



Seção de Publicação do artigo: Resumo Expandido “Prêmio Abragesp”

Contexto da Gestão do Futebol em Minas Gerais:

Cenário, estrutura, desafios e opiniões em pesquisa primária

Context of Football Management in the State of Minas Gerais:

Scenario, structure, challenges and opinions in a primary research

Contexto de la Gestión del Fútbol en el Estado de Minas Gerais:

Escenario, estructura, desafíos y opiniones en una investigación primaria

Átila Maroni Mascarenhas

Centro de Estudos em Direito e Negócios de Belo Horizonte
ammascarenhas@yahoo.com.br

Resumo

Em busca de entendimento do cenário do futebol profissional no Estado de Minas Gerais, este artigo apresenta informações levantadas em pesquisa primária, com entrevistas feitas a lideranças de 12 dentre os principais clubes de futebol mineiros em 2020. A fundamentação é de que somente com entendimento amplo do que gira em torno do futebol será possível encontrar progresso e soluções completas e viáveis. A abrangência da pesquisa contemplou a escuta a clubes de portes variados sobre estrutura, carências dos clubes, finanças, categorias de base, futebol feminino, Federação Mineira de Futebol, Tribunal de Justiça Desportiva, área jurídica, Campeonato Mineiro, clubes de referência e rivalidades. A prioridade foi entrevistar clubes do Módulo I do Campeonato Mineiro de Futebol de 2020, com complemento de clubes do Módulo II, para se analisar o primeiro nível do futebol profissional do Estado. Os resultados apresentam dificuldades financeiras dos clubes, questionamentos sobre a viabilidade de clubes e competições, a ordem de valor dentre as competências do universo do futebol, as carências em marketing, o que se espera das instituições organizadoras e quais são os anseios de clubes de Belo Horizonte, os principais do estado, que regularmente jogam na elite do futebol brasileiro, e de clubes do interior, que dificilmente figuram nas grandes competições do país. As análises separam as visões de dirigentes dos grandes clubes em alguns aspectos e ressalta-se que em outros não há distinção na análise, de modo que as opiniões foram, em determinadas ocasiões, semelhantes. Os clubes pesquisados são associações, com apenas uma exceção, em um tempo em que muito se debate alternativas de gestão. A visão sistêmica do universo em torno do futebol é reconhecida, mas as áreas mais afins ao campo de jogo são consideradas as mais importantes. As receitas dos clubes são essencialmente obtidas com o futebol e, portanto, a falta de profissionais e competências de marketing e comunicação são as mais sentidas pelos clubes. As estruturas para campo e treinamento são

faltas muito sentidas pelos clubes, inclusive pela dificuldade de manutenção. Por mais que em diversos casos as críticas de imprensa ou de torcedores, inclusive em redes sociais, chamem mais a atenção do que os elogios, as avaliações à Federação Mineira de Futebol, ao Campeonato Mineiro de Futebol e ao Tribunal de Justiça Desportiva de Minas Gerais são positivas por parte desse público de profissionais de gestão. As perspectivas de crescimento na participação dos clubes no futebol feminino são afirmadas como uma intenção dos profissionais.

Palavras-chave: Negócios no Esporte. Futebol Brasileiro. Campeonato Mineiro. Futebol em Belo Horizonte. Futebol do interior.

Abstract

In search of an understanding of the professional football scenario in the Brazilian State of Minas Gerais, this article presents information collected in primary research, with interviews carried out with leaders of 12 of the main football clubs of Minas Gerais in 2020. The reasoning is that only with a broad understanding of what revolves around football, it will be possible to find progress and complete and viable solutions. The scope of the research included listening to clubs of different sizes about structure, needs, finances, youth categories, women's football, the Minas Gerais Football Federation, State Sports Court of Justice, legal area, Campeonato Mineiro (State Championship), reference clubs and rivalries. The priority was to interview clubs from Module I of the 2020 Minas Gerais Football Championship, with a complement of clubs from Module II, to analyze the first level of professional football in the State. The results present clubs' financial difficulties, questions about the viability of clubs and competitions, the order of value among the competencies of the football universe, the shortcomings in marketing, what is expected from organizing institutions and what are the desires of clubs in Belo Horizonte, the main clubs in the State, who regularly play in the elite of Brazilian football, and clubs from the interior, which rarely feature in the country's major competitions. The analyzes separate the views of directors of the big clubs in some aspects and it is noteworthy that in others there is no distinction in the analysis, so that the opinions were, on certain occasions, similar. The clubs researched were associations, with just one exception, at a time when management alternatives are much debated. The systemic view of the universe surrounding football is recognized, but the areas closest to the playing field are considered the most important. Clubs' revenues are essentially obtained from football and, therefore, the lack of professionals and marketing and communication skills are those most felt by clubs. The structures for the field and training are greatly missed by the clubs, including the difficulty of maintenance. Although in many cases criticism from the press or fans, including on social media, attracts more attention than praise, evaluations of the Minas Gerais Football Federation, the Minas Gerais Football Championship and the Minas Gerais Football Court of Justice are positive among this audience of management professionals. The prospects for growth in clubs' participation in women's football are stated as an intention of professionals.

Keywords: Business in Sport. Brazilian football. Mineiro Championship. Football in Belo Horizonte. Countryside football.

Resumen

En busca de comprender el escenario del fútbol profesional en el Estado de Minas Gerais, este artículo presenta informaciones recopiladas en investigaciones primarias, con entrevistas realizadas a dirigentes de 12 de los principales clubes de fútbol del Estado en 2020. El razonamiento es que solo con una comprensión amplia de lo que gira en torno al fútbol, será posible encontrar avances y soluciones. El alcance de la

investigación incluyó escuchar a clubes de diferentes tamaños sobre estructura, necesidades, finanzas, categorías juveniles, fútbol femenino, Federación de Fútbol de Minas Gerais, Tribunal de Justicia Deportiva, área jurídica, competiciones, clubes de referencia y rivalidades. La prioridad fue entrevistar a los clubes del Módulo I del Campeonato de Fútbol de Minas Gerais de 2020, con un complemento de clubes del Módulo II, para analizar el primer nivel del fútbol profesional en el Estado. Los resultados presentan las dificultades financieras, la viabilidad de los clubes y de las competiciones, el orden de valor entre las competencias del universo del fútbol, las deficiencias en marketing, lo que se espera de las instituciones organizadoras y cuáles son los deseos de los clubes de Belo Horizonte, los principales clubes del estado, que juegan habitualmente en la élite del fútbol brasileño, y clubes del interior, que poco participan en las grandes competiciones del país. Los análisis separan las opiniones de los directivos de los grandes clubes en algunos aspectos y llama la atención que en otros no hay distinción en el análisis, de modo que las opiniones fueron, en determinadas ocasiones, similares. Los clubes investigados eran asociaciones, con una sola excepción, en un momento en el que se debaten mucho las alternativas de gestión. Los ingresos de los clubes se obtienen fundamentalmente del fútbol y, por tanto, la falta de profesionales y de habilidades en marketing y comunicación son las que más sienten los clubes. Los clubes echan mucho de menos las estructuras para el campo y los entrenamientos, incluida la dificultad de mantenimiento. Aunque en muchos casos las críticas de la prensa o de los aficionados, incluso en las redes sociales, atraen más la atención que los elogios, las valoraciones de la Federación de Fútbol de Minas Gerais, del Campeonato Mineiro y del Tribunal de Justicia Deportiva de Minas Gerais son positivas entre este público de profesionales de gestión. Las perspectivas de crecimiento en la participación de los clubes en el fútbol femenino se manifiestan como una intención de los profesionales.

Palabras Clave: Negocios en el Deporte. Fútbol brasileño. Campeonato de Minas Gerais. Fútbol del interior. Fútbol en Belo Horizonte.

Introdução

O contexto do futebol profissional masculino no estado de Minas Gerais é marcado por disparidades de estrutura, organização e suporte financeiro entre os seus clubes. Esta é uma característica que ocorre em todos os estados e competições nacionais brasileiras e nas principais ligas de futebol do mundo, cenário apontado como uma tendência crescente por Capelo (2016). O Campeonato Mineiro conta com três clubes da capital Belo Horizonte – América, Atlético e Cruzeiro – com presença nas principais divisões do futebol brasileiro, e com clubes do interior, com poucas participações na elite nacional. Normalmente, esses clubes participam das competições do Estado, das Séries C e D do Campeonato Brasileiro e das primeiras fases da Copa Brasil.

E muito é dito nos ambientes do futebol, no meio dos torcedores e nos veículos de comunicação sobre a má qualidade de competições estaduais, sobre a disparidade causar desinteresse nos jogos e torneios e sobre possíveis novas perspectivas para a organização do futebol em todos os estados do Brasil. Por outro lado, argumentos como os da tradição, do amplo alcance do futebol no país, da estrutura como o futebol é organizado e do potencial de revelar e dar oportunidades a jovens atletas de jogarem em grandes clubes, são justificativas para quem defende a manutenção dessas competições. Em Minas Gerais, a Federação Mineira de Futebol (FMF) organiza o Campeonato em três divisões: 1ª Divisão – Módulo I, 1ª Divisão – Módulo II e 2ª Divisão.

Este artigo é redigido com base em fundamentos de gestão convertidos em uma pesquisa primária, de obtenção direta de informações, com entrevistas a representantes de alta gestão dos principais clubes de futebol de Minas Gerais no ano de 2020. É objetivo deste trabalho confirmar ou refutar hipóteses e dizeres comuns sobre o futebol no Estado.

Procedimentos Metodológicos

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 80), “dados secundários são informações já existentes em algum lugar, coletadas com outro propósito. Dados primários são informações coletadas com o propósito específico em questão.”. Os mesmos autores (1998, p. 81) argumentam que “boas decisões exigem dados adequados”. Assim como os pesquisadores devem avaliar com cuidado a qualidade da informação secundária, devem também tomar cuidado ao coletarem os dados primários para terem certeza de que são relevantes, precisos, atuais e imparciais”. Por essa razão, foi transmitido ao grupo de entrevistados o caráter de sigilo em suas respostas que remetem a avaliação e opinião, em busca de informações isentas e que reflitam como este grupo via o futebol em Minas Gerais, dentro dos atributos abordados nas entrevistas.

Prioritariamente, foram procurados representantes dos clubes do Módulo I em 2020. Representantes de nove dos 12 clubes atenderam à solicitação e concederam entrevistas. Para cada entrevista não realizada, foi feita uma com líderes de clubes do Módulo II, vide quadro a seguir.

Clubes	Cidade do clube	Nomes dos entrevistados	Cargos ocupados na ocasião das entrevistas	Divisão no Campeonato Mineiro 2020
AMÉRICA Futebol Clube	Belo Horizonte	Paulo Henrique Bracks	Diretor de Futebol Profissional	Módulo I
Associação Atlético CALDENSE	Poços de Caldas	Luís Antônio Sebastião e Sérgio Lemos	Supervisor de Futebol e Diretor de Futebol	Módulo I
BETIM Futebol	Betim	Frederico Pacheco	Diretor de Futebol	Módulo II
Clube ATLÉTICO Mineiro	Belo Horizonte	Lucas Ottoni	Advogado	Módulo I
Clube Atlético PATROCINENSE	Patrocínio	Elson Vieira (Kiko)	Executivo de Futebol	Módulo I
COIMBRA Sports	Contagem	Bernardo Lage	Gerente de Futebol	Módulo I
CRUZEIRO Esporte Clube	Belo Horizonte	Ricardo Drubsky	Diretor de Futebol	Módulo I
DEMOCRATA Futebol Clube	Sete Lagoas	Daniel Calazans	Diretor Geral	Módulo II
GUARANI Esporte Clube	Divinópolis	Vinícius Antônio Moraes	Presidente	Módulo II
TOMBENSE Futebol Clube	Tombos	Leandro Gaviolle	Diretor de Futebol	Módulo I
UBERLÂNDIA Esporte Clube	Uberlândia	Fabrizio Tavares	Diretor de Futebol	Módulo I
União Recreativa dos Trabalhadores - URT	Patos de Minas	Maria Isabel Pimenta Rocha	Presidente	Módulo I

Figura 1: Relação de clubes, cidades, entrevistados, cargos e módulo do Campeonato.

Fonte: elaboração própria.

Os representantes de Tombense, Uberlândia e Caldense concederam entrevistas pessoalmente, antes de se iniciar o isolamento social por razão da pandemia da Covid-19. Após o início do isolamento, as demais entrevistas foram realizadas à distância, por chamadas de vídeo. As entrevistas foram realizadas entre 01/02/2020 e 24/09/2020, sempre avaliando o contexto regular do futebol e desprezando fatores peculiares do ano de 2020, como a mencionada pandemia.

O Prof. João Paulo Medina, da Universidade do Futebol, diz que “se não tivermos uma visão geral, ou seja, a mais ampla possível do atual cenário do futebol brasileiro, não conseguiremos fazer um bom diagnóstico para, em seguida, tomarmos as melhores decisões estratégicas, táticas e operacionais em um clube.” Brunoro e Afif (1997, p. 25) dizem que “a escassez de recursos é ponto comum da grande maioria dos clubes brasileiros. (...) Acrescente-se a esse quadro a estagnação de novas ideias, com práticas arcaicas.” Barbosa e Machado (2020, p.02) dizem que a mudança no futebol “só acontecerá quando os clubes perceberem que os títulos são consequência de uma gestão séria e focada nos pilares do futebol moderno”, pois é necessária a transição do futebol de prática social para espetáculo comercial.

Resultados e Discussão

Brunoro e Afif (1997, p.47) sugerem relevância fundamental da administração na gestão esportiva, mas ressaltam que o profissional sem contato com o esporte viverá dificuldades com o trabalho, por suas particularidades. Os entrevistados da pesquisa eram graduados em administração (38%), direito (31%), educação física (15%), além de outras formações. 83% fizeram cursos ou pós-graduações em áreas do esporte, representando um grau significativo de estudo na temática. 75% apontaram que principais gestores dos clubes tinham formação em gestão.

50% dos clubes do estudo não possuíam estádio próprio. 83% possuíam sede administrativa e 58% centro de treinamento, mas 75% treinavam em estrutura própria. Para tecer uma comparação sobre o que mais valorizam na estrutura do futebol profissional, uma lista de áreas foi

apresentada, para que ordenassem suas prioridades. Nessa análise, o chamado “Departamento de Futebol” contemplou apenas a comissão técnica, que trabalha com atletas nas dimensões técnica e tática, citadas pela Confederação Brasileira de Futebol – CBF (THIENGO, 2020). 83% das menções foram ao departamento de futebol, efetivamente essência do negócio.

Em comparação de todos os setores avaliados, atribuindo pontos por ordem de importância (14 pontos para o primeiro, 13 para o segundo e assim por diante), obteve-se o seguinte resultado:

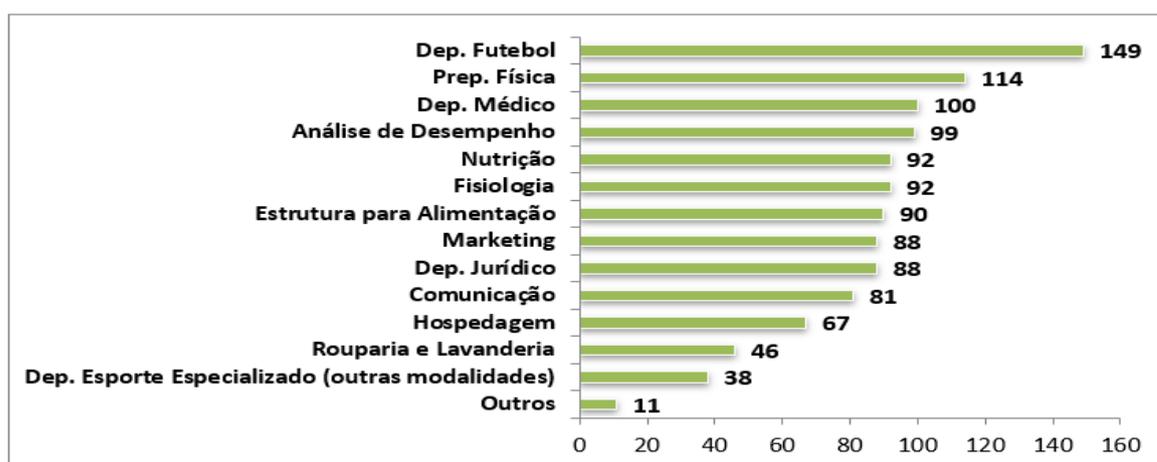


Figura 2: Ordenamento de importância das áreas de um clube. Fonte: elaboração própria.

Neste cenário, questionados sobre as carências em áreas e estrutura, 25% não sentiam falta de nenhum elemento. Houve 17% de menção de áreas de comunicação e de estrutura de categorias de base. O levantamento dá a percepção de que cada um dos clubes têm necessidades distintas.

Sobre estrutura de futebol, 58% dos clubes relataram sentir falta de campos para treinamento. 33% disseram sentir falta de centro de treinamento. Sobre a carência de profissionais, 25% disseram sentir falta no marketing, 17% de médicos e 17% dizem não sentir falta de pessoas. De forma semelhante à da ordem de importância de áreas, os entrevistados ordenaram o peso de suas carências (com peso 6 para a maior, 5 para a segunda e assim por diante), com o resultado:



Figura 3: Ordenamento de importância das carências de profissionais de um clube. Fonte: elaboração própria.

Pela observação da primeira e da segunda área de maior carência, marketing e comunicação, áreas afins, vê-se que profissionais os clubes sentem mais falta. Apesar das carências citadas, um estudo realizado em 2019 mostrou que 21% da receita de todos os times de futebol do Brasil é decorrente de sua relação com a torcida (B2C): bilheteria, sócio torcedor e de produtos oficiais. (BARBOSA; MACHADO, 2020, p.7). Quando perguntados sobre qual o maior desafio dos clubes para jogar em competições, 92% falaram sobre a questão financeira e 25% relataram espontaneamente a dificuldade para conseguir patrocinadores. Os clubes tinham em média 12 marcas que os patrocinavam. Os clubes de Belo Horizonte tinham em média 14,3 patrocinadores, o que não os distingue tanto dos clubes do interior, mas que não reflete o cenário de valores, especialmente porque uma grande quantidade dos patrocinadores do interior não fornece valor em dinheiro, mas sim oferece seu produto ou serviço: são marcas de alimentos, material esportivo, transporte etc.

58% responderam que praticavam o chamado teto salarial, o valor limite de salário, para seus atletas, mas com valores tão distintos que não trouxeram valor significativo para uma média. Só foi possível qualificar média do teto dos clubes do Módulo II, que teve valor de R\$3.167,00.

58% dos clubes dos entrevistados participariam de competições das categorias de base em 2020. O cenário do futebol feminino é de amadurecimento e crescimento, mas dentre os principais clubes mineiros, só os de Belo Horizonte tinham equipes femininas, inclusive nas categorias de base. Só um dos clubes afirmou que suas equipes treinam em estrutura própria do clube. Dois terços dos clubes se diziam interessados em formar equipes femininas.

Os entrevistados responderam sobre suas áreas jurídicas. 83% disseram que seus clubes possuem departamento jurídico, mas também 67% dizem terceirizar serviços jurídicos, ou seja, 50% dos clubes adotam as práticas de ter seus profissionais e contar ainda com especialistas terceiros. 58% disseram que é melhor ter um setor jurídico e 33% que é melhor terceirizar serviços.

Sobre o Campeonato Mineiro e suas divisões, 50% o valorizavam e 83% valorizavam seu regulamento. Quanto a mudanças que fariam na competição, 50% pensam que deveria ser mais regionalizada, com menos divisões e viagens. Houve menções sobre melhores distribuições de cotas de TV, redução de taxas e auxílio para viagens etc. Nas mudanças que fariam com mais recursos financeiros disponíveis, 42% reforçaram a melhor distribuição de recursos e prêmios, 25% sobre competições mais longas, considerando os grandes clubes entrarem em estágio mais avançado. Quanto aos desafios que enfrentam para atender aos requisitos do Estadual, 33% alegaram não ter, 42% falaram em despesas com a FMF, 33% mencionaram deslocamentos e 17% os requisitos de segurança. 83% são contra os clubes de elite do Brasil não participarem dos estaduais.

A última parte da pesquisa abordou a rivalidade e as referências para clubes mineiros. Kim e Mauborgne (2005, p. 83) argumentam que muitos gestores têm percepção nítida de suas organizações e de concorrentes em suas áreas, mas poucos veem a dinâmica geral daquele segmento. Assim, vê-se desafio na percepção sobre concorrentes e quais são as referências para

um clube e, talvez por isso, quando perguntados sobre qual clube é modelo a ser seguido, apenas um entrevistado citou clubes estrangeiros. Os clubes citados mais vezes foram Atlético Paranaense (33%) e 17% Red Bull Bragantino e América (17%), sendo então o mineiro mais lembrado.

Considerações finais

Este artigo não tem pretensão de esgotar o assunto, mas de trazer dados que contribuem para o entendimento de contexto e carências dos principais clubes de Minas Gerais. A extensão territorial do Estado, a variedade de contextos e de respostas mostra como são diversos os desafios. E os dados auxiliam e fundamentam a tomada de decisões, ao serem devidamente interpretados. Alguns apontamentos podem ser feitos, como o de que é destacada a carência de profissionais de marketing. Os clubes têm dificuldades para superar os obstáculos da captação de recursos.

Há alguma expectativa de que as respostas aqui trazidas possam inspirar a comunidade do futebol na busca de melhores soluções. Na última pergunta da pesquisa, responderam o que os motiva a seguir adiante, apesar das dificuldades e desafios. Todos disseram que sempre tiveram vida próxima do esporte e 58% repetiram a palavra mais dita: “Paixão”.

Referências Bibliográficas

- BARBOSA, L. C.; MACHADO, M. *Transformando Torcedores em Clientes: A Importância do Customer Experience no Futebol Brasileiro*. 1ª edição. Belo Horizonte: Futebol 4.0, 2020. [E-book].
- BRUNORO, J. C.; AFIF, A. *Futebol 100% Profissional*. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- CAPELO, R. *Como a desigualdade pode tirar do futebol o status de mais competitivo*. Revista Época, Rio de Janeiro, 27 mai. 2016. Acesso em 05 jan. 2020, de <https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/05/como-desigualdade-pode-tirar-do-brasileiro-o-status-de-mais-competitivo-do-mundo.html>.
- G1. *Cruzeiro chega a R\$ 500 milhões em dívidas e é investigado por operações irregulares*. 26 mai. 2019. Acesso em 09 jan. 2021, de <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/05/26/cruzeiro-chega-a-r-500-milhoes-em-dividas-e-e-investigado-por-operacoes-irregulares.ghtml>.
- IBOPE REPUCOM. *Ranking Digital dos Clubes Brasileiros*. Ibope Repucom, 2020. Acesso em 29 dez. 2020, de <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/>.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 28ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RIBEIRO, A. *Terceirona do Campeonato Mineiro: a dura realidade do futebol*. Jornal Hoje em Dia, Belo Horizonte, 21 set. 2012. Acesso em 05 jan. 2020, de: <https://www.hojeemdia.com.br/esportes/terceirona-do-campeonato-mineiro-a-dura-realidade-do-futebol-1.40807> .

THIENGO, C. R. *Glossário do Futebol Brasileiro: termos e conceitos relacionados às dimensões técnica e tática*. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2020. 66 p. [E-book].

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. *Gestão Técnica no Futebol*. Material de curso da turma 15. Jundiaí: Universidade do Futebol, 2020. Acesso em 28 out. 2020, de: www.universidadedofutebol.com.br .

Recebido em: Junho, 2024

Aprovado em: Julho, 2024

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](https://www.openjournal.org/) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
