogadores não apresentam seus produtos correlacionados à área esportiva, mas o retorno obtido com a exibição da imagem é extremamente lucrativa para tais instituições. A relação fornecedor-clubes evoluiu significativamente e as empresas desembolsam mais para que os clubes utilizem sua marca (BRUNORO; AFIF, 1997).

A tendência do marketing esportivo no Brasil é de crescimento. Assim como a tendência dos clubes é, de cada vez mais, especializar-se para receber o crescimento do patrocínio esportivo (BRUNORO; AFIF, 1997).

4 Influência dos Jogos Olímpicos na modificação dos modelos esportivos

Na era moderna, os Jogos Olímpicos foram recriados por Pierre de Coubertin ainda levando em consideração seu modelo amador baseado no fair-play e com o objetivo de congregação entre as nações. Entretanto, esse ideário foi transformando-se graças à mercantilização do esporte e à crescente espetacularização dos torneios esportivos, levando à profundas alterações nos modelos administrativos.

Hoje em dia os Jogos são organizados por gestores profissionais especializados em planejamento e marketing; a maioria dos atletas de alto nível tem o esporte como um trabalho relativamente bem remunerado; as imagens do espetáculo são produzidas e simultaneamente transmitidas para todos os continentes; os campeões fazem o papel de garotos-propaganda e os espectadores são tratados como consumidores; os custos operacionais do megaevento são bancados por empresas multinacionais; dezenas de cidades pretendem formalizar suas candidaturas para disputar ferrenhamente o direito de sediar os Jogos na próxima década (PRONI, 2008).

Nas primeiras edições dos Jogos Olímpicos o marketing tinha um papel quase insignificante, trazendo apenas algumas mensagens de empresas nos programas impressos. Apenas em 1924 foram colocadas as primeiras placas de propagandas no estádio.

Os Jogos de Los Angeles, em 1932, foram os pioneiros na contratação de um projeto de marketing. Quase trinta anos depois, nos Jogos Olímpicos de Roma,

foram iniciados os projetos juntamente com as transmissões televisivas: espectadores de 18 países puderam assistir aos jogos em tempo real. Aos poucos o número de empresas patrocinadoras foi aumentando, assim como a espetacularização e a difusão das modalidades esportivas nos diversos países do mundo. No início dos anos 90, superados os desentendimentos políticos e ideológicos (que em edições anteriores haviam causado uma série de ausências) e minimizados os impedimentos quanto à participação de atletas profissionais, os Jogos de Barcelona selaram a definitiva transformação das Olimpíadas num megaespetáculo dirigido pela lógica do mercado e segundo os interesses do mundo dos negócios (PRONI, 2008).

Hoje sabemos que não só os Jogos Olímpicos, pioneiros nas alterações do esporte mundial, mas também os campeonatos nacionais e as competições internacionais de cada modalidade têm uma grande influência na dinâmica econômica dos países, gerando recursos financeiros bastante consistentes e que, a partir dessa realidade, muitas mudanças na organização dos esportes aconteceu.

Nos EUA, segundo Pozzi (apud GUISELINI, 2008), a indústria do esporte está crescendo ao longo dos anos. Segundo uma pesquisa divulgada pela Sports Inc. e o Grupo Wharton de Associações Econométricas (WEFA) o Produto Esportivo Nacional Bruto – total de atividade econômica gerada pelo esporte – no ano de 1987 foi de US\$ 50,2 bilhões, sendo 1,1% do Produto Nacional Bruto total dos EUA. Como consequência, ao longo das últimas décadas, pôde-se constatar uma crescente relevância da indústria do esporte no ranking dos setores econômicos. Por exemplo, o setor esportivo ocupava a 23^a posição em relação ao PNB dos EUA, acima de setores mais tradicionais da economia, como o setor automobilístico. Até mesmo alguns fabricantes de artigos e materiais esportivos, através de suas políticas de marketing, passaram a interferir nas formas de gestão do esporte.

Atualmente, o esporte é considerado uma das “atividades econômicas” que mais crescem nos mercados globalizados, o que tem estimulado a entrada de grandes corporações empresariais e tem requerido métodos modernos de administração (PRONI, 1998, p.83).

Entretanto, a participação de empresas de outros setores econômicos também contribuiu para revolucionar o esporte-espetáculo. O patrocínio à equipes e torneios esportivos cresceu à medida que empresas de grande porte perceberam que era mais barato e eficaz associar sua marca a um evento de interesse da mídia (de preferência, com credibilidade internacional), levando seus concorrentes a fazê-lo também (PRONI, 1998, p.85).

No automobilismo e no futebol, nas suas versões profissionais mais comercializadas, encontramos métodos de marketing e estágios de capitalização do esporte-espetáculo bastante avançados. Na Fórmula 1 (que é controlada principalmente por grupos britânicos, italianos e franceses) a gestão é completamente profissional. As equipes são empresas privadas e possuem um relacionamento simbiótico com os fornecedores de motores, pneus, combustíveis e lubrificantes (PRONI, 1998, p.89).

No caso do futebol de países como Itália, Espanha, França e Alemanha, onde as principais equipes pertencem a grupos empresariais, a lógica do lucro já se implantou na administração do futebol. Mas, o estágio mais avançado de marketing esportivo e organização empresarial é o da liga inglesa, onde várias equipes já se transformaram em S.A. e lançaram ações na Bolsa de Valores de Londres, multiplicando assim seu capital, além de contarem com receitas crescentes provenientes de licenciamentos de produtos e de contratos com a televisão (PRONI, 1998, p.91).

No Brasil, as conseqüências da extinção do passe através da Lei Pelé de 1998 foram diferentes das que ocorreram na Europa. Isto porque, no continente

européu, os clubes já apresentavam um histórico de profissionalização da gestão e da busca de outras fontes de receita baseadas na aproximação entre cliente e clube, tais como: a bilheteria, contrato com mídia e área comercial. A lei Pelé influenciou diretamente na geração de caixa dos clubes brasileiros, que até então, tinham como principal fonte de receita, a venda de jogadores. Com isso, os clubes perderam a sustentabilidade de sua principal fonte geradora de caixa. Ou seja, o impacto da extinção do passe nas fontes de receita dos clubes europeus foi menor, pois já haviam sido desenvolvidas alternativas como a venda de pacotes de viagens para os jogos, carnês antecipados, lojas, museus e até canais próprios de TV com programação diária sobre os clubes (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006).

No Brasil, as receitas dos clubes se originam de quatro fontes principais: a receita de bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores. Existem ainda outras fontes de receita como a mensalidade de associados e cotas de participação em campeonatos.

Os números que circulam nos clubes mundiais são imensos. Para se ter uma idéia, apenas com receitas de direitos televisivos, clubes de futebol como AC Milan (Itália), Real Madrid (Espanha), Manchester United (Inglaterra) e São Paulo receberam, na temporada 2006/2007, de 9 a 153 milhões de Euros (FUTEBOL FINANCE, 2008). O São Paulo Futebol Clube foi o único clube brasileiro a ser mencionado nesta lista e a sua receita foi a mais baixa comparada aos demais times, com 9,9 milhões de Euros, comparados a 153,6 milhões de Euros do AC Milan.

O problema que ainda hoje acontece nos clubes brasileiros é que, mesmo com alternativas que podem ser implantadas para ampliar suas fontes de receita, estas instituições ainda sofrem com o problema da má gestão e não conseguem atingir os níveis de organização, arrecadação e sucesso que instituições semelhantes apresentam em outros países do mundo, como no caso dos países da Europa.

5 Considerações Finais

A partir da revisão de literatura publicada sobre gestão esportiva, pode-se afirmar que esta sistematização nasceu diante da necessidade de reorganização do esporte no mundo moderno, mas ainda precisa de melhorias para acompanhar as transformações atuais.

Hoje encontramos diferentes formas de administração das modalidades esportivas, entretanto, os clubes são o principal veículo de desenvolvimento do esporte, como é o caso do Brasil, dos países europeus como França e Alemanha, e da Austrália, que se baseiam nessa célula primária para atingir a população praticante e espectadora do mundo esportivo. Porém, países como Estados Unidos e Cuba, que apresentam uma estrutura baseada nos esportes desenvolvidos em escolas e universidades e, também tiveram sucesso em competições internacionais. De acordo com a tabela abaixo, podemos demonstrar como tais países estão organizados, de uma maneira esquemática.

Tabela 1. Modelo esquemático de como os países se organizam.

País	Modelo de gestão esportiva	Características
EUA	Universidades	Estado controla esporte em nível amador e iniciativa privada, fica à frente dos níveis de competição.
Cuba	Universidades	Projetos e propostas elaborados e financiados pelo governo.
França	Clubes	Possui organismo ligado ao governo para fiscalizar o desporto.
Alemanha	Clubes	Organizações esportivas autônomas, mas apoiadas pelos governos federais ou regionais através de subsídios.
Austrália	Clubes	Instituições e iniciativas governamentais com organizações não-governamentais.
Brasil	Clubes	Os clubes são considerados como clube-empresa e apresenta profissionalismo na administração.

Além disso, foi possível diagnosticar que o marketing e a mídia têm grande influência nas mudanças ocorridas nos esportes, quando se tratando da área de gestão. Os Jogos Olímpicos Modernos, marco que iniciou uma nova era do esporte, têm forte presença nas formas de organização dos clubes e entidades que controlam as atividades esportivas, tanto que os primeiros passos do marketing esportivo se deu nos Jogos Olímpicos de 1924, com a colocação de propagandas nos estádios e, em 1932, em Los Angeles, onde pela primeira vez foi contratado um projeto de marketing para o evento.

Entretanto, mesmo com novas formas de apoio financeiro motivadas pelas estratégias de marketing como parcerias e patrocínio, os clubes, principalmente os brasileiros, ainda passam por dificuldades por não encontrarem profissionais qualificados na área e também por apresentarem falhas na gestão da instituição, uma realidade um pouco diferente se compararmos à estrutura desenvolvida nos clubes de futebol de países europeus, por exemplo, que trabalham com um mercado financeiro bem mais atrativo para atletas e investimentos externos.

Portanto, a partir deste estudo introdutório sobre os modelos de gestão esportiva, podemos concluir que o Brasil ainda necessita de uma melhor organização para atingir níveis de países europeus que se utilizam da mesma sistematização (clubes), ou mesmo para comparar-se com países que têm sua estrutura esportiva baseada em universidades e escolas, como os Estados Unidos, por exemplo. Somos um país rico em modalidades, bons atletas e com grandes investidores, mas o crescimento pode ser ainda maior se a estrutura for melhor controlada.

Para que este trabalho científico possa colaborar com os profissionais da área de gestão esportiva faz-se necessárias pesquisas mais aprofundadas sobre o tema, sendo esta monografia apenas um estudo com algumas definições e considerações introdutórias.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, F. L. J. *Marketing esportivo: relações interdisciplinares entre os meios esportivos, administrativos e comunicacionais*. TCC/Unicamp. Campinas, 2003. 125f.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. *O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil*. RAE eletrônica, São Paulo, vol. 6, n.1, 2007. 22p.

AMORIM, R. *A modernização (?) da gestão dos clubes de futebol brasileiro*. TCC/Unicamp. Instituto de Economia. Campinas, 2001. 68f.

ARBENA, J. L. *Surgimiento y desarrollo del deporte moderno em América Latina: la influencia Norteamericana*. Revista Digital, Buenos Aires, ano 5, n.24, 2000. 5p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 28/09/2008.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F. *A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002*. Revista Digital, Buenos Aires, ano 10, n.74, 2004. 13p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 04/11/2008.

BAFERO, F. A. *Da educação física escolar para a educação física informal*. Tese. PiracicabaÇ Unimep, 1991. 90f.

BENELI, L. de M. *Basquetebol masculino paulista: apropriação das características do esporte profissional na estrutura organizacional das categorias de base*. Tese (Mestrado). Campinas: Unicamp, 2007. 157f.

BETTI, M. *Violência em campo: do dinheiro, mídia e transgressão às regras do futebol espetáculo*. Rio Grande do Sul: Unijuí, 1997. 152p.

BOUDENS, E. *A lei Pelé não existe mais*. Consultoria Legislativa. Câmara dos Deputados, Brasília, Estudo Outubro, 2000. 66p.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente, 1997. 251p.

BUENDÍA, R. V. *El deporte moderno. Consideraciones acerca de su génesis y la evolución de su significado y funciones sociales*. Revista Digital, Buenos Aires, ano 7, n.36, 2001. 5p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 28/09/2008.

CAGIGAL, J. M. *Deporte, pulso de nuestro tiempo*. Madrid: Editora Nacional, 1972. 238p.

_____. *Oh deporte! Anatomia de um gigante*. Valladolid: Miñon, 1981. 234p.

CAPINUSSÚ, J. M. *Teoria organizacional da educação física e desportos*. São Paulo: Ibrasa, 1979. 167p.

COSTA, J. P. C. G. *O esporte de representação em Campinas: o papel dos clubes esportivos*. (TCC/Unicamp). Campinas, 2003. 71f.

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. 923p.

FARIA, Jr. A. G. de. Pesquisa em educação física: enfoques e paradigmas. In: FARIA, Jr. A. G. de e FARINATTI, P. de T. (orgs.). *Pesquisa e produção do conhecimento em educação física: livro do ano 1991/SBDEF*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1992. 150p.

FRYDENBERG, J. D. *Los clubes de fútbol argentino em crisis. Diagnósticos y soluciones. Entrevista a Raúl Gamez, ex presidente del Club Atlético Vélez Sarsfield. Parte I. Revista Digital*, Buenos Aires, ano 6, n.33, 2001. 3p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 28/09/2008.

GEBARA, A. et al. *Educação física e esportes: perspectivas para o século XXI*. Campinas: Papirus, 1992. 260p.

GUISELINI, T. *Estudo econômico da copa do mundo de futebol – WM Deutschland 2006*. TCC/Unicamp. Campinas, 2008. 46f.

HAIACHI, M. de C.; MATARUNA, L. *Patrocínio no esporte: uma visão das melhores empresas sobre a escolha de modalidades esportivas como forma de investimento. Revista Digital*, Buenos Aires, ano 13, n.119, 2008. 10p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 04/11/2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1995. 270p.

LOUREIRO, K. Da. *As perspectivas do marketing esportivo dentro do plano geral de marketing a partir de alguns "cases"*. TCC/Unicamp. Campinas, 1998.

LOVISOLO, H. Esporte competitivo e espetáculo esportivo. In: MOREIRA, W. W. ; SIMÕES, R. *Fenômeno esportivo no início de um novo milênio*. Piracicaba: Editora da Unimep, 2000. 15 – 24p.

MELO NETO, F. P. de. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995. 247p.

MORENO, J. C. de A. *A prática do basquetebol feminino no estado de São Paulo: conhecendo e analisando seu contexto*. Tese (Doutorado). Campinas: Unicamp, 2006. 179f.

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. 923p.

OTÁÑEZ, J. G. A. D. Deporte competitivo e espetáculo deportivo. In: MOREIRA, W. W.; SIMÕES R. (orgs.). *Fenômeno esportivo no início de um novo milênio*. Piracicaba: Editora da Unimep, 2000. 25–32p.

PAES, R. R. Esporte competitivo e espetáculo esportivo. In: MOREIRA, W. W.; SIMÕES, R. *Fenômeno esportivo no início de um novo milênio*. Piracicaba: Editora da Unimep, 2000. 33–39p.

PFISTER, G. Líderes femininas em organizações esportivas - tendências mundiais. *Revista Movimento*, Porto Alegre, v.9, n.2, 2003. 25p. Disponível em <www.ufrgs.br/revistamovimento>. Acesso em: 13/11/2008.

PRONI, M. *Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo*. Revista Conexões, Campinas, v.1, n.1, 1998. 13p.

_____. *A metamorfose do futebol*. Campinas: Unicamp. IE, 2000. 272p.

_____. *A reinvenção dos jogos olímpicos: um projeto de marketing*. Esporte e sociedade, Campinas, ano 3, n.9, 2008. 32p.

PRONI, M.; LUCENA, R. (orgs.). *Esporte – história e sociedade*. Campina: Editora Autores Associados, 2002. 248p.

PRONI, M. et al. *Leitura econômica dos jogos olímpicos: financiamento, organização e resultados*. Rio de Janeiro: IPEA, 2008. 52p.

RETTSCHLANG, S. Q.; GARCÍA, M. D. D. *Descripción y análisis del deporte universitario em España. Perspectivas de futuro*. *Revista Digital*, Buenos Aires, ano 3 , n.12, 1998. 6p. Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: 28/09/2008.

RUBIO, K. *O atleta e o mito do herói - o imaginário esportivo contemporâneo*. São Paulo: Editora do Psicólogo, 2001. 225p.

SALVADOR, A. D. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos*. Porto Alegre: Sulina, 1980.

SEIXAS, F. M. de. *O profissional de educação física e as entidades clubísticas de Campinas: breve histórico e reflexões sobre as possibilidades de atuação nesse ambiente*. TCC/Unicamp. Campinas, 2003. 36f.

SILVA, C. V. Di G. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. *Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita*. Sistemas & Gestão. Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2006. 15p.

SOARES, D. O. *Administrador da Benfica SAD analisa gestão do clube*. Futebol Finance, Brasil, 2008. 1p. Disponível em: <www.futebolfinance.com>. Acesso em: 04/11/2008.

SOMOGGI, A. *França – o modelo de gestão*. Futebol Finance, Brasil, 2008. 1p. Disponível em: <www.futebolfinance.com>. Acesso em: 04/11/2008.

TREVISANI, G. T. *Basquetebol x patrocinador: discutindo uma relação*. TCC/Unicamp. Campinas, 1997. 65f.

TUBINO, M. J. G. *Teoria geral do esporte*. São Paulo: IBRASA, 1987. 80p.

_____. *Dimensões sociais do esporte*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992. (Coleção polêmicas do nosso tempo, v.44). 79p.

_____. *O esporte no Brasil – do período colonial aos nossos dias*. São Paulo: IBRASA, 1996. 139p.

_____. *In: Esporte & Jornalismo*. São Paulo, SP: CEPEUSP, 1997.

<www.futebolfinance.com>. Acesso em: 04/11/2008.

<www.geocities.com>. Acesso em: 04/11/2008.