

PAOLA AZEVEDO

**PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO DO CLUBE DE FUTEBOL: ESTUDO DE
CASO DO AVAÍ FUTEBOL CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, do Curso de Ciências da Administração, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

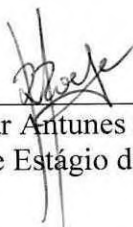
Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto Neto

**FLORIANÓPOLIS
2008**

PAOLA AZEVEDO

**PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO DO CLUBE DE FUTEBOL: ESTUDO DE
CASO DO AVAÍ FUTEBOL CLUBE**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado pela Coordenadoria de Estágio para a obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado, em sua forma final, em 27 de Novembro de 2008.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Curso

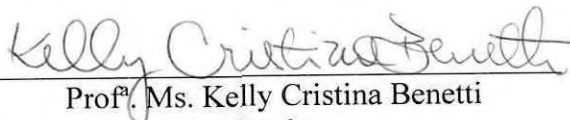
Apresentada à Banca Examinadora, composta pelos Professores:



Prof. Dr. Luís Moretto Neto
Orientador



Prof. Dr. Mário de Souza Almeida
Membro



Prof. Ms. Kelly Cristina Benetti
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria Inês Nava Azevedo e Márcio Antônio Azevedo, agradeço o amor, carinho e compreensão. Certamente a oportunidade de realizar este trabalho é a concretização de mais uma conquista propiciada por vocês.

À minha família pelo respeito e carinho, em especial aos meus irmãos Márcio e Larissa.

Ao meu namorado Thiago Cascaes dos Santos, o qual me auxiliou incondicionalmente na realização deste trabalho e incentivou em cada momento que precisei. Agradeço toda dedicação e amor.

Ao professor e orientador Dr. Luís Moretto Neto pelo apoio e orientações no presente trabalho monográfico, demonstrando grande conhecimento e experiência.

À organização Avaí Futebol Clube pela possibilidade de realização deste trabalho, em especial ao Luciano, gerente de administrativo do clube, o qual se dispôs de forma prestativa em todos os momentos em que precisei auxílio para conseguir informações.

Aos amigos da tutoria do EaD agradeço pelos ótimos momentos vividos, e que certamente ficarão guardados para toda a vida.

Aos amigos e colegas do Curso de Administração, pela convivência harmoniosa e solidária na realização deste.

Às minhas amigas e amigos pela amizade e companheirismo.

Aos professores do curso comprometidos com a atividade como educadores.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização de mais esta etapa em minha vida.

"O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".

FERNANDO SABINO

RESUMO

AZEVEDO, Paola. Processo de empresarização do clube de futebol: estudo de caso do Avaí Futebol Clube. 169 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O esporte cresce paulatinamente e gera anualmente aproximadamente US\$ 250 bilhões no mundo, conforme Fernandes (2000). Neste contexto está inserido o futebol, o qual gera grande parte destes recursos financeiros e fortalece o elo com as atividades empresariais, no momento em que os clubes passam por um processo denominado empresarização. Embora se discuta sobre este processo, uma minoria dos clubes de futebol brasileiros tem uma estrutura profissionalizada para tornar-se clube-empresa. Com base nesta conjuntura, o objetivo deste trabalho é analisar as características do Avaí Futebol Clube diante de sua empresarização. A metodologia do trabalho caracteriza-se como exploratório e descritivo, no que se refere aos fins e, no que concerne aos meios de investigação, como documental, bibliográfico e estudo de caso. Em relação à coleta de dados caracterizaram-se como primários e secundários, por meio de consultas dados escritos, análise documental, entrevistas semi-estruturadas e por observação. Primeiramente resgataram-se conceitos de administração profissional e gestão esportiva. Posteriormente foi realizado diagnóstico organizacional no Avaí F.C. em relação aos ambientes interno e externo em que ocorrem as decisões, verificada a aplicação dos fundamentos gerenciais no clube, bem como características do processo de empresarização presentes nos clubes de futebol. Constatou-se que o Avaí Futebol Clube está no início de um processo de empresarização e, embora tenha um planejamento estratégico 2004-2010, há a necessidade de execução de ações a fim de profissionalizar o processo gerencial como um todo no âmbito organizacional.

Palavras chaves: Administração. Futebol. Empresarização.

ABSTRACT

AZEVEDO, Paola. Process of enterprisation in soccer clubs: a case study of Avaí Futebol Clube. 169 p. Graduation in Administration. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Sport is growing little by little and generates annually about US\$ 250 billion all around the world, according Fernandes (2000). The soccer is inserted in this context, which generates a big part of these financial resources and strengthen the link whit business activities, at the same moment that clubs are going through a process called enterprisation. Although a discussion about this process occurs, a minority of Brazilian soccer clubs has a professional structure to become a club-company. With base in this circumstance, the aim of this work is to analyze Avaí Futebol Clube characteristics before its enterprisation. The methodology of this study is characterized as explorer and descriptive, about the ends, and as case study, documentary and bibliographical in what its refers to the ways of investigation. Related to the data collection, primary and secondary, were collected from written data, documentary analysis, semi-structuralized personal interviews and observation. Primarily, the concepts of professional management and sport management were rescued. After that an organizational diagnosis has been done on Avaí F.C. regarding its internal and external environment in which occurs the decisions, verifying the application of management base in the club, as well as characteristics from the process of enterprisation shown in soccer clubs. It is confirmed that Avaí Futebol Clube is in the beginning of a enterprisation process, and although it has a strategic planning 2004-2010, it is necessary to execute some actions in order to professionalize the management process as a whole on the organizational ambit.

Key-words: Management. Soccer. Enterprisation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Três etapas ou decisões do processo de planejamento.....	24
Figura 2. A grade de liderança.....	36
Figura 3. Estrutura típica da função financeira de uma empresa.....	46
Figura 4. As duas cadeias de relacionamento.....	66
Figura 5. Macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.....	66
Figura 6. Maiores déficits do exercício sem negociação de atletas em 2007 – R\$ mil.....	70
Figura 7. Receita dos clubes mais ricos do mundo em 2005/2006 e 2006/2007.....	73
Figura 8. Comparação do balanço de 2005 dos finalistas do campeonato europeu de 2005 e a CBF.....	76
Figura 9. Organograma do futebol mundial.....	81
Figura 10. Estrutura do clube de futebol.....	82
Figura 11. Uniforme oficial do Avaí F.C.....	91
Figura 12. Logomarca do Avaí F.C.....	91
Figura 13. Bandeira oficial do Avaí F.C.....	92
Figura 14. Mascote do Avaí F.C.....	92
Figura 15. Etapas do processo de elaboração de planejamento estratégico.....	99
Figura 16. Ambiente dinâmico do Avaí F.C.....	101
Figura 17. Mapa estratégico do Avaí F.C.....	102
Figura 18. Estádio Aderbal Ramos da Silva (Ressacada).....	122
Figura 19. Vista aérea do projeto do novo complexo esportivo do Avaí F.C. – nova ressacada.....	123
Figura 20. Sócios adimplentes do Avaí F.C. em 2007.....	127
Figura 21. Sócios adimplentes do Avaí F.C. em 2008.....	128
Figura 22. Motivos de cancelamento do desligamento dos sócios do Avaí F.C.....	128
Figura 23. Público do Campeonato catarinense de 2008.....	129
Figura 24. Organograma do Avaí F.C.....	134
Figura 25. Organograma adaptado do futebol mundial.....	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características, vantagens e desvantagens de quatro tipos de estrutura	29
Quadro 2. Tipos de organizações, partes mais importantes e características.....	31
Quadro 3. Classificação das organizações e características	31
Quadro 4. Padrões usados nas áreas funcionais para medir o desempenho	40
Quadro 5. Padrões Atividades da administração de recursos humanos.....	44
Quadro 6. Diferenças entre as tecnologias de fabricação e de serviço	50
Quadro 7. Procedimentos fundamentais de administração de materiais.....	52
Quadro 8. Elementos do ambiente externo de ação indireta	59
Quadro 9. Elementos do ambiente externo de ação direta.	60
Quadro 10. Receita total e superávit/déficit de 21 clubes brasileiros.....	71
Quadro 11. Fatores que influenciam a performance em campeonatos de futebol.....	77
Quadro 12. Resultado da parceria Parmalat-Palmeiras.....	83
Quadro 13. Acompanhamento da formulação e execução das estratégias e dos programas de ações (projetos)	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Estrutura do estudo	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Administração profissional.....	17
2.2 Diagnóstico organizacional	18
2.3 Ambiente interno	21
2.3.1 Funções administrativas	21
2.3.1.1 Planejamento	22
2.3.1.2 Organização	27
2.3.1.3 Liderança.....	34
2.3.1.4 Controle.....	38
2.3.2 Recursos organizacionais	41
2.3.2.1 Recursos humanos.....	41
2.3.2.2 Recursos financeiros	44
2.3.2.3 Recursos tecnológicos	48
2.3.2.4 Recursos materiais.....	51
2.3.2.5 Recursos de marketing	53
2.4 Ambiente externo	56
2.4.1 Ambiente de ação indireta	57
2.4.2 Ambiente de ação direta.....	59
2.5 Gestão esportiva.....	62
3 METODOLOGIA	86
3.1 Caracterização da pesquisa	86
3.2 Coleta e análise de dados	88
3.3 Limitação da pesquisa.....	89

4 AVAÍ FUTEBOL CLUBE.....	90
4.1 Histórico	90
4.2 Caracterização geral.....	91
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	98
5.1 Ambiente interno	98
5.1.1 Funções administrativas e recursos organizacionais.....	98
5.1.1.1 <i>Planejamento</i>	99
5.1.1.2 <i>Organização</i>	108
5.1.1.3 <i>Liderança</i>	137
5.1.1.4 <i>Controle</i>	139
5.2 Ambiente externo	140
5.2.1 Ambiente de ação direta.....	140
5.2.2 Ambiente de ação indireta	144
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
REFERÊNCIAS.....	152
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	160
ANEXO A – Demonstração do resultado do exercício de 2006 e 2007 do Avaí F.C.....	169

1 INTRODUÇÃO

O esporte cresce paulatinamente e direta ou indiretamente faz parte da vida das pessoas. Embora não pretenda resolver as mazelas da sociedade, tem o potencial de auxiliá-la de maneira diversificada, como instrumento da educação, forma de lazer, proporcionar uma vida mais saudável aos indivíduos, gerar empregos, ferramenta de inclusão social, ainda que suas potencialidades sejam pouco exploradas. Os sujeitos participam como atuantes ou meros espectadores.

No Brasil, pode-se constatar a existência de projetos esportivos que utilizam esta atividade como forma de educação: Projeto Segundo Tempo, Projetos Esportivos Sociais/CONANDA; para lazer: Esporte e Lazer da Cidade; para resgate da cidadania: Pintando a Liberdade e também como incentivo ao esporte de alto rendimento: Bolsa Atleta, Descoberta do Talento Esportivo, Rede CENESP, entre outros.

A importância atribuída ao esporte também evolui constantemente, prova disto, foi a elaboração da Lei nacional de Incentivo ao Esporte (11.438), sancionada em dezembro de 2006, a qual possibilitou que patrocínios e doações destinados a realização de projetos desportivos e paradesportivos pudessem ser descontados do Imposto de Renda a ser pago por pessoas físicas e jurídicas, no valor de 6% e 1% respectivamente.

Além da Lei de Incentivo ao Esporte, destaca-se a Lei Pelé, lei nº. 9615, de 24 de março de 1998, alterada em 2000, a qual, insitui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Esta Lei, foi uma nova versão da Lei Zico (cujo foco da ação era o incentivo e a regulação de atividades relacionadas ao futebol, no Brasil), mas com inclusões importantes, tais como:

a) a obrigatoriedade da transformação de Clubes (entidades de prática desportiva) em entidades com fins lucrativos. Foram definidas três possibilidades: criar uma sociedade civil com fins econômicos ou lucrativos, criar uma sociedade comercial com fins econômicos ou constituir uma sociedade comercial para administração da atividade profissional; e

b) a extinção no passe no futebol. Este era conceituado como um vínculo entre clube e jogador que permanecia após a extinção do contrato de trabalho.

Após a modificação da Lei Pelé, publicada em julho de 2000, a transformação do clube em empresa tornou-se facultativa. Passou a exigir alguns quesitos para a entidade de prática desportiva que se tornasse empresa. Esta deverá manter propriedade de, no mínimo, cinquenta e um por cento do capital com direito a voto, e ter o efetivo poder de gestão da

nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais.

O benefício proporcionado pelo esporte não cessa na educação. Conforme o Atlas do Esporte no Brasil (2004), este também é responsável pelo crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), do qual 3% são movimentados pela indústria do esporte. Segundo Fernandes (2000) o futebol movimenta US\$ 2 bilhões anuais. Hmosca (2006) acrescenta que o futebol é o esporte que mais possui torcedores e praticantes, mais gera empregos diretos e indiretos.

Conforme Hmosca (2006) as cifras geradas pelo futebol comparam-se a de grandes multinacionais. Além destes recursos financeiros, apresenta aspectos relevantes, tais como: a FIFA têm mais afiliados que a Organização das Nações Unidas; foi importante meio de inserção social dos negros, três décadas após a abolição da escravatura do país; interrompeu uma guerra no Haiti em 2005, quando a Seleção Brasileira visitou aquele país; retira crianças de rua dos caminhos penosos da ilegalidade e lhes proporciona esperança de vida. Diante destas constatações, o autor apresenta questionamentos pertinentes no que tange à gestão do futebol:

Como é possível que força tamanha seja nos dias de hoje, gerida de forma amadora? Que seja administrada sem basear-se em conceitos racionais de estrutura, planejamento e controle, que visem também o bem-estar de todo o grupo de atores e do seu ambiente, através de um equilíbrio de ações; mas de forma amadora, sujeita a rompantes emocionais de sentimentos, em benefício próprio em detrimento da própria organização? (Hmosca, 2006, p.165).

Certamente a necessidade de gestão profissional do futebol é premente. De acordo com Carvalho (2001) o futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes está passando por uma migração de uma organização baseada em valores e tradições para aquela que prioriza a eficiência, rentabilidade e competitividade. Para Solé (2004) estas modificações são consequência de um fenômeno denominado empresarização, onde as influências da lógica empresarial afetam outras organizações, como os clubes de futebol.

A gestão do futebol brasileiro, especialmente por parte dos clubes, enfrenta diversos obstáculos no que tange aos ambientes interno e externo, principalmente pelo fato de em muitos clubes ainda serem administrados pela emoção. Estes percalços enfrentados pelos clubes podem ser minimizados diante de uma gestão esportiva competente que saiba utilizar as ferramentas adequadas para solução dos problemas. A constatação da situação em que se encontra a organização, bem como a identificação dos problemas da mesma pode ocorrer por meio do diagnóstico organizacional.

Segundo Oliveira (2004), o diagnóstico organizacional é o início de um planejamento estratégico, aplicado com intuito de se saber qual a real situação da empresa em relação aos aspectos internos e externos, o qual deve ser realizado periodicamente, a fim de identificar continuamente as ameaças e oportunidades externas. Após a realização do diagnóstico organizacional é possível verificar quais as possibilidades de melhoria na organização.

Na avaliação de Pina (1980), o diagnóstico organizacional é um método de levantamento e análise, composto por questionários e dados quantitativos em determinado momento, o qual possibilita a identificação de deficiências e desequilíbrios para posterior delineamento de um programa de reorganização, a fim de facilitar a tomada de decisão. Objetiva clarear a situação da empresa para os demais responsáveis, verificar os fatores limitantes do desenvolvimento da mesma a fim de tomar medidas corretivas caso a empresa esteja em situação crítica, ou facilitar o crescimento caso esteja em expansão. Paralelamente, o diagnóstico permite controlar o funcionamento periódico da empresa, sem compará-la com similares.

Para Coopers e Lybrand (1996), o diagnóstico é apenas uma etapa que precede a elaboração e implantação de um projeto e propõe quatro formas de realizá-lo: entrevistas, questionários, observação e análise de documentos. Além disto, é necessário incluir três momentos da organização: a sua história, a qual explica o porquê da situação atual (passado), o contexto atual (presente) e sua visão de futuro. Acrescenta, ainda, a importância de que todos os postos estratégicos da empresa sejam representados, pois cada um apresenta uma visão parcial da organização e, através de uma metodologia bem estruturada estas visões que retratam a empresa passam por uma sistematização.

De acordo com Oliveira (2004), existem algumas premissas básicas a serem respeitadas para que a análise estratégica seja consistente. Entre elas, identificar o ambiente no qual está inserida a organização, oportunidades que devam ser usufruídas, as ameaças existentes, seus pontos fortes e fracos. A análise interna é composta pelos pontos fortes e fracos, os quais são controláveis. Já a análise externa é composta por oportunidades e ameaças, as quais não são controláveis pelo administrador. Primeiramente devem ser estabelecidos os pontos fracos e ameaças para, posteriormente, definir quais são as questões críticas, que determinam a dificuldade dos aspectos controláveis.

Para Ferreira (1994) um diagnóstico para a qualidade e produtividade se propõe a identificar as necessidades em termos de qualidade e produtividade, com intuito de permitir uma melhor definição de um programa a ser implantado na empresa. Para tanto são utilizados

alguns instrumentos como: questionários, entrevistas, conversas informais, análise da organização, comitê de qualidade total, workshop, *brainstorming* e observação.

Diante do apresentado estruturou-se o trabalho a fim de facilitar a compreensão do mesmo.

1.1 Estrutura do estudo

O estudo foi estruturado em três pontos principais, no qual primeiramente é apresentado um resgate das teorias administrativas e de gestão esportiva, o que se constituiu em revisão de literatura do estudo. Na seqüência foi feito um diagnóstico organizacional do Avaí Futebol Clube, através do qual foram conhecidas as principais características do clube. Para Mansilla (1999) o diagnóstico apresenta a situação da organização, de que forma ocorrem as relações de indivíduos e grupos, e capacidades podem ser potencializadas, bem como quais são as dificuldades que a organização enfrenta. De forma sucinta, é uma análise que é realizada com intuito de verificar a situação atual da organização. Por fim, o estudo apresenta uma avaliação dos processos gerenciais do Avaí Futebol Clube, no qual foram trabalhadas as ações de gestão, entre elas de recursos humanos, marketing e financeiros, diante da empresarização do clube, baseado em casos bem sucedidos de outros clubes de futebol. Frente ao exposto, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as características da administração do Avaí Futebol Clube diante de sua empresarização?**

1.2 Objetivos

Com intuito de responder a essa questão central, estabeleceu-se a finalidade do trabalho, dividido em objetivo geral e objetivos específicos, de acordo com a orientação metodológica da área de pesquisa. Para Castro (1977) a definição dos objetivos é essencial, pois o desenvolvimento eficiente e eficaz do trabalho depende dos mesmos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as características da administração do Avaí Futebol Clube diante da empresarização do clube.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a aplicação dos fundamentos gerenciais nos clubes desportivos;
- b) Realizar o diagnóstico organizacional do Avaí Futebol Clube em relação ao ambiente interno e externo em que ocorrem as decisões;
- c) Identificar as características do processo de empresarização presentes nos clubes de futebol.

1.3 Justificativa

Para Roesch (1999, p. 99) “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto”. Conforme a autora para que um estudo seja válido, deve atender a três aspectos básicos: importância, oportunidade e viabilidade.

Em relação à importância, de acordo com Roesch (1999) o estudo deve ter um tema relevante para a sociedade, ou seja, que afeta um segmento substancial da comunidade ou da própria organização em estudo e que seu conhecimento mereça atenção.

Já a oportunidade vincula-se a situação propícia e conveniência para o desenvolvimento do estudo.

O último aspecto apresentado por Roesch (1999) é a viabilidade, a qual se caracteriza pela possibilidade de se realizar o estudo, se o mesmo é viável ou não, diante dos prazos, recursos, limitações geográficas, informações que podem ser obtidas e o conhecimento dos temas a serem explorados.

Tendo em vista os critérios a serem cumpridos, o estudo foi realizado no Avaí F. C., o qual se apresenta como um dos clubes de futebol mais antigos de Santa Catarina, fundado em 1923. O estudo revelou-se importante, pois o futebol é um esporte que identifica pessoas e populações de lugares distintos e faz parte da cultura brasileira, representando cidades, estados, regiões. Desta forma, o Avaí Futebol Clube, situado em Florianópolis está inserido na cultura da cidade e num âmbito mais amplo do país.

O estudo contribuiu para identificação e o aperfeiçoamento das técnicas administrativas adotadas no Clube e, conseqüentemente, redundou em possibilidades de alcance de resultados positivos para o Clube e para os *stakeholders*, sejam eles colaboradores, clientes, parceiros, patrocinadores, investidores, fornecedores, torcedores, entre outros.

Pode-se destacar a importância deste estudo em relação à contribuição na produção de literatura a respeito de Gestão Esportiva e especificamente no futebol, visto que a mesma é escassa, ainda que seja um esporte bastante popular no Brasil.

O estudo pode ser considerado oportuno, pois o Avaí F.C. passa por uma transformação lenta, porém crescente, para os moldes de empresa, a chamada empresarização dos clubes de futebol. No entanto, não foram encontrados estudos referentes ao clube para verificar se a estrutura é profissionalizada o suficiente para tais modificações, e o que precisa ser aperfeiçoado para tal.

Adicionalmente, considerou-se oportuno o registro do fato de a autora do trabalho ser graduada em Educação Física e, portanto, este estudo permitiu a junção dos conhecimentos construídos nos dois cursos, Educação Física e Administração, contribuindo em sua formação profissional. Ressalta-se no que tange à oportunidade de realização do estudo, a satisfação pessoal da autora na realização deste.

Por fim, o estudo foi considerado viável visto que os recursos disponíveis foram suficientes, e não houve dispêndio significativo de recursos. Quanto ao prazo, foi disponibilizado tempo coerente para a teorização do tema, realização do estudo e posterior análise dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração profissional

A aplicação dos princípios básicos da administração está presente em qualquer organização e são vitais para o sucesso da mesma. Esta percepção torna-se diariamente mais aceita, visto que é crescente o número de organizações que buscam a administração profissional, principalmente no âmbito das instituições esportivas. As organizações que necessitam da administração são formadas por pessoas, as quais utilizam um conjunto de recursos com intuito de atingir objetivos organizacionais. Para Etzione (*apud* HAMPTON, 1981, p.7) “as organizações são unidades sociais deliberadamente construídas para perseguir objetivos específicos”. Diante desta afirmação, percebe-se que a organização só tem razão de existir se possui um objetivo definido, e para realização dos mesmos é necessário a utilização da administração.

Conforme Chiavenato (1994) administrar significa interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação empresarial através do planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados nas diferentes áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de alcançar tais objetivos.

Para Maximiano (2000, p.26) “a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais: planejamento, organização, execução e controle”.

Certo (2005) acrescenta que administração é um processo ou uma série de atividades contínuas e relacionadas, que implica em alcançar os objetivos da empresa e se concentra nisso, e conquista esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa (monetários matérias-primas e bens de capital).

Por outro lado, Rinke (1999, p.26) apresenta uma visão menos comum e simplificada de uma administração profissional e, segundo ele, vitoriosa “é a arte e a ciência de dar autonomia aos outros para ajudá-los a realizar o trabalho”.

Embora sejam conhecidos conceitos diferenciados de administração profissional, percebe-se o foco semelhante dos mesmos: com base em objetivos propostos, organizam-se e coordenam-se recursos (humanos e materiais) a fim de conquistar o que foi planejado. O trabalho realizado por este grupo de pessoas é, conseqüentemente, aprimorado com base em

melhorias contínuas, possibilitadas pelo controle exercido. Ao final, todas as organizações visam atingir aos objetivos centrais de sua existência.

Drucker (1998) afirma que o desafio enfrentado pelos dirigentes de empresa cresce gradativamente, especialmente em empresas que tiveram sucesso por muito tempo. Isso acontece comumente, pois depois de atingirem o sucesso, as empresas ficam estagnadas, frustradas e com problemas que parecem não ter solução, os quais Drucker (1998) denomina de inadmissíveis. Neste momento destacado pelo autor, percebe-se com maior intensidade a necessidade de uma administração profissional, composta por gestores competentes que possam solucionar e se antecipar a possíveis problemas. Quando a organização está bem, apenas “colhendo louros”, torna-se aparentemente “fácil” administrar, por outro lado, diante do desafio e dos percalços, realmente permanecem aqueles que possuem *know-how* para reverter a situação, solucionar os problemas e fazê-la sobreviver e progredir.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.4),

o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores, e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência, e dos valores dos administradores.

Diante das colocações, ressalta-se que a administração profissional é essencial independente da organização da qual se fala: organizações privadas, públicas e instituições sem fins lucrativos. A utilização do conhecimento científico, dos processos, ferramentas e funções administrativas permitem a otimização da gestão das organizações, e conseqüente alcance dos resultados propostos nos objetivos da mesma.

2.2 Diagnóstico organizacional

As empresas contemporâneas se deparam constantemente com fatores que as impõem mudanças de toda ordem e em momentos inesperados. Esta dinâmica requer atenção redobrada dos dirigentes de empresas de tudo que ocorre no contexto social e as implicações para o futuro dos negócios.

Diante de circunstâncias de instabilidade e de mudanças eminentes, cabe ao executivo, administrador ou dirigente das organizações atualizarem-se e precaverem-se com adoção de medidas preventivas e visionárias para garantir a permanência do seu negócio no mercado. Uma das maneiras de se estudar a organização, abrangendo seu ambiente interno e externo, é a aplicação de metodologias que permitam chegar ao diagnóstico organizacional, pois este é um instrumento que permite avaliar e conhecer a situação da empresa na sua globalidade.

A base para se realizar um diagnóstico organizacional é o acesso às informações globais da empresa e dos acontecimentos políticos, econômicos e sociais. O conhecimento de todos os fatores internos e externos relacionados com a organização é condição *sine qua non* para se realizar um eficiente e adequado planejamento estratégico, para o qual o diagnóstico é aplicado.

A origem etimológica da palavra diagnóstico vem do grego *diagnosis*, que significa analisar e descobrir uma disfunção ou uma doença; termo inicialmente ligado à aplicação médica.

De certa forma o sentido aplicado nas organizações não é muito diferente do inicialmente apresentado, como propõe Coopers e Lybrand (1996), quando diz que o diagnóstico organizacional é parte de um processo que ajuda a empresa a conhecer-se através da experiência do analista e uma metodologia adequada facilitando desta forma o processo de mudança, através da indicação de soluções convenientes para as questões levantadas.

Celinski (1995) também se aproxima do termo inicialmente ligado à aplicação médica, quando define diagnóstico como o conhecimento analítico da natureza e circunstâncias do estado ou situação da administração, obtido a partir do exame sistemático e metodológico de seus sintomas patológicos.

Segundo Oliveira (2004), o diagnóstico organizacional é o início de um planejamento estratégico, aplicado com intuito de se saber qual a real situação da empresa em relação aos aspectos internos e externos, o qual deve ser realizado periodicamente, a fim de identificar continuamente as ameaças e oportunidades externas.

Na avaliação de Pina (1980), o diagnóstico organizacional é um método de levantamento e análise, composto por questionários e dados quantitativos em determinado momento, o qual possibilita a identificação de deficiências e desequilíbrios para posterior criação de um programa de reorganização, a fim de facilitar a tomada de decisão.

O diagnóstico é apenas uma etapa que precede a elaboração e implantação de um projeto e propõe quatro formas de realizá-lo: entrevistas, questionários, observação e análise de documentos. Além disto, é necessário incluir três momentos da organização: a sua história, a qual explica o porquê da situação atual (passado), o contexto atual (presente) e sua visão de futuro. Acrescenta-se, ainda, a importância de que todos os postos estratégicos da empresa sejam representados, pois cada um apresenta uma visão parcial da organização e, através de uma metodologia bem estruturada estas visões que retratam a empresa passam por uma sistematização (COOPERS; LYBRAND, 1996).

O modelo de diagnóstico proposto por Coopers e Lybrand (1996), é baseado em três elementos: estratégia, que aponta o meio ambiente relacionado com a empresa; estilo gerencial, que aborda aspectos culturais e as configurações de poder e estrutura organizacional, que aponta as relações entre funções e processos de trabalho.

De acordo com Oliveira (2004), existem algumas premissas básicas a serem respeitadas para que a análise estratégica seja consistente. Entre elas, identificar o ambiente na qual está inserida a organização, oportunidades que devam ser usufruídas, as ameaças existentes, seus pontos fortes e fracos, além de que o processo de análise interna e externa deve ser contínuo. A análise interna é composta pelos pontos fortes e fracos, os quais são controláveis. Já a análise externa é composta por oportunidades e ameaças, as quais não são controláveis pelo administrador. Primeiramente estabelecem-se pontos fracos e ameaças, posteriormente definem-se quais são as questões críticas, as quais determinam a dificuldade dos aspectos controláveis. Um fator externo pode vir a ser controlável caso seja uma questão crítica e não uma ameaça. Na organização, caso o administrador não tenha certeza sobre a identificação de um ponto forte ou fraco, deve classificá-lo como neutro, pois uma decisão errada pode trazer prejuízos irreparáveis.

Pina (1980) aponta inúmeras vantagens com a aplicação do método de diagnóstico, entre elas o de permitir à empresa estimular a criatividade dos atores sociais envolvidos, comparar diferentes períodos e fases pelas quais passou e de aumentar a visão empresarial, possibilitando tomadas de decisões mais adequadas. E define que o objetivo do diagnóstico é clarear a situação da empresa para os demais responsáveis, verificar os fatores limitantes do desenvolvimento da mesma a fim de tomar medidas corretivas caso a empresa esteja em situação crítica, ou facilitar o crescimento caso esteja em expansão. Paralelamente o diagnóstico permite controlar o funcionamento periódico da empresa, sem compará-la com similares.

Constata-se que os autores Pina (1980), Celinski (1995), Coopers e Lybrand (1996) e Oliveira (2004) apresentam pontos em comum em relação ao diagnóstico e complementam-se. O diagnóstico, portanto, de acordo com os autores acima é uma forma de avaliar a situação da organização a fim de possibilitar um aprimoramento da mesma através de medidas corretivas.

Um dos fatores-chave do diagnóstico organizacional encontra-se na análise do ambiente da organização, o qual será exposto a seguir.

2.3 Ambiente interno

O ambiente interno é composto por variáveis que podem sofrer interferência dos gestores da organização, independente de serem tangíveis ou não, portanto, o modelo de gestão dos recursos pode ser alterado de acordo com a necessidade de cada organização.

De acordo com Moretto Neto (2008) para compreender o ambiente interno da organização é importante conhecer: seus objetivos, suas funções, estrutura, recursos produtivos e políticas gerenciais.

Os elementos do ambiente interno são caracterizados de forma mais profunda quando explanados os assuntos referentes às funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle. Posteriormente, complementa-se a abordagem do ambiente interno com detalhamento dos recursos organizacionais, tais como: recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de marketing.

2.3.1 Funções administrativas

Redigir sobre funções administrativas remete de imediato a Henri Fayol, visto que o mesmo foi pioneiro na análise da organização em uma perspectiva vertical descendente, ou seja, da direção ao operário. Conforme Moretto Neto (2008) Fayol contribuiu na divisão da organização em áreas funcionais, determinação de funções administrativas e princípios da administração. No que tange as funções administrativas, o mesmo dividiu-as em: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (POC3).

Atualmente existem autores que expõem as funções administrativas com a mesma nomenclatura proposta por Fayol, e outros as diferem com pouca variação, substituindo apenas as palavras comando e coordenação por direção, execução, liderança, entre outros. Independente da nomenclatura utilizada, os processos descritos por Fayol ocorrem igualmente.

As funções administrativas são essenciais para que os objetivos propostos pela organização sejam interpretados e transformados em ação empresarial, com o intuito de atingir estes objetivos. As funções administrativas dividem-se em: planejamento, organização, liderança (direção) e controle.

Com relação às funções administrativas, Schermerhorn Jr. (1999) afirma que o planejamento estabelece o rumo e os objetivos, a organização agrupa os recursos para transformar os planos em ações, a liderança constrói junto às pessoas os compromissos e o

entusiasmo necessários para a realização dos planos, e o controle assegura que estes processos sejam bem sucedidos.

Para melhor compreensão, cada uma das funções administrativas será detalhada neste capítulo.

2.3.1.1 Planejamento

O planejamento é a primeira das funções administrativas, e o mesmo antecede qualquer curso de ação organizacional, por isso, é essencial para qualquer organização.

Para Stoner e Freeman (1999) planejar significa pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica.

“O planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou unidade buscará no futuro” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 121).

De acordo com Maximiano (2004) planejamento é administrar levando em consideração o futuro, porque de alguma forma tomamos decisões pensando no futuro, por isso a importância de estabelecer objetivos para que sejam criados planos de desenvolvimento, baseado nisso cria-se duas atitudes a proativa e a reativa. Na atitude proativa há entendimento das forças do ambiente, impulso, desejo de mudança e antecipação aos eventos. Na reativa há rejeição das informações do ambiente, tendência para estabilidade e reação aos eventos.

Segundo Schermerhorn Jr. (1999) o planejamento é a primeira das quatro funções administrativas e é definido como um processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los.

Bateman e Snell (1998), Schermerhorn Jr. (1999), Stoner e Freeman (1999) e Maximiano (2004) defendem que para haver um processo de planejamento é necessário estabelecer objetivos, os quais são importantes para que através de uma estratégia bem elaborada se alcance o resultado desejado.

Planejamento, portanto, é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas para conseqüente escolha da melhor ação no momento oportuno para a organização.

Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento pode ser condensado em nove passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, os quais são: formulação de objetivos, identificação das metas e estratégias atuais, análise ambiental, análise de recursos, identificação de oportunidades estratégicas e ameaças, determinação do

grau de mudança estratégica necessária, tomada de decisão estratégica, implementação da estratégia e medida e controle de progresso.

Formulação de objetivos: estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade deseja alcançar. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos.

Identificação das metas e estratégias atuais: definir a situação atual, ou seja, analisar até que ponto a organização está próxima de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Essas informações são fornecidas por intermédio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

Análise ambiental: identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos e influenciar indireta ou diretamente a empresa.

Análise de recursos: é necessária para identificar vantagens e desvantagens competitivas, pontos fortes e fracos da empresa. Elaborar um plano ou um conjunto de ações mais apropriadas para atingir os objetivos.

Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças: é a identificação das oportunidades disponíveis e ameaças enfrentadas pela empresa.

Determinação do grau de mudança estratégica necessária: após analisados os recursos e ambiente é possível traçar estratégias de mudança, e o ideal seria tomar uma decisão baseada na possibilidade de identificar hiatos de desempenho¹.

Tomada de decisão estratégica: após modificar a estratégia para eliminar o hiato de desempenho é necessário identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas.

Implementação da estratégia: após determinada a estratégia é necessário implementá-la de forma eficaz e traduzida em planos operacionais apropriados.

Medida e controle de progresso: os administradores devem verificar o progresso em estágios periódicos ou críticos. Faz-se o planejamento e, se as condições atuais não estão em consonância com os objetivos e as expectativas, é necessário elaborar outro plano.

Conforme Schermerhorn Jr. (1999) o processo de planejamento é dividido em:

Definição dos objetivos: Especificar quais os resultados desejados e aonde quer

¹ Hiato de desempenho: “a diferença entre as metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual” (STONER E FREEMAN, 1999).

chegar, para avaliar se em todas as etapas se está próximo ou não do resultado desejado.

Determinação de onde se está em relação aos objetivos: avalia-se a posição atual de realizações com base no pretendido, bem como pontos fortes e fracos relacionados à capacidade de realizar objetivos futuros.

Desenvolvimento de premissas com relação às condições futuras: conduz cenários alternativos para a possível a situação futura dos negócios.

Análise de ações alternativas e elaboração de um plano para realização dos objetivos: avalia as ações que podem ser tomadas e faz um plano para realização dos objetivos.

Implementação do plano e avaliação dos resultados: realizar o que está previsto no plano, avaliar os resultados para garantir o alcance dos objetivos e aplicar medidas corretivas.

Segundo Maximiano (2004), o processo de planejamento possui três etapas principais: dados de entrada, processo de planejamento e elaboração de planos, como pode ser observado na figura 1.

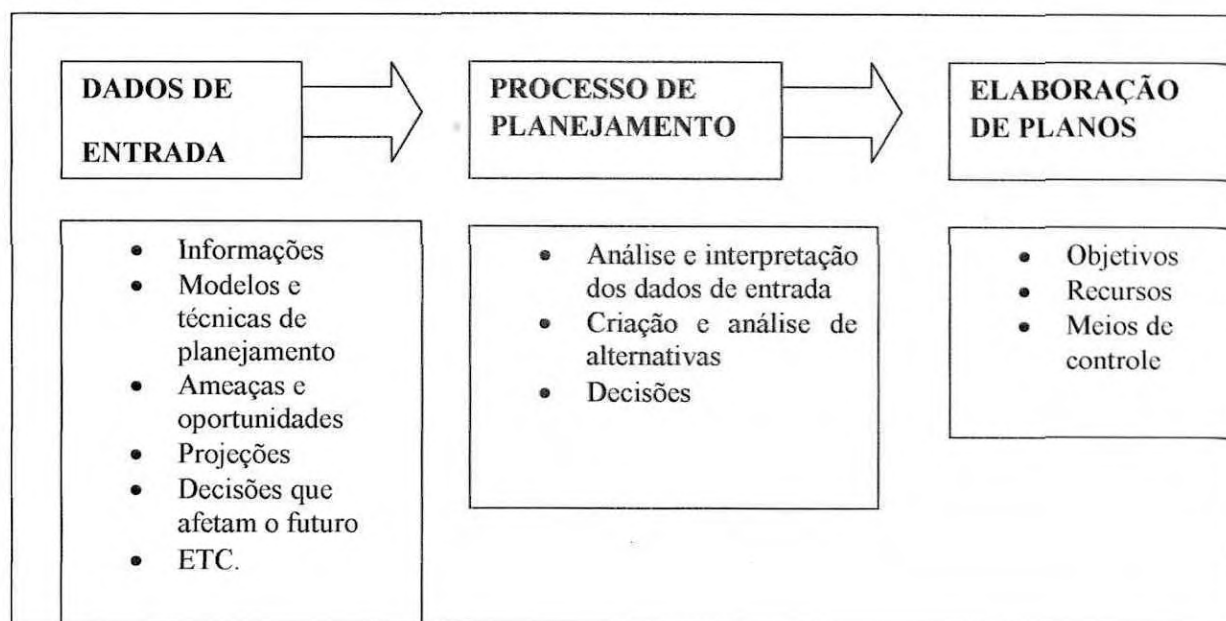


Figura 1. Três etapas ou decisões do processo de planejamento.

Fonte: Maximiano, 2004.

Dados de entrada: são informações de todos os tipos (sejam elas atuais ou não) sobre o ambiente externo da organização; dados que o administrador da empresa deverá lidar. A partir desses dados, é feito um processamento de dados.

Processo de planejamento: onde o gestor interpreta os dados para produzir novas informações e decisões para o ambiente organizacional, deste modo é possível observar que os dados de entrada são o coração do planejamento.

Elaboração de planos: basicamente é resultado da preparação dos planos, que pode ser entendido como o registro das decisões resultantes. Um plano sempre contém três principais elementos ou etapas entre eles, objetivos, recursos e meio de controle.

Stoner e Freeman (1999) abordam de forma mais completa o processo de planejamento, destacando desde a formulação dos objetivos, estudo dos ambientes, controle e correções. Já Schermerhorn Jr. (1999) aproxima-se do processo descrito por Stoner e Freeman (1999), no entanto, não destaca a necessidade de análise ambiental de forma mais ampla. Maximiano (2004) divide o processo de planejamento em apenas três etapas, porém, o desdobramento destas etapas contempla itens semelhantes aos expostos pelos outros dois autores.

Segundo Stoner e Freeman (1999) e Schermerhorn Jr. (1999) o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico, projetado pelos administradores de topo ou de nível médio, que se destinam a cumprir os objetivos amplos da organização; e o planejamento operacional, que constitui um detalhamento do planejamento estratégico e mostra como os objetivos amplos deverão ser implementados nas atividades diárias.

Conforme Chiavenato (1994) e Maximiano (2004) o planejamento organizacional apresenta três níveis: estratégico, funcional ou operacional. O planejamento estratégico tem como meta definir a missão e os objetivos da empresa sempre levando em conta o ambiente externo, como ameaças e oportunidades. Nele também estão descritos os produtos e serviços que a empresa pretende disponibilizar, bem como o mercado e o público que pretende atingir, levando em consideração também a localização e a concorrência. Destaca-se que neste planejamento são estabelecidos os planos que moldam o destino da organização. Já os planos funcionais, também chamados de táticos, são feitos para que se torne possível a implementação do planejamento estratégico, abrangendo todas as atividades da organização. Por fim, o planejamento operacional é o processo de identificação de meios para a realização dos objetivos, como atividades e recursos.

Stoner e Freeman (1999) e Schermerhorn (1999) defendem que o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Chiavenato (1994) e Maximiano (2004) acrescentam um terceiro tipo de planejamento, além do estratégico e o operacional, eles citam o planejamento funcional ou tático, através do qual são definidos os objetivos e cursos de ação.

O planejamento estratégico é vital para organização, pois a partir dele é que se estabelece onde, como e quando chegar aos objetivos pré-estabelecidos e decidem-se as ações que devem ser tomadas. Para Dubrin (1998) o planejamento estratégico procura estabelecer planos gerais que moldam os destinos da organização. Diante disto, percebe-se que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido com efetividade para garantir a saúde da organização.

Para Almeida (2003) por meio do Planejamento estratégico são realizadas quatro atividades que levam a estruturar a estratégia: a análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente.

A sobrevivência das organizações no mercado competitivo dependem essencialmente da formulação e implementação de estratégias bem sucedidas, as quais são originadas da elaboração dos objetivos e do conjunto de atividades a serem exercidos para atingir tal feito.

Ansoff (1990) define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Por isso é essencial a análise dos *stakeholders* e análise SWOT, pois os *stakeholders* fazem parte da concretização da missão da empresa e trazem valores ao processo, e a análise SWOT permite identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades de uma empresa.

Para Kluyver e Pearce (2007) estratégia é posicionar-se com intuito de alcançar vantagem competitiva e criar valor para acionistas e *stakeholders*, proporcionando valor para o cliente.

Ohmae (1998) e Porter (1989) corroboram com a idéia dos autores e definem estratégia como a possibilidade de posicionar-se e atingir vantagem competitiva como consequência do valor que a empresa cria para seus clientes de forma mais eficiente que os concorrentes. Kluyver e Pearce (2007) e Porter (1989) enfatizam a diferença entre eficiência operacional e estratégia. De acordo com os autores a eficiência operacional esta voltada para aplicação de ferramentas gerencias, as quais podem ser imitadas, com intuito de fazer as coisas de uma forma melhor que os concorrentes, e a estratégia esta voltada para fazer as coisas de uma maneira diferente.

Todas as ações relativas ao futuro da organização e de como planejá-lo são executadas por administradores que se comportam de maneira diferenciada. As atitudes dividem-se em: tradicionalista, pragmática ou estratégica. (COSTA, 2006).

Os tradicionalistas acreditam que o que ocorreu ontem condiciona o amanhã, e por isso, eles se utilizam do passado vitorioso ou fracassado para tomar as decisões do amanhã.

Os pragmáticos dedicam a atenção máxima ao presente e, certamente, isso pode prejudicar a organização, visto que é no futuro que surgem as grandes oportunidades e ameaças.

Já as atitudes estratégicas são as formas de se enxergar o futuro, e dividem-se em: pessimista, otimista, o futuro como extrapolação do presente e o presente a partir do futuro. Dentre as formas descritas, a que realmente contribui é a atitude de olhar o presente de forma criativa e imaginativa a partir do futuro. De acordo com Costa (2006) a construção deste modelo mental pode ser efetivada e enriquecida se for realizada com equipes multiníveis e interfuncionais, e não individualmente. Além disso, é importante que se extrapole a visualização do futuro em curto prazo, pois causaria a miopia estratégica². Defende-se uma mentalidade estratégica de curto e longo prazo, que possa transportar a visão de cinco a dez anos à frente e posicionar-se em uma perspectiva global.

Planejar é o início de todo processo bem sucedido, é pensar no futuro de forma criativa e inovadora, antecipar a necessidade de recursos de maneira adequada a fim de alcançar mais a frente o resultado ao qual a organização se propôs, portanto, esta etapa é indispensável a qualquer organização bem estruturada.

2.3.1.2 Organização

Oliveira (2006, p.17) define organização como “a identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance dos resultados anteriormente estabelecidos pelo planejamento.”

Para Stoner e Freeman (1999, p.6) “organização é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade, e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.”

Percebe-se que a organização é a função administrativa posterior ao planejamento, portanto, deve congrega os recursos necessários a fim de conquistar o que foi programado anteriormente.

As atividades da organização podem ser visualizadas por meio de sua estrutura organizacional. Diante da complexidade da organização e diferentes atividades que as mesmas podem executar, os autores apresentam visões diferenciadas sobre as estruturas organizacionais.

² Miopia estratégica: Enxergar muito bem o curto prazo, mas não ter a menor idéia do que pode acontecer no médio ou no longo prazo. (Levitt *apud* Costa 2006)

De acordo com Mintzberg (2003) a estrutura de uma organização é o conjunto de maneiras, através do qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Como mencionado, as tarefas devem ser divididas e para isso precisa-se de uma seleção cuidadosa para desenhar a estrutura da organização. Este *designer* da organização é possível através de uma coordenação das tarefas, e deve acontecer de forma que possibilite a obtenção de uma consistência interna e consciência básica com a situação da organização.

Para Maximiano (2004), estrutura organizacional consiste na forma em que os diversos departamentos estão montados na organização. Para que isto ocorra, existem modos de se estruturar uma organização, chamados de critérios de departamentalização. A estrutura organizacional é uma ferramenta para realizar objetivos, que retrata todas as decisões sobre a divisão do trabalho e a atribuição de autoridade.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2006) a estrutura organizacional cria e reforça as relações de interdependência nas organizações. O autor considera a organização como um conjunto de grupos que estão distribuídos em cargos, a fim de realizar tarefas, desta forma ultrapassa os limites da individualidade.

Os autores Mintzberg (2003), Maximiano (2004) e Wagner e Hollenbeck (2006) defendem que a estrutura organizacional é uma forma pela qual é possível distribuir diferentes tarefas a grupos distintos a fim de que um objetivo maior possa ser alcançado, através da contribuição de cada grupo. Os autores sugerem diferentes formas de divisão destes grupos. De acordo com Mintzberg (2003) e Wagner e Hollenbeck (2006) esta divisão da organização é possível através de uma coordenação das tarefas, porém os mesmos distinguem-se em relação aos mecanismos de coordenação. Já Maximiano (2004) sugere a divisão das tarefas através de critérios de departamentalização.

Oliveira (2006) e Seiffert e Costa (2007) apresentam as formatações básicas da estrutura organizacional: formal e informal. A primeira é representada pelo organograma, e é o principal foco dos estudos da administração. A segunda resulta das relações sociais e pessoais, os quais estão contidos nos organogramas da empresas.

O organograma é a representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição e especifica os órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Por meio deste é possível visualizar os subsistemas da organização, bem como o posicionamento e relação entre eles.

Além da classificação em formal e informal, Seiffert e Costa (2007) dividem os tipos de estrutura em: organização em linha e organização matricial. As organizações em linha subdividem-

se principalmente em: funcional, processual e com assessoria. Há ainda as organizações em linha por produto, cliente, projeto e regionalizada.

Maximiano (2004) define a estrutura organizacional com base nos departamentos, os critérios de departamentalização mais comuns são: funcional, territorial ou geográfico, produto e cliente.

No quadro 1, observam-se cada uma das estruturas descritas por Maximiano (2000), bem como suas características, vantagens e desvantagens.

Critério de organização	Características principais	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Cada unidade tem um conjunto singular de responsabilidades. Ênfase no desempenho e realização de objetivos departamentais. Alto nível de especialização.	Concentração de competências focalizadas em problemas específicos. Pessoas com as mesmas competências juntas. Ênfase na qualidade superior do produto. Adequada para lidar com ambientes estáveis.	Inadequada para lidar com ambientes em rápido processo de mudança. Tendência à feudalização; pouca propensão à cooperação interdepartamental. Dificuldades para resolver problemas que não pertencem precisamente a nenhum dos departamentos
Produto	Cada unidade tem responsabilidade sobre um produto, projeto ou programa. Cada unidade de produto tem sua própria estrutura funcional.	Ênfase no desempenho técnico, financeiro e comercial do produto. Facilidade para inovar. Facilidade para cooperar tendo o produto como objetivo. Facilita o crescimento da empresa por meio da diversificação de produtos. Adequada para lidar com ambientes turbulentos. Facilita o monitoramento das tendências do mercado. Flexibilidade; é relativamente fácil montar e desmontar unidades focalizadas em produtos.	Insegurança da mão-de-obra, provocada pela instabilidade e vida limitada do produto no mercado. Dispersão dos especialistas, prejuízo para a competência técnica.
Geografia	Cada unidade tem responsabilidade sobre uma área geográfica (ou território). Cada unidade geográfica tem sua própria estrutura funcional.	Extremamente adequada para operações comerciais; proximidade tal com o mercado e os clientes. Possibilita lidar eficazmente com as diferenças entre os territórios.	Duplicação de esforços entre os diferentes territórios. Prejuízo da competência técnica generalistas, com a concentração da atenção num tipo de território.
Cliente	Cada unidade tem responsabilidade pelo atendimento de um tipo de cliente. Cada unidade tem sua própria estrutura funcional.	Possibilita lidar eficazmente com as necessidades específicas de diferentes clientes.	Duplicação de esforços entre os diferentes clientes. Prejuízo da competência técnica generalista, com a concentração da atenção num tipo de cliente.

Quadro 1. Características, vantagens e desvantagens de quatro tipos de estrutura

Fonte: Maximiano, 2000.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2006) as estruturas organizacionais são divididas em três tipos: estruturas pré-burocráticas (subdividida em estrutura indiferenciada simples e estrutura diferenciada simples), estruturas burocráticas (subdividida em estrutura funcional, estrutura divisional e estrutura matricial) estruturas pós-burocráticas (subdivididas em estrutura de unidades de negócios ou multifinalitária e estruturas virtuais).

As estruturas pré-burocráticas são utilizadas com eficiência em pequenas e simples organizações dividindo-se em dois tipos, estrutura indiferenciada simples (coordenação realizada exclusivamente por ajuste mútuo, fazendo com que não ocorra nenhuma hierarquia de autoridade de controle gerando assim simplicidade e uma grande flexibilidade), e estrutura diferenciada simples (onde o ajuste mútuo é substituído pela supervisão direta como meio de coordenação do trabalho);

As estruturas burocráticas são utilizadas com eficiência para empresas com mais de cinquenta funcionários, porém em empresas muito grandes que atuam em diversas localidades ela não se mostra muito eficiente. Podemos dividir as estruturas burocráticas em três tipos, estrutura funcional (estruturas organizadas em grupos que trabalham na mesma área executando funções de um determinado departamento, tendo como características estruturas centralizadas), estrutura divisional (estruturas organizadas em torno de similaridades de um determinado produto ou região, esta por sua vez já é um tipo de estrutura moderadamente descentralizada) estrutura matricial (estruturas organizadas de forma a utilizar simultaneamente a departamentalização funcional e divisional assim ela faz com que possua uma característica mais descentralizada).

As estruturas pós-burocráticas são utilizadas em organizações extremamente grandes, as quais produzem uma diversidade de produtos, sendo assim, necessitam de uma estrutura mais flexível que as anteriores. O autor as divide em dois tipos, estrutura de unidades de negócios ou multifinalitária (que consiste em dividir a organização em unidades autônomas e autogeridas assim se desvinculando totalmente ou parcialmente da *holding*, estas são estruturas extremamente descentralizadas) e estruturas virtuais (são empresas que se unem para realizar determinada tarefa que sozinhas não seriam capaz de realizar, ou mesmo se unem para explorar alguma oportunidade, isso faz com que se tornem estruturas altamente flexíveis).

Daft (1999) propõe uma estrutura organizacional para cada classificação ambiental. As estruturas por ele definidas são: mecanística e organística, as quais não apresentam aderência ao objeto de estudo.

Pode-se verificar que os autores divergem quanto à classificação dos tipos de estruturas organizacionais existentes, pois enquanto Seiffert e Costa (2007) dividem os tipos de estrutura em: organização em linha (funcional, processual, com assessoria, por produto, cliente, projeto e regionalizada) e organização matricial, Maximiano (2004) divide a estrutura organizacional em

departamentos: funcional, geográfico, por produto e cliente, Wagner e Hollenbeck (2006) dividem a mesma em três tipos: estruturas pré-burocráticas (subdividida em estrutura indiferenciada simples e estrutura diferenciada simples), estruturas burocráticas (subdividida em três tipos, estrutura funcional, divisional e matricial) estruturas pós-burocráticas (subdivididas em unidades de negócios ou multifinalitária e virtuais), e Daft (1999) divide em organística e mecanística.

Mintzberg (1995) divide os tipos de organização em: empresarial, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política. A parte mais importante de cada uma destas bem como as características podem ser visualizadas no quadro 2.

Tipos de organização	Parte mais importante	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralização na figura de um executivo ou empreendedor
Máquina	Tecnoestrutura	Energia produzida por técnicos especializados e gerentes
Profissional	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes
Diversificada	Linha média	Gerentes de gerentes administram unidades de negócios
Inovadora	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Ênfase na busca de conhecimento para lidar com ambiente dinâmico
Missionária	Ideologia	Controle das pessoas por meio de crenças e símbolos
Política	Não há	Conflito e mudança

Quadro 2. Tipos de organizações, partes mais importantes e características

Fonte: Mintzberg, 2003.

Handy (1994) classifica as organizações em: Zeus (cultura de clube), Apolo (cultura de função), Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial). As características destas podem ser visualizadas no quadro 3.

Símbolos	Características
Zeus	Organização centralizada, cultura do clube. Todos os caminhos levam ao chefe. Semelhante à organização empresarial de Mintzberg
Apolo	Organização mecanista, cultura dos papéis.
Atena	Organização orientada para as pessoas, cultura da tarefa.
Dionísio	Organização orientada para as pessoas, cultura existencial.

Quadro 3. Classificação das organizações e características

Fonte: Handy, 1994

Para Maximiano (2000) a definição de estrutura organizacional é baseada em três tipos de decisões: a divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação.

Os aspectos que devem ser considerados na divisão do trabalho são: o sistema de responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho.

“O sistema de autoridade é o direito legal que os supervisores têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais.” (MAXIMIANO, 2000). Neste define-se o sistema de autoridade, o número de níveis hierárquicos a amplitude controle e o grau de autonomia dos ocupantes dos cargos e dos departamentos.

Conforme Maximiano (2000) “Comunicação é o processo de transferir e receber informações”. Em relação ao sistema de comunicação defini-se o mesmo, descreve-se como se relacionam os departamentos e o tipo de influência entre eles. Os tipos de comunicação são: comunicação para baixo, comunicação para cima e comunicação lateral.

Seiffert e Costa (2007) apresentam uma maneira semelhante à Maximiano (2000) de definir o desenho da estrutura organizacional. Segundo os autores os seguintes parâmetros devem ser avaliados:

1. Grau de especialização do trabalho;
2. Grau de formalização do comportamento;
3. Grau de treinamento e internalização;
4. Forma de agrupamento das unidades;
5. Tamanho das unidades;
6. Sistema de planejamento e controle;
7. Mecanismos de ligação utilizados;
8. Grau de descentralização vertical;
9. Grau de descentralização horizontal.

Especialização do trabalho é o modo como a organização divide os trabalhos entre os colaboradores da organização, os quais possuem funções específicas. Conforme Mintzberg (*apud* SEIFFERT; COSTA, 2007) a especialização do trabalho divide-se em horizontal e vertical. A especialização horizontal é a divisão de um trabalho em pequenas tarefas, as quais são executadas por um operador. A especialização vertical está relacionada ao desempenho da administração, ou seja, a separação da execução do trabalho da sua tomada de decisão. Se o

trabalho é altamente especializado verticalmente, o trabalhador apenas executa sua tarefa sem controlar o seu trabalho, buscando o melhor desempenho. Se for altamente especializado horizontalmente, a perspectiva do trabalhador é estreita, tornando difícil para o mesmo relacionar o seu trabalho aos demais trabalhadores. Wagner e Hollenbeck (2006) complementam a definição de especialização ao afirmar que quanto mais baixo o grau na hierarquia organizacional, mais específico é o trabalho. Na especialização horizontal o trabalho é executado por pessoas que possuam o mesmo nível hierárquico, com características mais generalistas. A especialização vertical leva em conta o grau que a organização se divide hierarquicamente, pois quanto maior os níveis hierárquicos maior será o estágio de especialização.

A formalização do comportamento diz respeito aos meios que a organização adota para prescrever comportamentos, principalmente por meio da padronização. O comportamento é dividido em três formas básicas: padronização de posição (especificações do trabalho como em uma descrição de cargo), padronização do fluxo de trabalho (especificações de cada etapa do trabalho), e padronização de regras (são emitidas especificações gerais, como normas e regulamentos contidos em manuais de políticas). A formalização deve ser um meio de tornar a organização eficiente e não um fim de si mesma. (SEIFFERT; COSTA, 2007)

O treinamento corresponde ao nível em que são ensinados as habilidades e os conhecimentos de um trabalho. Para Mintzberg (*apud* SEIFFERT; COSTA, 2007) a **internalização** refere-se a como as normas organizacionais são adquiridas, internalizadas.

O agrupamento em unidades está relacionado aos critérios para organizar posições ou cargos em unidades. Os mais comuns são: com base no mercado (produto, cliente, lugar) e com base na função (habilidade e função ou processo de trabalho). O primeiro grupo agrupa os fins e o segundo os meios de produção. O ideal é que o agrupamento seja realizado com base nos fins, pois caso seja ao contrário, baseado nos meios, os indivíduos focam em sua especialidade e esquecem o objetivo (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Mintzberg (*apud* SEIFFERT; COSTA, 2007) denomina de **tamanho das unidades** o que Maximiano (2004) e outros autores definem como amplitude de controle, a qual ocorre pela quantidade de pessoas subordinadas a cada grau hierárquico. Entretanto, Mintzberg (*apud* SEIFFERT; COSTA, 2007) ressalta que o tamanho das unidades transmite a impressão de ser mais amplo que amplitude de controle. Segundo o autor, o tamanho das unidades aumenta na medida em que amplia a padronização (do trabalho, habilidade, ou resultado) com

supervisão direta, e diminui conforme a utilização do ajuste mútuo seja superior a supervisão direta.

Os sistemas de planejamento e controle são compostos pelo planejamento da ação e controle de *performance*. O primeiro especifica o resultado desejado e como alcançá-lo, já o segundo avalia se o resultado foi alcançado (MINTZBERG *apud* SEIFFERT; COSTA, 2007).

Para Seiffert e Costa (2007) os **dispositivos de ligação** auxiliam a sistematizar a interação entre as unidades, podem ser divididos em quatro tipos: posições de ligação (estabelecido quando é necessário muito contato entre duas unidades, serve de elo de comunicação entre essas duas unidades), força-tarefa e comitês (formada para executar uma tarefa ou projeto e dissolve-se ao término deste), gerentes de integração (de maneira formal integra os departamentos através da sua autoridade), estrutura matricial (é uma forma de estruturar com base no mercado e na função ao mesmo tempo, quebra o princípio da unidade de comando).

A **descentralização vertical** é a forma como o poder está disperso abaixo da cadeia de linha de autoridade. A descentralização pode ser seletiva (diferentes tipos de poder são alocados em distintos locais da organização), e a descentralização paralela (em que o poder é alocado no mesmo lugar).

A **descentralização horizontal** corresponde à mudança do poder dos administradores para os não administradores e pode ser considerada de duas formas: poder informal e poder formal.

Observa-se de acordo com o exposto, que os modelos de avaliação da estrutura organizacional de Seiffert e Costa (2007) complementam o apresentado por Maximiano (2000), compondo uma maneira mais completa de avaliar a estrutura organizacional.

2.3.1.3 Liderança

A liderança, conhecida também como direção, é uma função administrativa imprescindível para as organizações. Esta tem o foco na realização de atividades e utilização dos recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais.

Para Certo (2005, p. 315) liderança “é o processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo.” Isto significa fazer os indivíduos agirem de certa maneira ou seguirem um determinado curso.

Stoner e Freeman (1999) definem liderança como “o processo gerencial de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros dos grupos”.

Conforme Schermerhorn Jr. (1999, p. 224) “liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar as tarefas importantes, além de ser um dos tópicos gerenciais mais importantes.”

A liderança é exercida por um líder, o qual tem um papel significativo perante a organização, visto que o mesmo serve como símbolo de unidade moral. O líder concebe e articula metas, e, além disso, une as pessoas na busca de objetivos que sejam dignos de seus melhores esforços (GARDNER *apud* BENNIS; NANUS, 1988).

Truman (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003) complementam definindo a figura do líder como aquele que tem a capacidade de conseguir que outras pessoas façam o que não querem e, ainda sim, gostem de fazê-lo.

Embora apresentem de forma peculiar os conceitos de liderança, Stoner e Freeman (1999), Schermerhorn Jr. (1999) e Certo (2005) convergem para aspectos importantes no que diz respeito à liderança, são eles: a liderança é um processo no qual se direciona os membros da organização para realizarem determinadas tarefas, com intuito de se alcançar objetivos pré-estabelecidos. Gardner (*apud* BENNIS; NANUS, 1988) e Truman (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003) complementam destacando a figura do líder, como aquele que exerce liderança e serve de exemplo para os membros da organização.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003) o líder tem algumas atribuições, dentre estas, destaca-se: estabelecer objetivos, desenvolver imagem mental de um estado futuro e possível da organização, comunicar a nova visão, criar confiança por meio de posicionamento, criar o espírito de equipe, motivar os liderados e ser um aprendiz perpétuo.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) há três implicações na definição de liderança: o envolvimento de pessoas que são subordinadas e aceitam esta condição, a distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo, e a capacidade de se utilizar diferentes formas de poder para influenciar os modos de comportamento dos seguidores.

Para realização eficaz da liderança o gerente utiliza o poder com intuito de influenciar o comportamento das pessoas. Percebe-se, portanto, que a liderança está intimamente ligada ao poder. Para Stoner e Freeman (1999) poder é a capacidade de exercer influência, de modificar atitudes ou comportamentos de pessoas e equipe a fim de que estas façam alguma coisa que você quer que seja feita.

Schermerhorn (1999) apresenta duas fontes de poder: posição de poder e poder pessoal. A posição de poder inclui o poder de recompensa, o poder de coerção e o poder de legitimidade. Já o poder pessoal divide-se em: poder de especialidade e poder de referência.

Lacombe e Heilborn (2003) apresentam três tipos de poder: o poder legítimo, o poder referente e o poder do saber.

Lacombe e Heilborn (2003) apresentam três fontes de poder. Já Schermerhorn (1999) apresenta as fontes de poder de maneira mais ampla, acrescentando além dos expostos por Lacombe e Heilborn (2003), o poder de coerção e o de recompensa.

Ressalta-se que todas as fontes de poder expostas são importantes e devem ser equilibradas, com intuito de que a liderança seja o mais eficaz possível.

Além do poder que é exercido pelos líderes, é essencial destacar os estilos de liderança existentes.

Maximiano (2000) apresenta dois estilos de liderança: orientada para tarefa, orientada para as pessoas. Um terceiro estilo surge a partir da junção destes dois, chamado *bidimensional*.

Stoner e Freeman (1999) apontam estudos feitos em Ohio State e em Michigan, sobre o estilo de liderança. De acordo com o estudo em questão o estilo de liderança não pode ser unidimensional, deve ser bidimensional, ou seja, deve ser orientada para a tarefa e para o empregado. A natureza bidimensional da liderança pode ser visualizada na grade gerencial desenvolvida por Robert Blake e Jane Mounton, a qual mensura a preocupação dos gerentes com as pessoas e tarefas, como pode ser visualizado na figura 2.

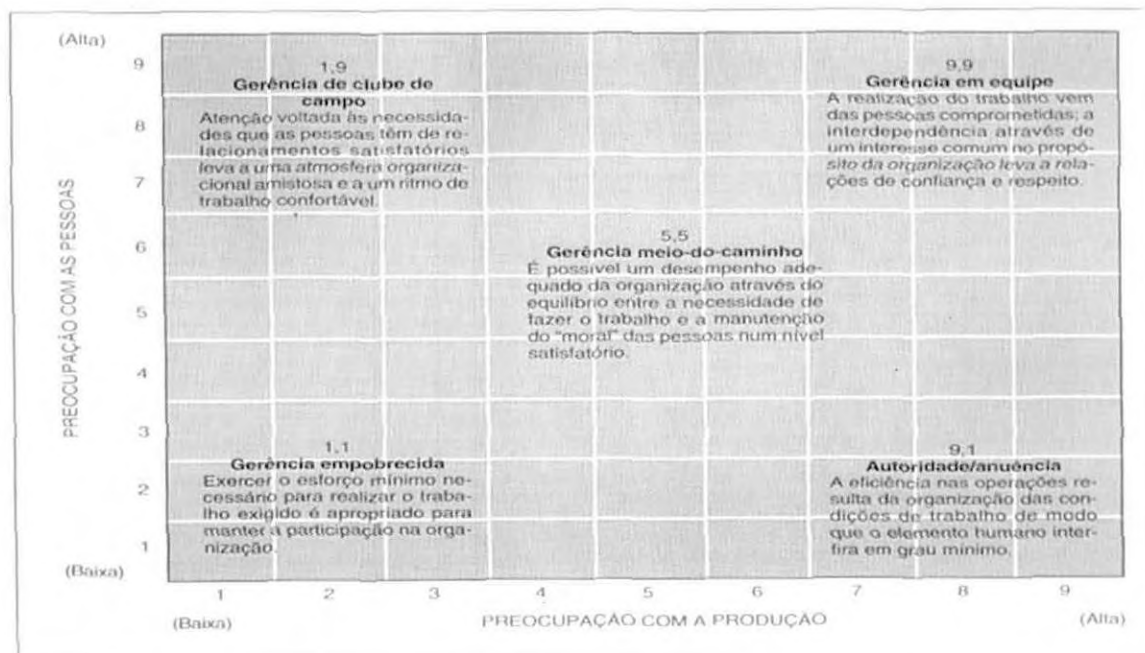


Figura 2. A grade de liderança

Fonte: Blake e McCansé (apud STONER; FREEMAN, 1999).

Conforme Maximiano (2000) a combinação dos dois estilos, orientado para as tarefas e orientado para as pessoas, como pode ser visualizado na figura 05, resulta em cinco possibilidades:

1. Líder-tarefa: orientado para a tarefa (9,1);
2. Líder-pessoas: orientado para as pessoas (1,9);
3. Líder-negligente: não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1);
4. Líder-equipe: orientado simultaneamente para as pessoas e tarefas (9,9);
5. Líder meio termo: medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

Os pesquisadores mencionam que o estilo será melhor à medida que se aproximar da há possibilidade 9,9 (o líder que dá tanto atenção às tarefas como às pessoas), ou quanto mais o comportamento de um líder for de um gerente de equipe.

Segundo Stoner e Freeman (1999) acredita-se que esta abordagem em grande parte das situações implicará num desempenho maior, baixo absenteísmo, baixa rotatividade e alta satisfação do empregado. Comumente esta grade é usada como treinamento de administradores. Por outro lado, há autores que criticam este estilo de liderança, visto que não se leva em consideração a situação. A partir deste enfoque sugerem um estilo denominado Liderança situacional.

Enfatiza-se que independente do estilo de liderança e de poder adotados, que o gestor que exerce este papel, o líder possui características pessoais diferenciadas.

Maximiano (2000) elenca características pessoais do líder que influenciam na liderança: os traços de personalidade, as motivações do líder e habilidades pessoais.

Rinke (1999) destaca algumas características do líder, como: motivação, confiança, autonomia, inovação. Certo (2005) acrescenta, além das já citadas, ser visionário, criativo, flexível, corajoso.

Independente das características de líder apresentadas por Rinke (1999), Maximiano (2000), Certo (2005) ou outro autor da área, cada gestor que ocupa um cargo de liderança dentro da organização terá traços peculiares, visto que não há um comportamento padrão para todo líder. Embora não exista um comportamento padrão para os líderes, as organizações buscam eficácia e eficiência, e indubitavelmente a liderança bem sucedida permite esta conquista.

2.3.1.4 Controle

O controle é a quarta função gerencial e caracteriza-se por ser um processo de monitoração do desempenho e tomada de decisões a fim de assegurar o resultado desejado. (SHERMERHORN JR, 1999).

Stonner e Freeman (1999, p. 440) afirmam que controle “é o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem as atividades planejadas”.

Para Maximiano (2000, p. 456) controlar significa “manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base de informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento”.

As afirmativas de Schermerhorn Jr. (1999), Stonner e Freeman (1999, p. 440) e Maximiano (2000) complementam-se no que tange a definição de controle. Esta função administrativa completa as demais funções, planejamento, organização e direção, visto que permite assegurar a realização bem sucedida das atividades que foram planejadas, organizadas e dirigidas.

Conforme Bateman e Snell (1998) as etapas do processo de controle são:

- a) Estabelecer parâmetros de desempenho;
- b) Medir o desempenho;
- c) Comparar;
- d) Determinar desvio;
- e) Verificar se está dentro do limite;
- f) Caso esteja dentro do limite, continuar o trabalho. Caso não esteja dentro do limite, tomar medidas corretivas, e posteriormente reiniciar o processo.

Para Stonner e Freeman (1999) e Schermerhorn Jr. (1999) o processo de controle gerencial é dividido nas seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, padrões e métodos para medir o desempenho;
- b) Medida do desempenho real;
- c) Comparar se o desempenho está de acordo com objetivos e o padrões; e
- d) Iniciar ações corretivas.

Ainda que Bateman e Snell (1998) tenham apresentado mais etapas no controle gerencial em relação à Stoner e Freeman (1999) e Schermerhorn Jr. (1999), não há uma

rigidez maior neste controle, e os procedimentos apresentados pelos autores são semelhantes. A partir do que é estabelecido, cria-se um padrão, compara-se com o ideal e corrige-se o que estiver fora dos parâmetros.

De acordo com Maximiano (2000) o controle ocorre por níveis estratégicos, os quais são divididos em: controle estratégico, administrativo e operacional. O controle estratégico visa acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam a organização. Este controle produz informações para análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e para análise externa (oportunidades e ameaças). O controle administrativo está voltado para as áreas funcionais, possibilitando a tomada de decisão para cada uma destas áreas. O controle operacional está voltado para atividades e consumos de recursos em qualquer área funcional.

Certo (2005) apresenta três tipos de controle: o prévio, o simultâneo e o de *feedback*. Schermerhorn Jr. (1999) apresenta três tipos de controle: preventivo, concomitante e o de *feedback*. O controle prévio ou preventivo busca a eliminação de problemas já previstos. O controle simultâneo ocorre concomitantemente à realização do trabalho, e vai além do desempenho dos funcionários, atingindo também áreas não humanas, como, por exemplo, o desempenho de uma máquina ou aparência do departamento. Já o controle de *feedback* reporta-se ao desempenho da empresa ao longo de determinado período e o responsável pelo mesmo busca tomar ações corretivas em relação ao problema identificado.

Certo (2005) classifica os tipos de controle como: prévio, simultâneo e de *feedback*, e Schermerhorn Jr. (1999) como: preventivo, concomitante e de *feedback*. Como exposto, percebe-se que os tipos de controles apresentados pelos dois autores são semelhantes, diferem-se apenas na grafia dos tipos de controle, por isso foram explorados simultaneamente. Maximiano (2000), por outro lado, apresenta os tipos de controles divididos por níveis estratégicos: estratégico, administrativo e operacional. Ainda que existam diferenças de classificações, as mesmas se complementam e enriquecem as formas de se efetuar o controle dentro da organização.

Hal e Royce (*apud* STONER; FREEMAN, 1999) destacam padrões para medição de desempenho, os quais representam parte das áreas funcionais da organização, como pode ser observado no quadro 4.

Produção	Gerência de pessoal	Finanças e Contabilidade
Qualidade	Relações trabalhistas	Gastos de capital
Quantidade	Rotatividade de mão-de-obra	Estoques
Custo	Absenteísmo dos empregados	Fluxo de capital
Desempenho individual no trabalho		Liquidez

Quadro 4. Padrões usados nas áreas funcionais para medir o desempenho

Fonte: adaptado de Hal e Royce (*apud* STONER; FREEMAN, 1999)

O controle está ligado a diversas áreas funcionais da empresa. Especificamente, no quadro 04, destacou-se área de produção, gerência de pessoal, finanças e contabilidade. Ressalta-se, que embora se tenha apresentado padrões para medir o desempenho, existem outras formas de controle organizacional que se complementam e tornam o mesmo mais completo e confiável. O foco não está na padronização do controle e sim na qualidade com que é exercido, mesmo que para isso sejam utilizados alguns sistemas de controle, com peculiaridades para cada área funcional.

O controle financeiro é enfatizado por Stoner e Freeman (1999), pois é essencial para organização e facilita a contagem do dinheiro. As maneiras utilizadas para exercer o controle financeiro são destacadas abaixo:

- a) Demonstrativos financeiros: análise monetária do fluxo de bens e serviços que entram na organização, se movimentam, e saem dela. Monitora-se a liquidez, situação financeira geral e rentabilidade;
- b) Balanço: descrição da organização quanto aos seus ativos, passivos e patrimônio líquido;
- c) Demonstrativos de resultado: resumos de desempenho financeiro da organização em um intervalo de tempo;
- d) Análise de índices: relatórios de números significativos provenientes dos demonstrativos divulgados em percentagem ou frações.

O controle orçamentário é outra maneira de se exercer o controle e complementa o que foi apresentado. Conforme Brookson (2001) o orçamento é uma declaração de planos financeiros para o período que está por vir, normalmente de um ano. Deve incluir as entradas e saídas de dinheiro, os planos da empresa para seus ativos e passivos e as estimativas de épocas e de valores previstos para as entradas e saídas de caixa. Normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se

aferir o desempenho da organização. São essenciais para o planejamento e controle da empresa.

Além de se conhecer os tipos de controle existentes e como funcionam, é importante destacar que em qualquer organização busca-se um desempenho melhor e, portanto, torna-se essencial verificar como tornar este processo bem sucedido.

Certo (2005) destaca que para haver um controle otimizado é importante identificar o enfoque das atividades específicas da organização, estabelecer diferentes tipos de metas da empresa, realizar ações corretivas oportunas e comunicar o funcionamento do processo de controle.

De acordo com Schermerhorn Jr. (1999) para haver sucesso nos sistemas de controle organizacional é preciso que eles sejam: estratégicos e voltados para o resultado, compreensíveis, imediatos e orientados para a exceção, flexíveis, apoiadores de autocontrole, positivos em sua natureza, justo e objetivos.

Conforme exposto, a função controle atrelada ao planejamento, organização e direção possibilita que os gestores aperfeiçoem o processo de utilização dos recursos produtivos e, por consequência, administrem a empresa com efetividade, com intuito de atingir os objetivos pré-estabelecidos.

2.3.2 Recursos organizacionais

As funções apresentadas devem estar de acordo com os recursos organizacionais.

Os recursos são meios que as organizações utilizam a fim de atingir seus objetivos, e vão além dos recursos financeiros, incluindo matérias primas utilizadas nas produções, nos serviços prestados pelas organizações, materiais, equipamentos e colaboradores. Os recursos empresariais a serem descritos para posterior análise através de diagnóstico organizacional são: recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais.

2.3.2.1 Recursos humanos

Os recursos humanos representam o ativo mais valioso da organização, pois influenciam substancialmente no desempenho da mesma. Ressalta-se que os colaboradores são fundamentais para o sucesso da organização, porque independente do nível hierárquico ao qual pertençam trazem a ela o seu conhecimento, habilidade e atitude e, portanto, merecem especial atenção. Diante do exposto, percebe-se a necessidade de uma administração eficaz e

eficiente dos recursos humanos da organização através dos gestores responsáveis pelas atividades condizentes a ARH.

Conforme Allen (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 240) “pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.” Esta afirmação confirma a importância dos colaboradores para a organização.

Chiavenato (2003, p.143) afirma que “os recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou tarefa.”

Para Fischer (2002, p.12) “a gestão de recursos humanos é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, o que demanda o estabelecimento de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.”

Conforme Gil (1994) a administração de recursos humanos é uma área que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e no aumento da produtividade.

A administração de recursos humanos envolve várias etapas de trabalho, desde a verificação da necessidade de pessoal e seu recrutamento até o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações para que estas possam atuar com eficiência em um ambiente de concorrência e instabilidade. Somando-se a isso, numa visão estratégica, que também é papel da administração de recursos humanos zelar pela eficiência da organização no longo prazo, minimizando o quanto possível às dificuldades de adequado entendimento às necessidades de substituição e melhoria de pessoal. (BERNARDES, 2002)

Gil (1994), Bernardes (2002), Fischer (2002), Chiavenato (2003), e Allen (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2006) demonstram a importância dos recursos humanos para organização e como a mesma deve ser gerida. As atividades mais específicas relacionadas à área de recursos humanos são apresentadas a seguir.

Para Schermerhorn (1999) administrar recursos humanos significa atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho organizacional com talento e energia. De acordo com o autor os principais elementos da gerência de recursos humanos são: atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho de qualidade.

- a) Atrair significa gerir o planejamento, recrutamento e seleção de recursos humanos;
- b) Desenvolver é gerir a orientação, treinamento, desenvolvimento, planejamento e evolução de carreira dos empregados;

c) Manter diz respeito a gerir a retenção e a rotatividade, avaliação de desempenho, a compensação e os benefícios e as relações de administradores com empregados.

Segundo Stoner e Freeman (1999) a administração de recursos humanos é um processo permanente que procura manter a organização composta por pessoas certas nas posições corretas no momento necessário. É a função da administração que auxilia os administradores no recrutamento, colocação, treinamento, e desenvolvimento dos membros da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) o processo de ARH é composto por sete atividades: planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

- a) Planejamento: garante que as necessidades de pessoal sejam atendidas e para tanto são analisados fatores internos e fatores no ambiente externo;
- b) Recrutamento: localiza-se candidato para vaga disponível tanto na organização (recrutamento interno) ou profissionais externos à organização (recrutamento externo);
- c) Seleção: etapa na qual se avaliam e classificam-se os candidatos por meio de ferramentas, para posteriormente selecioná-los e contratá-los;
- d) Socialização: auxilia os colaboradores a se adaptarem à organização;
- e) Treinamento e desenvolvimento: o treinamento busca aperfeiçoar o desempenho do trabalhador. Já o desenvolvimento é voltado a desenvolver as habilidades do colaborador para promoção;
- f) Avaliação de desempenho: compara-se o desempenho do colaborador com padrões pré-definidos;
- g) Promoções, transferências e rebaixamentos: baseado na avaliação desempenho decide-se quais colaboradores podem ser promovidos, rebaixados ou até desligados da organização.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006) as principais atividades da administração dos recursos humanos de uma empresa são: seleção e admissão, administração de cargos e salários, planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, registro e pagamentos. A subdivisão dessas atividades pode ser visualizada no quadro 5.

Atividades da administração de recursos humanos	
Seleção e admissão	Recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliação do período de experiência.
Administração de cargos e salários	Administração do plano de cargos, pesquisa do mercado de trabalho, administração salarial e administração dos planos de benefícios.
Planejamento de recursos humanos	Avaliação de desempenho e das qualificações de pessoal, planejamento de carreira e planejamento de pessoal na estrutura.
Treinamento e desenvolvimento	Técnico – profissional e executivos.
Registros e pagamentos	Cadastros e registros, estatísticas de pessoal, folha de pagamento, controle e pagamento de férias, controle e pagamento de rescisões, e pagamentos de serviços prestados

Quadro 5. Padrões Atividades da administração de recursos humanos

Fonte: Lacombe e Heilborn, 2006.

Stoner e Freeman (1999), Schermerhorn (1999) e Lacombe e Heilborn (2006) apresentam conceitos e atividades muito semelhantes relacionados à administração de recursos humanos, destacando em geral o processo de planejamento do ARH, recrutamento, seleção, admissão, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e realocação dos colaboradores.

Percebe-se diante do apresentado uma tendência paulatina em se administrar as organizações junto aos seus colaboradores, considerando-os atores sociais ativos do processo produtivo e decisório. Ressalta-se, porém, que para tal feito ocorra é essencial que os colaboradores sintam-se satisfeitos na organização, desempenhando tarefas correlatas ao seu perfil, com propósito de contribuir diretamente para o sucesso da organização.

Embora os recursos humanos sejam essenciais para as organizações, os recursos financeiros são a razão da existência de muitas organizações, os quais serão apresentados a seguir.

2.3.2.2 Recursos financeiros

A administração financeira é a área responsável pela gestão dos recursos financeiros nas organizações, e é um campo da administração que está se tornando gradativamente mais desenvolvido e valorizado.

Segundo Archer e D'Ambrosio (*apud* SANVICENTE, 1983, p. 17) “ a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado a maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.”

De acordo com Sanvicente (1983) o objetivo da administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por um indivíduo ou instituições caracterizados como proprietários, desde que a rentabilidade máxima não comprometa a liquidez da empresa.

A administração financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos composta pelo planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo primordial é aprimorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio através da geração de lucro líquido derivados das atividades operacionais (LIZ, 2008).

Percebe-se por meio das afirmações dos autores Archer e D'Ambrosio (*apud* SANVICENTE, 1983), Sanvicente (1983) e Liz (2008) que a administração financeira é peça-chave no sucesso da organização, e, portanto, deve ser feita de forma cautelosa, deve abranger o planejamento e controle sobre as atividades e trazer retorno financeiro juntamente com a manutenção da liquidez da organização.

Para Gitman (2001) é importante salientar que diante do objetivo de muitas organizações, ou seja, rentabilizar o capital investido, o administrador financeiro tem um papel ímpar, pois o mesmo tem como meta principal a maximização da riqueza da organização, proporcionando condições que garantam os interesses dos acionistas (rentabilidade) e dos credores (liquidez). Cafeo (2007) complementa as funções do administrador financeiro e destaca que os mesmos são responsáveis pelo: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos.

Conforme Assaf Neto (1997) o planejamento financeiro de uma empresa é desenvolvido fundamentalmente através da projeção de suas demonstrações contábeis, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada.

Os dois demonstrativos financeiros que auxiliam o administrador financeiro a monitorar o desempenho da empresa são: demonstrativo de resultado do exercício (DRE), o qual fornece informações sobre a lucratividade da empresa, e balanço patrimonial (BP), o qual fornece informações sobre a posição financeira da empresa.

Flink e Grunerwald (*apud* SANVICENTE, 1983) afirmam que as funções do administrador financeiro são: análise de registro e informações contábeis, projeção do

movimento de fundos, aplicação de fundos excedentes, fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa, com intuito de auxiliar a tomada de decisão, e por fim, elaboração de planos para fontes e usos de fundos, em curto e longo prazo.

Gitman (2001) destaca a principal função do administrador financeiro, trazer rentabilidade e liquidez para organização, e Cafeo (2007) complementa a maneira de como deve ocorrer esta gestão (planejamento e controle financeiro; e administração de ativos e passivos). Flink e Grunerwald (*apud* SANVICENTE, 1983) apresentam de forma mais detalhada as funções do administrador financeiro e Assaf Neto (1997) elenca as ferramentas que auxiliam o trabalho do mesmo: a DRE e o BP.

Comumente as atividades financeiras das organizações pode ser estrutura pro meio de um formato básico. A estrutura típica da função financeira de uma organização, proposta por Sanvicente (1983), pode ser visualizada na figura 3.

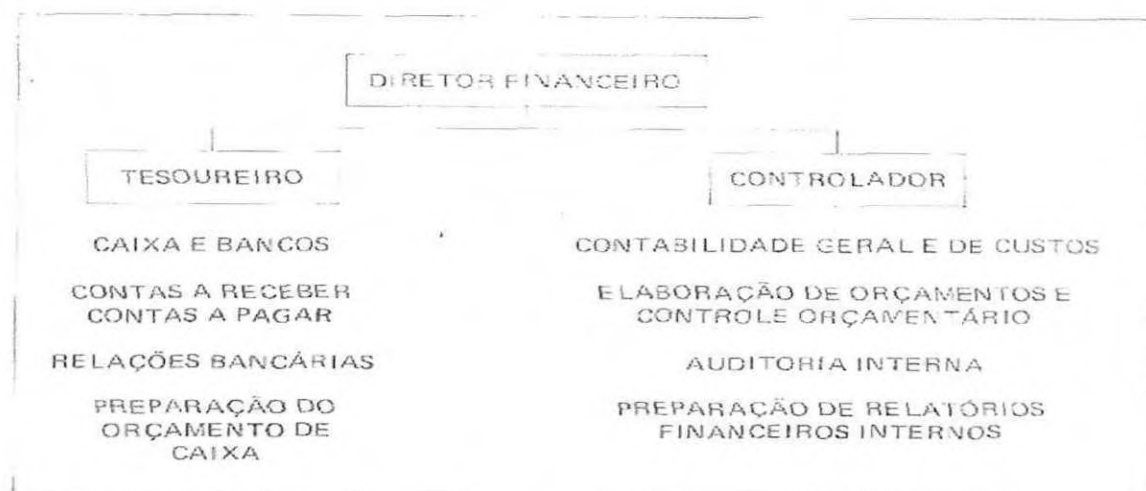


Figura 3. Estrutura típica da função financeira de uma empresa

Fonte: Sanvicente, 1983

Ressalta-se que a estrutura ilustrada é apenas um modelo que permite a visualização de cargos e funções próprias da administração financeira. Certamente esta estrutura é variável de acordo com a necessidade de cada organização.

Diante da estrutura financeira da organização, o administrador financeiro possui funções que envolvem diferentes tipos de decisão. Para Cafeo (2007) são dois tipos de decisões financeiras: a decisão de investimento a qual envolve aplicações de recursos, e a decisão de financiamento, a qual envolve captação de recursos.

Já Kelly e Kelly (1995) dividem as decisões do administrador financeiro em: decisões de investimento (ou orçamento de capital), as decisões de capital administrativo e as decisões financeiras.

As decisões de investimento referem-se a quais projetos a organização deve investir, as decisões de capital são pertencentes ao planejamento da execução da estratégia de negócios e as decisões financeiras permitem a definição do plano financeiro alternativo que a organização utilizará a fim de obter o dinheiro suficiente para o capital de giro ou para investimentos. Em suma é preciso identificar a quantidade necessária de dinheiro e quando o mesmo será utilizado a fim de determinar a melhor fonte de suprimento.

Sanvicente (1983) definem as decisões financeiras como: investimento, financiamento e utilização do lucro líquido.

- a) Investimento: corresponde à avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa;
- b) Financiamento: define e alcança uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos;
- c) Utilização do lucro líquido: conhecidas também como política de dividendos, refere-se à destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais.

Cafeo (2007) afirma que as decisões financeiras são apenas duas: investimento e financiamento. Sanvicente (1983) corrobora com as decisões expostas por Cafeo e acrescenta uma terceira, a utilização do lucro líquido. Já Kelly e Kelly (1995) apresentam três tipos de decisão que contemplam de forma mais completa as atividades do administrador financeiro: investimento, capital administrativo e financeiras.

O processo de administração financeira em síntese é a utilização das entradas de recursos monetários, processamento e saída dos mesmos recursos. As entradas podem ser provenientes de terceiros (empréstimos e financiamentos), da venda de produtos e serviços, dos proprietários e da liquidação de ativos imobilizados. Já as saídas serão utilizadas para remunerar terceiros, proprietários, fornecedores e pagamento de impostos. (SANVICENTE, 1983).

Conhecer a organização para se ter uma visão crítica quanto aos seus pontos fortes e fracos é essencial para uma boa administração da mesma. Tendo em vista o ambiente altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, torna-se fundamental as organizações terem o total controle sobre seus recursos, especialmente sobre o financeiro,

pois a sustentabilidade econômica e financeira é fator essencial para o sucesso da organização.

Uma das ferramentas que auxiliam o controle de recursos da organização é o recurso tecnológico, exposto adiante.

2.3.2.3 *Recursos tecnológicos*

Os recursos tecnológicos também reconhecidos como recursos produtivos ou de produção podem ser chamados de funções de operações.

“Operações compõem o conjunto de todas as atividades da empresa relacionadas à produção de bens e/ou serviços (MARTINS; LAUGENI, 2002, p. 4).”

Para Martins e Laugeni (2002) o objetivo da administração da produção/operações é gerir eficazmente as atividades relacionadas à área de operações com intuito de transformar insumos, como matéria-prima, em produtos acabados e/ou serviços através de um consumo de recursos que agregue valor ao produto final.

Segundo Martins e Laugeni (2002) as operações fazem parte de dois tipos de organização: as de manufatura e as de serviço, as quais, Certo e Peter (1993) denominam organizações de manufatura e de não manufatura, respectivamente, e Daft (1999) denomina operações fabris e de serviço.

Conforme Certo e Peter (1993) as operações assumem dois tipos principais de classificação: operações manufaturadas e as operações não-manufaturadas. As operações de manufatura transformam determinadas entradas, como matérias-primas, mão de obra de capital, capital de receita de vendas, em produtos tangíveis, as saídas. As operações de não-manufatura, por outro lado, transformam as suas entradas em um conjunto de saídas não tangíveis.

A produção decorrente das operações manufaturadas e não manufaturada, ocorre por meio de tecnologias, as quais são, segundo Daft (1999), ferramentas, técnicas, equipamentos e ações utilizadas para transformar insumos organizacionais em produtos. Inclui tanto os procedimentos de trabalho como a maquinaria.

As organizações de produção ou manufatura apresentam características particulares, e para tanto utilizam tecnologias de fabricação. Estas tecnologias se dividem em: processos tradicionais de fabricação e sistemas baseados em computador (DAFT, 1999). Os processos tradicionais subdividem-se em:

- a) Produção em pequeno lotes e unidades;
- b) Produção de grandes lotes e em massa; e
- c) Produção em processo contínuo.

Já os sistemas baseados em computador subdividem-se:

- a) Projeto auxiliado por computador;
- b) Manufatura auxiliada por computador; e
- c) Rede de informações integradas.

Ressalta-se que a classificação proposta por Woodward (*apud* DAFT, 1999) é baseada na complexidade técnica do processo produtivo, e Daft (1999) define esta complexidade como um grau de mecanização do processo de fabricação.

A tecnologia fabril ou de manufatura apresenta algumas características, conforme Daft (1999): produto tangível, produto armazenado para consumo posterior, atividade de capital intensivo, pouca interação com o cliente, elemento humano pode ser menos importante, a qualidade é diretamente mensurada, o tempo de resposta é longo e o local de instalação é moderadamente importante.

Além das organizações de manufatura existem as organizações de não manufatura, chamadas de organizações de serviços por Martins e Laugeni (2002) e Daft (1999).

De acordo com Martins e Laugeni (2002) o serviço apresenta algumas características em especial, ele é intangível, não pode ser armazenado, não pode ser inspecionado, não tem tempo médio de vida, envolve relacionamento entre pessoas e em geral sua qualidade é subjetiva.

Além disso, há um item a destacar: não se fala em serviço sem falar de clientes, os quais podem ser: externos ou internos. Os clientes internos são aqueles da própria organização, como por exemplo, o departamento de vendas é cliente do departamento de produção. O cliente externo pode ser aquele que recebe o produto, ou a transportadora, por exemplo. É essencial segmentar os clientes a fim de atingir a maior qualidade possível. Daft expõe de maneira mais completa as características de tecnologia de serviço.

A comparação entre tecnologias de fabricação e tecnologia de serviços exposta por Daft (1999) é ilustrada no quadro 6.

TECNOLOGIA DE SERVIÇO	TECNOLOGIA DE FABRICAÇÃO
Produto intangível	Produto tangível
Produção e consumo simultâneo	Produto armazenado para consumo posterior
Mão de obra e conhecimento intensivos	Atividade de capital intensivo
Alta Interação com o cliente	Pouca interação com o cliente
Elemento humano muito importante	Elemento humano pode ser menos importante
A qualidade é percebida e difícil de medir	A qualidade é diretamente mensurada
Tempo de resposta rápido	Tempo de resposta longo
O local de instalação é importante	O local de instalação é moderadamente importante

Quadro 6. Diferenças entre as tecnologias de fabricação e de serviço

Fonte: Daft, 1999.

Conforme Martins e Laugeni (2002) para o serviço ser de qualidade deve apresentar alguns elementos, tais como: confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para entender as necessidades do cliente, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis.

Já os produtos para atingirem a qualidade devem contemplar oito elementos: características operacionais principais e adicionais, confiabilidade, conformidade a normas e especificações, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida.

Além destas qualidades destacadas, as mercadorias e os serviços, os quais são os produtos das organizações, precisam trazer consigo valor agregado. Uma das formas é por meio da sensação que o produto provoca no momento da aquisição.

De acordo com Michaelis (2007) sensação é “uma condição mental ou emocional produzida pela impressão de um órgão do sentido, como apreensão, angústia, prazer... surpresa devida a sucesso extraordinário; emoção”

Na área esportiva a sensação aliada aos serviços e produtos da organização é muito comum, especialmente no futebol. Para Toledo (2002, p.68) "o futebol pode ser pensado como um fenômeno cultural no qual todos articulam, com uma boa dose de especulação, cientificismo, magia e emoção, suas teorias e doutrinas, e que, literalmente, investem nas suas falas e saberes determinados valores que, aí sim, talvez produzam identidades em alguns níveis"

Conforme exposto, o fato de o futebol mexer com a emoção das pessoas, com seus ideais e paixões, possibilita uma relação direta da organização com essas emoções, criando assim uma oportunidade importante de agregar valor aos seus serviços. Para tanto, a organização depende de uma série de recursos, entre eles os recursos materiais.

2.3.2.4 Recursos materiais

Os recursos materiais são essenciais para as organizações modernas, e a gestão dos mesmos é uma ferramenta utilizada pelos gestores no alcance dos objetivos planejados. É imprescindível para a organização, porque permite o alcance de vantagem competitiva através da elevação da qualidade do produto/serviço, eliminação de perdas e diminuição de custos.

Para Ammer (1981) a administração de materiais busca abastecer de modo contínuo a organização com os recursos necessários, combinando os aspectos de qualidade, prazo de entrega e menor preço. Esta se incumbem de um ciclo contínuo de atribuições: previsão, armazenamento, aquisição, transporte, conservação, venda de excedentes, recebimento e análise de inventários. A meta principal é a aquisição pelo menor preço.

O objetivo da administração de materiais é otimizar o investimento em estoque, aumentando o uso eficiente dos meios de planejamento e controle, minimizando as necessidades de capital para o estoque (DIAS, 1985).

Conforme Martins e Laugeni (2002) administração de materiais tem impacto direto na lucratividade da empresa e na qualidade dos produtos, havendo necessidade de uma gestão, o mais possível, *just-in-time*, com o objetivo de reduzir estoque e manter o cliente satisfeito. As principais atribuições da área de materiais são: compra, programação da produção, armazenamento e logística.

Ammer (1981), Dias (1985) e Martins e Laugeni (2002) convergem no aspecto conceito e objetivo da administração de materiais, afirmando que a mesma pode assumir diferentes formas, visando à otimização do processo para a obtenção dos materiais, a rapidez, a satisfação do cliente e a redução dos níveis do estoque, com intuito de atingir vantagem competitiva em relação a outras organizações.

A administração de materiais é estruturada em procedimentos fundamentais, como pode ser visualizado no quadro 7.

Procedimento	Esclarecimento
O que deve ser comprado	Implica a especificação de compra, que traduz as necessidades da empresa
Como deve ser comprado	Revela o procedimento mais recomendável
Quando deve ser comprado	Identifica a melhor época
Onde deve ser comprado	Implica o conhecimento dos melhores segmentos do mercado
De quem deve ser comprado	Implica o conhecimento dos fornecedores da empresa
Por que preço deve ser comprado	Evidencia o conhecimento da evolução dos preços no mercado
Em que quantidade deve ser comprado	Estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra

Quadro 7. Procedimentos fundamentais de administração de materiais

Fonte: Viana, 2000.

Para Viana (2000) as principais atividades da administração de materiais são:

- a) Cadastrar os materiais necessários à manutenção e desenvolvimento da organização;
- b) Gestão: gerenciamento de estoques;
- c) Compras; supre as necessidades da organização mediante a aquisição de materiais e/ou serviços;
- d) Recebimento: garante o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa;
- e) Inventário físico: listagem dos materiais da organização.

As atividades listadas por Viana (2000) estão inseridas no processo de gestão dos recursos materiais, que por sua vez objetiva a produção de um bem/ou serviço, o qual deve ter maior valor agregado possível a fim de conquistar o mercado. Desta forma, torna-se essencial a gestão eficaz dos recursos materiais para o processo produtivo, e conseqüentemente para a organização como um todo.

Destaca-se no processo produtivo e na administração de materiais a aquisição e gestão de recursos patrimoniais. Os recursos patrimoniais são os elementos principais para a organização exercer suas funções organizacionais. Como a quantidade de capital utilizada para comprar os recursos patrimoniais é bastante alta torna-se necessário fazer uma administração dos mesmos, com a finalidade de minimizar os desperdícios e os custos.

Para Martins e Laugeni (2002) os recursos patrimoniais são instalações utilizadas nas operações do dia-a-dia da empresa, mas que são adquiridas esporadicamente, como prédios, equipamentos, veículos e terreno. São fatores de produção que devem contribuir para o resultado operacional da empresa, e deve-se observar se estão sendo operados de forma econômica.

De acordo com Pozo (2002) os recursos patrimoniais são aqueles necessários para a empresa poder operar, elaborar produtos e serviços a fim de atender seus clientes, deste modo os recursos patrimoniais são de grande importância para o sucesso empresarial, portanto uma boa gestão da mesma resulta em vantagem competitiva.

Os autores supracitados demonstram semelhança em relação aos recursos patrimoniais, que de forma sucinta são todos os recursos que a empresa dispõe para realizar suas operações como, por exemplo, equipamentos, terrenos, veículos, entre outros. Embora exista grande importância da administração de materiais e destes recursos no processo produtivo das organizações atuais, no caso do futebol a administração de materiais é uma atividade secundária, visto que o bem vendido é um serviço que utiliza mais a mão de obra do que os materiais para fazer o produto final. Por outro lado, o patrimônio pertencente ao clube está intensamente ligado ao desempenho dentro de campo. Aliado aos recursos organizacionais, uma estrutura física moderna e adequada possibilita a conquista dos objetivos, como é o caso São Paulo F.C. que após sua modernização em termos de estrutura e de gestão conquistou campeonatos importantes, como o Campeonato Brasileiro e Libertadores da América.

Por fim, é apresentado o recurso de marketing a fim de encerrar a discussão sobre recursos da organização.

2.3.2.5 Recursos de marketing

A gestão dos recursos de marketing é fundamental para organização, visto que estes possibilitam a mesma de criar a oportunidades de geração de lucro e oferecer idéias inovadoras que ampliem a vantagem competitiva da organização em relação ao mercado em que está inserida. Não basta haver uma boa administração dos demais recursos organizacionais se não houver demanda para produtos e serviços suficientes para que a organização obtenha lucro, a qual pode ser conseguida por meio da gestão eficiente dos recursos de marketing.

Conforme AMA, *American Marketing Association*, (apud PEPPERS; ROGERS, 2008) “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

A compreensão do conceito de marketing é possível através do estudo do mesmo sob três enfoques: filosófico, funcional e operacional. O primeiro refere-se à orientação para o

consumidor, e então todas as decisões da empresa ocorrerão com o intuito de satisfazer as necessidades e desejos deste. O enfoque funcional de marketing é ligado ao processo de troca e não é suficiente apenas a existência de necessidades e desejos do consumidor, a empresa deve adequar a oferta para este fim. Já o enfoque operacional engloba uma série de atividades necessárias ao atendimento das necessidades e desejos do consumidor e que estão diretamente ligadas às áreas estratégicas do marketing afim de melhor se aproveitar às oportunidades de mercado (TOLEDO, 1987).

O conceito tradicional de marketing nos leva a crer que o mesmo está relacionado apenas com o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores. Richers (2000 p. 05) define marketing como: “[...] a intenção de entender e atender o mercado”. Para Kotler (1998, p. 27) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Já Nickels e Wood (1999) acreditam que “Marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse.” Mesmo diante de visões diferenciadas, Ries e Trout (1989) posicionam-se de forma veemente na defesa do que marketing é guerra entre organizações, na qual dois fatores são essenciais: a estratégia e a tática. Desta forma, o marketing precisa de uma nova filosofia, não somente vinculada à satisfação das necessidades dos clientes, mas atribuindo importância aos concorrentes.

Conforme Kotler e Keller (2006) a tarefa do profissional de marketing é delinear as atividades de marketing e montar programas de marketing integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, para tanto, este profissional utiliza-se de ferramentas, denominadas 4P's para alcançar os objetivos propostos. Os 4P's são conhecidos como composto de marketing, e significam: produto, preço, praça e promoção.

- a) Produto: refere-se à combinação de “bens e serviços” que a organização oferece ao mercado;
- b) Preço: o que os clientes devem pagar para obter em troca o produto;
- c) Praça: atividade da organização para tornar o produto disponível ao consumidor-alvo;
- d) Promoção: atividades que comunicam os atributos do produto e incentivam o consumidor a adquiri-lo.

Ressalta-se que todo o planejamento do marketing está estruturado sobre os pilares dos 4 P's.

Para Kelly e Kelly (*apud* PEDREIRA, 2006) as ações de marketing são fundamentas em três aspectos: compreender a natureza do mercado, os concorrentes e a sua própria companhia.

A natureza do mercado pode ser avaliada por questões chaves como: qual a dimensão do mercado global? Como o mercado é dividido presentemente? Qual a sua cota de mercado? Quais os segmentos em que os produtos/serviços competem atualmente? Qual a cota de mercado dos principais concorrentes?

A análise dos concorrentes é verificada baseada nos seguintes questionamentos: Quem são os concorrentes? (os mais fortes, os diretos), quais são os seus recursos, objetivos, poder? Como se comparam em termos de qualidade do produto, preço, distribuição e gastos com propaganda e promoção?

A companhia pode ser analisada constatando-se: onde a organização se insere no mercado em, termos de tamanho, cota de mercado? É preponderante no mercado ou atua de forma marginal? Quais os objetivos e estratégias da administração?

A correlação entre os 4p's de marketing de Kotler e Keller (2006) e os pontos de embasamento das ações de marketing, de Kelly e Kelly (*apud* PEDREIRA, 2006) permitem o planejamento das atividades de marketing.

A adoção dos conceitos de marketing expostos pelas organizações tende a proporcionar vantagens, tais como: a sobrevivência e a continuidade da empresa, as quais em longo prazo derivam de sua capacidade de atrair e reter clientes. Conforme Levitt (*apud* ROCHA; CHRISTENSEN, 1987) há indicativos que apontam que as organizações orientadas em marketing são mais lucrativas, independente do mercado em que atuam, da intensidade da concorrência e do grau de mudanças tecnológicas. Além disso, segundo os autores, muitas organizações não sobreviveram no mercado porque acreditavam e confiavam demasiadamente em seus produtos, e não se preocupavam em satisfazer as necessidades dos seus clientes, não tendo, nestes casos, uma direção de seus produtos voltada para o marketing, a fim de obterem um contato direto com o consumidor final.

O marketing esportivo, especialmente na área do futebol, mostra-se gradativamente uma forma de divulgação muito vantajosa para as organizações. Para Sousa, Mattos e Sousa (2005), no Brasil a tendência do marketing esportivo é de expansão, pois grande parte das organizações tornou-se consciente sobre as formas de divulgação de marcas e seu potencial para atingir o público-alvo, partindo então para esta forma de abordagem, com intuito de tornar seu nome mais notório e conseqüentemente aumentar suas vendas. Segundo os autores, dentro desta forma de marketing esportivo, destacam-se inúmeras estratégias, dentre elas: o

patrocínio a um ou mais clubes, o patrocínio de publicidade estática, o patrocínio de jogos pela televisão e o patrocínio de eventos.

Diante do exposto, observa-se a grande importância do marketing para as organizações, especialmente as esportivas ligadas ao futebol, com intuito de agregar continuamente valor aos serviços prestados e tornar o consumidor um cliente mais fiel.

Com intuito de avaliar o ambiente de maneira completa, após apresentado os recursos organizacionais pertencentes ao ambiente interno, parte-se para a exposição de pontos-chaves a serem analisados no ambiente externo.

2.4 Ambiente externo

De acordo com Chiavenato (1999) as organizações vivem e operam no meio ambiente, retirando insumos³, processando-os e devolvendo produtos ou serviços. Dessa forma, as organizações formam sistemas, interagindo com outras organizações e competindo com elas. Estes sistemas são um conjunto de partes relacionadas que integram a organização, portanto, são considerados um ambiente vasto e complexo, difícil de ser entendido.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o ambiente externo é representado pelos elementos exteriores a organização os quais são significativos para os processos organizacionais. As organizações buscam insumos no ambiente externo para transformá-los em produtos ou serviços os quais posteriormente retornam para o ambiente externo.

Chiavenato (1999) classifica o ambiente externo em duas vertentes: macroambiente, também chamado de ambiente geral e microambiente, também chamado de ambiente específico.

No macroambiente estão todas as variáveis que afetam a organização de um modo genérico. São elas: condições econômicas, tecnológicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas.

Já Stoner e Freeman (1999), dizem que o ambiente externo contém elementos de ação direta e indireta. Os elementos de ação indireta são as variáveis econômicas, sociais, tecnológicas e políticas. A classificação de Stoner e Freeman (1999) mostra ser mais genérica que a de Chiavenato (1999) quanto ao macroambiente ou ambiente de ação indireta. Porém, quanto ao microambiente ou ambiente de ação direta, Stoner e Freeman são mais específicos.

³ Insumos: recursos retirados do meio ambiente, como matéria-prima e mão-de-obra, que podem entrar em qualquer sistema organizacional.

Segundo Stoner e Freeman (1999), os elementos de ação direta são constituídos por *stakeholders*⁴. Os *stakeholders* são subdivididos em externos e internos. Os *stakeholders* internos são os empregados e os acionistas. Já os *stakeholders* externos são as instituições financeiras, competidores, clientes, fornecedores, governos, grupos de interesses especiais, meios de comunicação ou mídia e sindicatos.

Chiavenato (1999) aponta os elementos do microambiente como concorrentes, clientes, fornecedores e agências reguladoras.

Daft (1999) elenca dez elementos a serem considerados na análise do ambiente externo de cada organização. A divisão utilizada é de ambiente de tarefas, que inclui os setores que influenciam diretamente na organização, e o ambiente geral, que inclui os setores que influenciam indiretamente na organização. São eles: ambiente de tarefas – setor industrial, de matérias-primas, de recursos humanos, de mercado e internacional. Já para o ambiente geral, temos: setor de recursos financeiros, de tecnologia, de condições econômicas, sociocultural e governamental.

2.4.1 Ambiente de ação indireta

Definindo melhor os componentes do ambiente geral ou macroambiente de Chiavenato (1999), temos condições econômicas, tecnológicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas:

- a) Condições econômicas: trata dos termos de desenvolvimento, nível de renda, emprego ou desemprego, produto interno bruto e todas as outras variáveis dos fenômenos econômicos;
- b) Condições tecnológicas: trata-se de avanços científicos e disponibilidade de tecnologia no ambiente;
- c) Condições sociais: trata de valores sociais, como direitos humanos, tendências e padrões de comportamento;
- d) Condições legais: trata de leis e regulamentos;
- e) Condições políticas: incluem partidos políticos, atitudes de governos locais, regionais e nacionais, lobbies políticos e grupos de interesses;
- f) Condições culturais: trata de valores culturais que prevalecem na sociedade;
- g) Condições demográficas: incluem distribuição de renda, segmentos da população, etc. Isto influencia na receptividade de bens e serviços;

⁴ *Stakeholders*: grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização.

h) Condições ecológicas: trata do estado geral da natureza, bem como a preocupação da sociedade com o meio ambiente.

Já Stoner e Freeman (1999), definem suas quatro variáveis de forma mais abrangente, variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

- a) Variáveis sociais: possui três categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais. De acordo com Fahey e Naraynam (*apud* STONER; FREEMAN, 1999), o estilo de vida são manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas, e isto, juntamente com a demografia, influencia a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e os clientes de uma organização. Quanto aos valores sociais, estes podem mudar a forma como determinados elementos são vistos na organização. A participação nos lucros, por exemplo, era vista como meio de melhorar a satisfação dos empregados, e hoje pode ser vista como uma questão ética também;
- b) Variáveis Econômicas: são condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização. Incluem preços, mão-de-obra, produto interno bruto, transações internacionais;
- c) Variáveis Políticas: incluem a natureza do processo político e o clima político do momento. Também se deve levar em conta as leis, os interesses dos *stakeholders* do o interesse público;
- d) Variáveis Tecnológicas: processo de desenvolvimento de novos produtos e como isto pode afetar as atividades de uma organização. Também se deve levar em conta o ciclo de vida da tecnologia.

E Daft (1999), define os setores do ambiente geral como: de recursos financeiros, tecnologia, de condições econômicas, sociocultural e governamental.

- a) Setor de Recursos Financeiros: mercado de ações, bancos, poupança e empréstimos, investidores privados;
- b) Setor de Tecnologia: técnicas de produção, ciência, computadores, tecnologia da informação, comércio eletrônico;
- c) Setor de Condições Econômicas: recessão, taxa de desemprego, taxa de inflação, taxa de investimentos, economia, crescimento;
- d) Setor Sociocultural: idade, valores, crenças, educação, religião, ética do trabalho, movimentos de consumidores e ecológicos;
- e) Setor Governamental: leis e regulamentações municipais, estaduais e federais, impostos e serviços, sistema judicial, processos políticos.

A relação das variáveis do macroambiente de Chiavenato (1999), do ambiente de ação indireta de Stoner e Freeman (1999), e do ambiente geral de Daft (1999), podem ser visualizadas no quadro 8.

STONER e FREEMAN (1999)	CHIAVENATO (1999)	DAFT (1999)
Variáveis sociais.	Condições sociais, culturais, demográficas, e ecológicas.	Setor Sociocultural.
Variáveis tecnológicas.	Condições tecnológicas.	Setor Tecnológico.
Variáveis econômicas.	Condições econômicas.	Setor de condições econômicas e de recursos financeiros.
Variáveis políticas.	Condições políticas e legais.	Setor Governamental.

Quadro 8. Elementos do ambiente externo de ação indireta

Fonte: elaborado pela autora.

2.4.2 Ambiente de ação direta

Definindo melhor os componentes do ambiente específico ou microambiente de Chiavenato (1999), temos: fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

- a) Fornecedores: elementos que fornecem insumos para a organização;
- b) Clientes: elementos que absorvem as saídas (produtos ou serviços);
- c) Concorrentes: elementos que disputam as mesmas entradas e as mesmas saídas;
- d) Agências Reguladoras: elementos que regulam, normatizam, monitoram, avaliam e fiscalizam as ações da organização, por exemplo: governos, sindicatos, associações de classe, grupos de interesses, associações de proteção ao consumidor, entre outros.

Já Stoner e Freeman (1999), definem as variáveis do ambiente de ação direta como: consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras e competidores.

- a) Consumidores: trocam recursos por produtos e serviços;
- b) Fornecedores: elementos do ambiente utilizados para obter recursos utilizados na fabricação do produto ou oferta de um serviço;
- c) Governo: papel regulamentador para proteger o interesse público. Define leis municipais, estaduais e federais;

- d) Grupos de Interesses Especiais: utilizam do processo político para reforçar sua posição em um determinado interesse;
- e) Mídia: comunicam as pessoas atividades econômicas e de negócios. Podem prejudicar ou beneficiar as empresas, por isso o investimentos em relações públicas e marketing;
- f) Sindicatos de Trabalhadores: especialistas em recursos humanos. Demanda negociação dos administradores e trabalhadores, sendo na maioria das vezes resolvido por meio de acordos;
- g) Instituições Financeiras: meios para obter fundos que ajudarão a companhia a se manter ou expandir;
- h) Competidores: as empresas devem conhecer seus competidores para formular estratégias de exploração do mercado ou abocanhamento de fatias dos concorrentes.

Por fim, Daft (1999), caracteriza o ambiente de tarefas como: setor industrial, de matérias-primas, de recursos humanos, de mercado e internacional.

- a) Setor Industrial: competidores, tamanho e competitividade da indústria, indústrias afins;
- b) Setor de Matérias-primas: fornecedores, fabricantes, imóveis, serviços;
- c) Setor de Recursos Humanos: mercado de trabalho, agências de emprego, universidades, escolas de treinamento, funcionários em outras empresas, sindicalização;
- d) Setor de Mercado: consumidores, clientes, possíveis usuários de produtos e serviços;
- e) Setor Internacional: concorrência e aquisição por empresas estrangeiras, entrando em mercados estrangeiros, costumes estrangeiros, regulamentações, taxas de câmbio.

A relação das variáveis do microambiente de Chiavenato (1999), do ambiente de ação direta de Stoner e Freeman (1999), e do ambiente geral de Daft (1999), podem ser visualizadas no quadro 9.

STONER e FREEMAN (1999)	CHIAVENATO (1999)	DAFT (1999)
Clientes	Clientes	Setor de Mercado.
Fornecedores; Instituições financeiras.	Fornecedores	Setor de Matérias-primas.
Governos; Grupos de interesses especiais; Sindicatos de trabalhadores.	Agências Reguladoras	Setor de Recursos Humanos
Competidores;	Concorrentes	Setor Industrial e Internacional.

Quadro 9. Elementos do ambiente externo de ação direta.

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio destas relações, algumas diferenças de abrangência na classificação dos três autores podem ser percebidas. Stoner e Freeman (1999) indicam a mídia como variável do ambiente de ação direta, que não é considerada por nenhum dos outros autores. Já Daft (1999), aponta o setor de recursos humanos de forma bem abrangente. Muito além da sindicalização, o setor de recursos humanos, como elemento do ambiente de tarefas, inclui agências de emprego, universidades e escolas de treinamento. Isto ocorre por ser de extrema importância, a partir dos últimos 30 anos, a alta qualificação profissional dos trabalhadores e como isto influencia diretamente a organização.

Após indicadas as variáveis ambientais, deve-se determinar formas de identificar em que tipo de ambiente está inserida a organização e como ajustar a mesma para lidar com estas variáveis.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), uma organização pode enfrentar dois tipos de problemas graves em relação ao ambiente externo: a incerteza e a dependência. A incerteza é um problema enfrentado pela falta de informação adequada, e a dependência é enfrentada quando a empresa necessita de recursos vitais que são provenientes de fontes externas.

Chiavenato (1999) classifica o ambiente organizacional como estável ou instável. O ambiente estável é tranquilo e previsível, e a organização tende a permanecer com as mesmas políticas. Já o ambiente instável é dinâmico e imprevisível, e a organização tende a mudança.

Daft (1999) faz duas classificações que se inter-relacionam. É a de mudança ambiental e a complexidade ambiental. A mudança ambiental classifica-se em instável e estável, e a complexidade ambiental em simples e complexa. O ambiente simples e estável (incerteza baixa) se caracteriza por ter pequeno número de elementos externos e lenta mudança. O ambiente simples e instável (incerteza alta-moderada) se caracteriza por ter pequeno número de elementos externos e freqüente mudança. O ambiente complexo e estável (incerteza baixa-moderada) se caracteriza por ter grande número de elementos externos e lenta mudança. E finalmente o ambiente instável e complexo (incerteza alta) tem grande número de elementos externos e rápida mudança.

O autor cita a dependência de recursos como fator importante na análise do ambiente organizacional. De acordo com (Daft, 1999, p.136) "Dependência de recursos significa que as organizações dependem do ambiente, mas se empenham em adquirir controle sobre os recursos para minimizar sua dependência."

Todos os três autores referidos anteriormente concordam que para se ajustar a estes diferentes tipos de ambientes, deve-se planejar e modificar a estrutura organizacional.

A compreensão do ambiente externo e interno da organização possibilita ao gestor a tomada de decisões de forma consistente, embasado em informações confiáveis que permitirão o aprimoramento do processo decisório e conseqüente aumento de eficácia e eficiência no processo decisório. Diante disso, destaca-se a importância da realização da análise do ambiente de forma criteriosa.

Após indicação dos aspectos a serem analisados do ambiente interno e externo da organização, apresenta-se um referencial específico do âmbito no qual a organização em estudo está inserida, o da gestão esportiva.

2.5 Gestão esportiva

A sociedade moderna é fortemente influenciada pelas atividades esportivas, visto que o mesmo está presente na educação, cultura, lazer, e é profissão para muitas pessoas. Além disso, move a economia de muitos países, principalmente quando recebem eventos esportivos de grande porte.

Uma amostra da representatividade do esporte moderno é o montante investido para as Olimpíadas de Pequim, ocorrida em agosto deste ano. De acordo com Heleno (2008) a China se preparou para as Olimpíadas de 2008 com investimentos na ordem de 42 bilhões de dólares. Só o novo aeroporto de Pequim exigiu investimentos de 2,7 bilhões de dólares, tem o tamanho de 170 estádios de futebol, e capacidade de receber 40 milhões de passageiros por ano. Certamente este investimento contribuirá substancialmente para o desenvolvimento econômico da China, pois atrelado a grandes obras como estas a geração de mais empregos se torna real e, conseqüentemente, maior geração de renda e expansão do mercado.

Para elucidar o esporte e entender o panorama atual é importante se reportar ao passado e compreender as fases pela qual o mesmo passou.

Para Aidar e Leoncini (2002) o esporte moderno é dividido em três fases principais:

- a) Fase ancestral – prática cultural: ritual de guerra, lazer da nobreza e jogo popular;
- b) Esporte amador: redefinição de significado e função, racionalização, filosofia política do esporte e conquista simbólica de massas;
- c) Esporte profissional: redefinição de significado e função, re-interpretação popular e consolidação da indústria do espetáculo esportivo.

Conforme apresentado a consolidação da indústria esportiva e profissionalização foi atingida apenas na última fase do esporte moderno, até então o envolvimento com o esporte era mais voltado para realização pessoal do que conquista financeira. Diante desta evolução e

das quantias significativas que o esporte envolve, há uma necessidade crescente de ser bem administrado.

A realidade do futebol brasileiro é similar a evolução do esporte moderno, e diante deste cenário o processo evolutivo dos clubes de futebol brasileiros está atrelado a empresarização dos mesmos, no qual os clubes passam a ser administrados como empresas.

Santos (2002) sintetiza a evolução da gestão no futebol, dimensionando as transformações desta modalidade ao longo dos anos, em direção a necessidade de uma gestão profissionalizada, distante do amadorismo:

O futebol capitaneou duas grandes transformações no meio esportivo. Primeiro, foi o pioneiro na profissionalização dos seus atletas, que ocorreu no início do século XX, muito antes que em outros esportes. Além disso, foi o primeiro esporte a comercializar seus jogos em escala mundial, entrando para indústria do entretenimento. (Santos, 2002, p.17).

Para Aidar e Leoncini (2002) de um lado constata-se a evolução prática, representada pelos agentes ligados à produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtos e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, etc.), e de outro lado existem o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si.

Aidar e Leoncini (2002) dividem o lado do consumidor em duas vertentes:

- a) Consumidores finais – torcedores ativos (vai ao estádio e participa da produção do espetáculo futebolístico) e torcedores passivos (não presentes no estádio de futebol);
- b) Consumidores intermediários – produtores e vendedores de bens necessários à prática (fornecedores de material esportivo) e de bens em geral (patrocinadores) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (tv, loteria, empresas licenciadas,...).

“O consumidor ou cliente final representa o princípio de tudo no mercado do futebol, pois foi a partir dele que todos os outros agentes se transformaram em consumidores intermediários” (AIDAR; LEONCINI, 2002). Ressalta-se que a gestão esportiva deve ter enraizado o conceito de que os torcedores são clientes finais de um processo empresarial e profissional, que gera o consumo esportivo. Esta característica é fortemente visualizada em grandes clubes europeus, como o *Manchester United* citado por Leoncini (2001). Já no futebol brasileiro esta prática ocorre paulatinamente.

A evolução do consumo esportivo no Brasil está atrelada à evolução do sistema de receitas do futebol inglês, considerado um padrão universal. Ekelund (*apud* AIDAR;

LEONCINI, 2002) propõe uma evolução para o sistema de receitas ou principais relacionamentos comerciais para o futebol inglês:

- a) A era do estádio (até a década de 1950), quando tudo girava em torno da receita das entradas. Nasce a ligação torcedor-clubes;
- b) A era da TV comercial tradicional (nas décadas de 50, 60 e 70), onde o sistema de transmissão pública na TV tinha direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem se pagar nada aos clubes;
- c) A era dos patrocinadores (década de 80), surgimento dos patrocinadores, aumentando as receitas para os clubes e ligas;
- d) A era da nova mídia (a partir da década de 80), TV via satélite (*pay-per-view*), fortunas pagas aos clubes por direitos de transmissão. Destaca-se aqui o direito de arena citado por Terrell (2008), conforme o artigo 42, da Lei nº 9.615/98, “às entidades de prática desportiva pertence o direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem”.

A transição do futebol amador para o profissional é atrelada a evolução do consumo esportivo, e conseqüentemente, a geração de receitas substanciais. De um esporte elitista praticado por jovens burgueses o futebol passou a ser um esporte popular e de preferência nacional, conforme exposto pelo IBOPE (*apud* CÁRDIA, 2004) que destaca o futebol, com 55% da preferência nacional.

Em função da adoração do esporte, e das relações existentes no futebol, entre clubes, federações, torcedores, mídia, necessita de uma estrutura que auxilie a administrar o negócio “futebol”, enquadrando-o na economia de serviços, mais especificamente na economia do entretenimento (AIDAR; LEONCINI, 2002).

Para Carravetta (2006, p. 41),

a multiplicidade de funções no interior dos departamentos de futebol passou a exigir dos clubes lideranças técnicas e administrativas, pautadas em orientações políticas da cúpula diretiva, com o intuito de promover a racionalização, a qualificação e canalização dos esforços, e potencializar a competência dos colaboradores a busca permanente da formação técnica e a excelência do desenvolvimento competitivo, tanto em caráter individual como coletivo.

Diante da conjuntura apresentada é imprescindível a proposição de um modelo de estrutura focado na gestão do futebol. Aidar e Leoncini (2002) sugerem um modelo de estrutura, baseado no cliente-torcedor e nas cadeias de relacionamento.

a) O cliente torcedor é o princípio de tudo, e no futebol relacionamento é tudo.

Para Taylor (*apud* AIDAR; LEONCINI, 2002) o futebol representa uma válvula social para inúmeros jovens e adultos, possibilitando o senso de vitória, de sucesso do reconhecimento e da identificação dessas pessoas. Conforme os autores se há algo de vitalício na vida de um torcedor de futebol é a torcida pelo seu clube.

A relação torcedor-clube é um patrimônio que se valoriza conforme as seguintes variáveis: quantidade de torcedores de um clube; o retorno de um jogo; quantidade de pessoas que adoram o clube e qual a intensidade dessa devoção; e qual é a expansão gráfica dos torcedores.

Ainda que exista uma relação entre o valor do negócio e fidelidade do torcedor, a transformação do potencial em receita passa pelo desafio de enfrentar as tensões sociais que fazem parte do esporte. É importante que os gestores de futebol pensem no longo prazo e não no curto prazo. Um dos problemas apresentados por Taylor (*apud* AIDAR; LEONCINI, 2002), por exemplo, é o aumento excessivo do preço dos ingressos, mudanças físicas no estádio privilegiando a classe alta, a qual segundo o autor é a que frequenta os estádios com menor assiduidade. Estas atitudes acarretariam em problemas no longo prazo, por isso é importante que as mudanças sejam cuidadosamente estudadas.

b) As cadeias de relacionamentos do futebol.

As cadeias de relações hierárquicas e relações comerciais retratam os relacionamentos existentes no ambiente do futebol. As duas grandes cadeias de relacionamentos são: uma hierarquia principal que comanda e organiza o futebol (matéria-prima de grande valor), e outra de clientes (finais e intermediários) que compraram os vários produtos e serviços ligados ao futebol, como pode ser visualizado na figura 4.

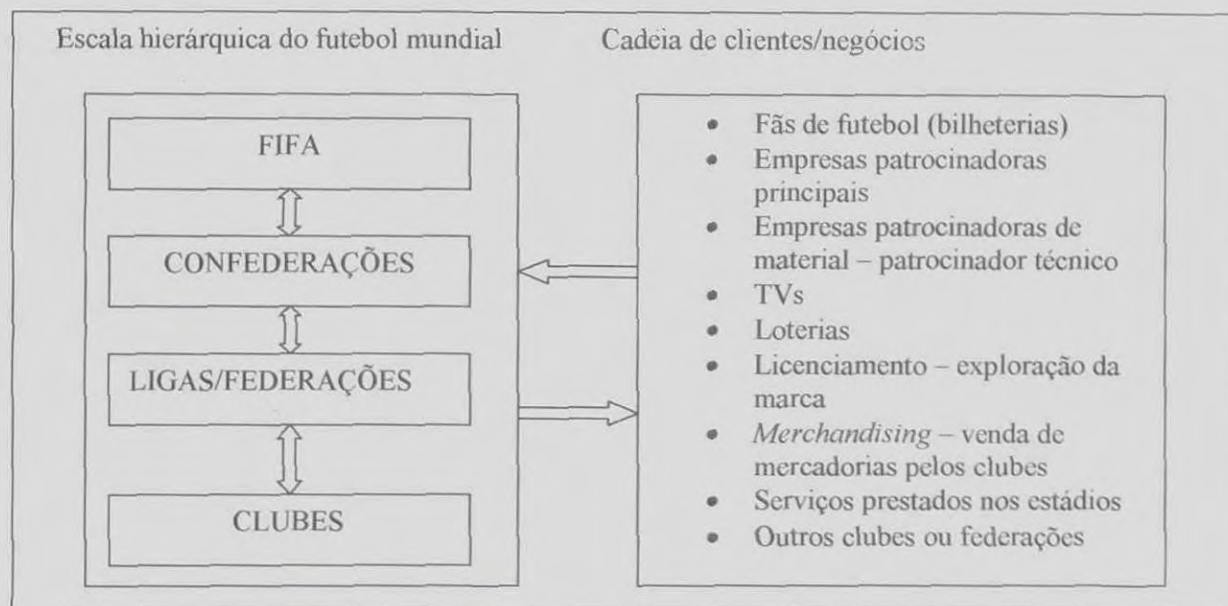


Figura 4. As duas cadeias de relacionamento

Fonte: Aidar e Leoncini, 2002.

A estrutura hierárquica que organiza e administra os principais relacionamentos comerciais com a cadeia de clientes tem como órgão máximo a FIFA. Funciona como reguladora do futebol.

As principais relações comerciais, ou macrossistema de futebol como negócio, que são administradas e organizadas pelos clubes e federações numa hierarquia que tem a FIFA como órgão máximo, podem ser visualizadas na figura 5.

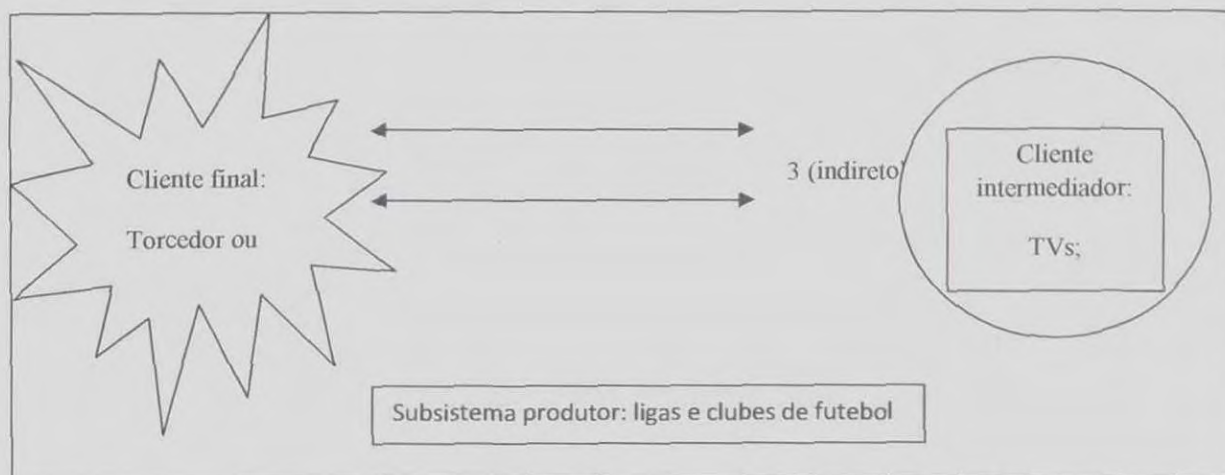


Figura 5. Macrossistema de relacionamento no futebol como negócio

Fonte: Aidar e Leoncini, 2002.

De acordo com a ilustração do macrossistema de relacionamento no futebol como negócio, a principal relação é representada pelo relacionamento 1, o qual determina o potencial e a geração de recursos para os clubes, ligas/federações e campeonatos em geral, comumente denominado valor da marca. Este relacionamento pode ocorrer de forma direta quando torcedores vão ao estádio ou quando compram produtos/serviços em estabelecimentos do clube/federação, e indireta, quando os torcedores assistem ao jogo pela TV ou compram produtos licenciados.

As trocas comerciais entre os clubes e consumidores intermediários interessados em direito de exploração de marca ou em marketing esportivo compõe o relacionamento 2. O relacionamento 3 representa os casos diretos (pay-per-view) ou indiretos (exposição de marca de patrocinadores na mídia eletrônica ou escrita) entre o torcedor e os consumidores intermediários.

Diante da estrutura do macrossistema de relações do negócio futebol, apresentam-se sete relacionamentos comerciais que solidificam o modelo exposto e representam grande parte da receita de clubes e ligas (AIDAR; LEONCINI, 2002).

- a) Relacionamento comercial 1: relacionamento com a TV;
- b) Relacionamento comercial 2: relacionamento com o patrocinador principal;
- c) Relacionamento comercial 3: relacionamento com loterias;
- d) Relacionamento comercial 4: relacionamento com o cliente-torcedor;
- e) Relacionamento comercial 5: relacionamento com o patrocinador técnico;
- f) Relacionamento comercial 6: relacionamento com empresas produtoras de bens;
- g) Relacionamento comercial 7: relacionamento com outros clubes/federações/empresas patrocinadoras (negociação de jogadores).

Os relacionamentos descritos representam grande parte das relações existentes no futebol, no entanto, a negociação de jogadores é um processo à parte, e por estes terem alto valor de mercado, muitos clubes brasileiros utilizam como principal estratégia esta negociação.

Para Carravetta (2006) as relações de mercado do processo de gestão e suas implicações são as seguintes:

- a) Arrolamentos com as empresas produtoras de bens, como a venda de placas de publicidade e exploração da marca via licenciamento;
- b) Comercialização dos direitos de transmissão com as redes de televisão;
- c) Relacionamento mais estreito com os torcedores, elaboração de estratégias para angariar novos associados e campanhas para despertar interesse no consumo de produtos;

- d) Implantação de fundos de investimento desvinculados do clube, para evitar que os recursos venham ser penhorados por credores em ações judiciais;
- e) Negociação de jogadores, por meio de diálogo com as federações, patrocinadores, empresários e outros clubes;
- f) Formação de parcerias para viabilizar comercialmente os espaços, implementar novas tecnologias para incrementar o desenvolvimento técnico e contratar jogadores de prestígio;
- g) Viabilização de novos empreendimentos para a construção de centros de treinamento e modernização dos estádios, oferecendo assim conforto aos torcedores e lucros para o clube.

Essas relações, quando constituídas com padrão empresarial, por dirigentes e profissionais capacitados e experientes podem dinamizar, diversificar e potencializar a economia, gerando novas receitas. A acomodação dos clubes brasileiros na atualidade é notória, visto que grande parte destes tem sua receita gerada de forma substancial pela televisão, até 80%, enquanto nos clubes europeus o mesmo rendimento proveniente da TV gira em torno de 25% (CARRAVETTA, 2006).

Em grande parte dos casos o profissionalismo no futebol brasileiro é percebido apenas dentro de campo, no qual atletas e comissão técnica são profissionais com dedicação exclusiva aos clubes. Por outro lado, muitos administradores permanecem tempo parcial no clube cumprindo suas tarefas em poucas horas.

Conforme Carravetta (2006) os departamentos de futebol deveriam ter como prioridade as orientações de procedimentos administrativos que visem à implantação de tecnologias e metodologias que possibilitem a obtenção de qualificação dos recursos humanos e materiais, potencializando ao máximo o incremento técnico no processo de formação dos atletas.

O setor administrativo dos departamentos de futebol deve: prever, planejar, atuar e interagir com os departamentos de administração – finanças, comunicação, recursos humanos, patrimônio, jurídico e marketing, priorizando o futebol como negócio. É essencial minimizar a rigidez excessiva da rotina dos trâmites logísticos e administrativos das seguintes atividades: documentação, registros, informatização, finanças, gestão de pessoas e material, conservação e manutenção dos espaços para treinamento, hospedagem interna e externa, manutenção geral, vestiários, rouparias, almoxarifado, compras, transporte, viagens e segurança. Esses serviços são fundamentais para a dinâmica do futebol e, para tanto, é preciso simplificá-los, agilizá-los e torná-los mais eficazes e eficientes (CARRAVETTA, 2006).

Conforme ressaltado, o futebol moderno carece de profissionalização do corpo administrativo, com intuito de gerar maiores receitas e alcançar excelência competitiva. Há uma discrepância considerável em termos de gestão do futebol europeu e brasileiro, conseqüentemente os resultados financeiros também o são. Por meio da comparação feita por Fontenelle (2006), observa-se o profissionalismo do futebol europeu:

- a) *Patrocínios*: em 2005, o Corinthians foi o clube brasileiro que mais arrecadou, R\$ 20 milhões; o *Manchester United*, da Inglaterra, arrecadou no mesmo período R\$ 202 milhões;
- b) *Bilheteria*: a média de público do campeonato brasileiro foi de 13.000 torcedores por jogo, na Inglaterra foi de 33.000;
- c) *Camisas*: os grandes clubes nacionais vendem 100.000 camisas por ano, o *Manchester United* vende 1,9 milhões de camisas por ano.

As discrepâncias financeiras entre clubes brasileiros e clubes europeus continuaram significativas em 2006 e 2007. Segundo Galdieri e Perrone (2007) os principais clubes brasileiros estão mais dependentes da TV e lucram menos com a venda de jogadores, além disso, quase todos acumulam dívidas maiores do que seus patrimônios líquidos. Uma organização especializada em balanços dos clubes, a Casual Auditores, revelou por meio de um estudo que das 21 agremiações com mais receitas em 2006, todas estão mais dependentes da TV do que em 2005. De 29% em 2005 as cotas dos clubes passaram para 32%. Concomitantemente a esta situação, a arrecadação com a venda de jogadores caiu oito pontos em relação a 2005: 23% contra 31%. Conforme Somoggi (*apud* GALDIERI; PERRONE, 2007) "Isso mostra a dificuldade dos dirigentes em gerar receitas". Ainda que se tenha uma redução na receita obtida com as negociações, vender seus jogadores continua vital para os clubes evitarem prejuízos maiores. Excluindo o Barueri (16ª maior arrecadação de 2006), todos os 21 pesquisados apresentariam déficit se não vendessem seus destaques.

O São Paulo, que obteve a melhor arrecadação em 2006, com R\$ 122,9 milhões, teve um superávit de R\$ 3,2 milhões, porém, se não tivesse vendido os atletas finalizaria o ano com um prejuízo de R\$ 19,3 milhões. O clube que mais dependeu de venda de jogadores em 2006 foi o Atlético Paranaense, com 47% de seus recursos provenientes disso. Outro dado preocupante é que a maioria dos clubes teve seu patrimônio líquido reduzido. Somente seis dos 21 clubes estudados (São Paulo, Atlético-PR, Cruzeiro, Atlético-MG, Botafogo e Paraná) apresentaram crescimento no PL. Embora tenha aumentado o PL destes clubes, o Atlético-PR, clube que menos comprometeu seu patrimônio, está em situação desfavorável, pois os débitos do clube correspondem a 49% de seus recursos.

Como pode ser visualizado na figura 6, no ano de 2007 os clubes brasileiros permaneceram dependentes da venda de jogadores para equilibrar o orçamento. Nesta apresenta-se a situação deficitária de grandes clubes, como o Palmeiras, Atlético-MG, Flamengo, São Paulo, Internacional, Corinthians e Fluminense antes da negociação dos atletas.

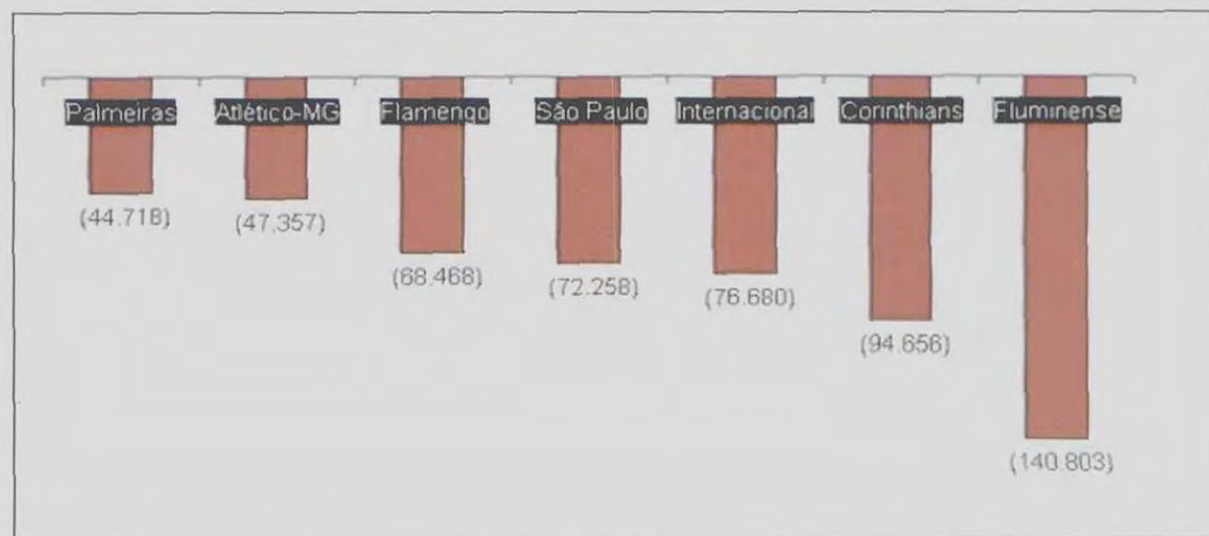


Figura 6. Maiores déficits do exercício sem negociação de atletas em 2007 – R\$ mil

Fonte: Somoggi, 2008.

De acordo com a *Época* (2008), dos 21 clubes analisados pela Casual Auditores, apenas cinco tiveram superávits acumulados entre os exercícios de 2006 e 2007. O campeão foi o Atlético-PR, com R\$37,7 milhões, enquanto o segundo colocado, o Juventude, teve lucro R\$9,7 milhões, em função da venda do Centro de Treinamento do clube, em Caxias do Sul. Os outros que tiveram superávits foram o Santos (R\$7,4 milhões), o São Paulo (R\$5,1 milhões) e o Barueri (R\$2 milhões).

Os maiores déficits são do Flamengo (R\$ 242,4 milhões), do Atlético-MG (R\$ 214,3 milhões) e do Botafogo (R\$209,7 milhões). Ressalta-se que os déficits dos clubes aparecem maiores na lista do ano de 2006/2007, pois a adesão ao Timemania obriga a incluir no balanço dívidas que antes eram camufladas. A Timemania é uma loteria que usa os escudos dos times em troca de abatimento em longo prazo da dívida dos clubes com o Estado. O levantamento mostra ainda que São Paulo, Internacional e Corinthians foram, pelo segundo ano consecutivo, os clubes com maiores receitas.

O Internacional, que ganhou R\$ 20,1 milhões com seu programa de associados, o maior do país, obteve receita de R\$155,8 milhões, enquanto o Corinthians ganhou R\$134,6 milhões. O quarto lugar foi do Grêmio, que entre 2006 e 2007 teve aumento de 88% em suas receitas de bilheteria e faturou R\$18,5 milhões com os pagamentos dos sócios, passando do 11º lugar para o 4º lugar no total de receitas. Através destes dados, constata-se a grande importância da do programa de

associados para os clubes brasileiros e também a necessidade de ações para que a inadimplência por parte destes sócios seja baixa, visto que esta é uma das grandes fontes de receita.

Considerando-se apenas o ano de 2007, o Internacional é o clube mais lucrativo do país. No último exercício fiscal, o clube gaúcho teve superávit de R\$18,9 milhões, seguido pelos rivais Grêmio (R\$14,6 milhões) e Juventude (R\$ 10,5 milhões). Os outros três clubes com superávit no período foram o São Paulo (R\$3,8 milhões), o Barueri (R\$2 milhões) e o Atlético-PR (R\$1,6 milhão). A Receita total e o superávit acumulado dos clubes entre 2006 e 2007 pode ser visualizada no quadro 10.

	Receita total (em milhões)	Superávit/déficit acumulado
São Paulo	190	5,1
Internacional	155,8	-32,7
Corinthians	134,6	-62,4
Grêmio	109	-78,9
Flamengo	89,4	-242,4
Palmeiras	86,2	-24,1
Cruzeiro	77,6	-3,9
Juventude	62,1	9,7
Atlético-MG	58,3	-214,3
Atlético-PR	54	37,7
Santos	53,1	7,4
Vasco	51	-31,9
Botafogo	41,1	-209,6
Fluminense	39,3	-165,8
Paraná	24,9	-4,9
São Caetano	23,2	-996 mil
Barueri	21	2
Náutico	19,5	-34,8
Figueirense	18,9	-2,8
Coritiba	14,9	-25,8
Vitória	11,2	-88,5

Quadro 10. Receita total e superávit/déficit de 21 clubes brasileiros
 Fonte: Casual auditores (apud ÉPOCA, 2008)

Um panorama bastante diferente do futebol brasileiro é o europeu, o qual inclui os vinte clubes mais ricos do mundo e de acordo com Galdieri e Perrone (2007) o volume de negócios destes, superou pela segunda vez consecutiva os três bilhões de euros, com 3,3 bilhões.

O Real Madrid permanece na liderança do ranking de clubes mais ricos do mundo em termos de volume de negócios na temporada de 2006/2007, seguido pelo *Manchester United*, de acordo com estudo da *Deloitte Football Money League (2008)*. O time de Madri é o primeiro da classificação dos 20 clubes de futebol mais ricos do planeta, e seu faturamento aumentou de 292,2 milhões de euros na temporada 2005/06 para 351 milhões de euros na temporada 2006/07, um aumento de aproximadamente 20,12% em uma temporada, ou seja, O Real Madri representa atualmente um negócio muito lucrativo.

Ressalta-se que a Juventus de Turim aparece em 12º na temporada de 2006/2007, mesmo envolvida no escândalo de corrupção no futebol italiano que rebaixou o clube à segunda divisão. Traçando-se um paralelo com o futebol brasileiro na atualidade, os clubes de segunda divisão jamais alcançariam uma receita tão alta quanto os 145,2 milhões de euros da Juventus, principalmente porque na segunda divisão do futebol brasileiro as dificuldades são maiores, especialmente no que tange a recursos financeiros.

Na figura 7 ilustra-se a lista dos vinte clubes de futebol mais ricos do mundo em na temporada de 2005/2006 e 2006/2007, divulgada pela *Deloitte Football Money League 2008*. Na figura 7 o quadro laranja representa a posição atual do clube no ranking, o quadro verde aposta se o clube permaneceu igual, caiu ou subiu na classificação em relação a temporada passada, e o quadro roxo ilustra quantas posições o clube subiu, desceu, ou permaneceu (0).

2006/07 Revenue (€m)					2005/06 Revenue (€m)				
1	↔	0	Real Madrid	351.0	1	↔	0	Real Madrid	292.2
2	↑	2	Manchester United	315.2	2	↑	4	FC Barcelona	259.1
3	↓	1	FC Barcelona	290.1	3	↑	1	Juventus	251.2
4	↑	2	Chelsea	283.0	4	↓	2	Manchester United	242.6
5	↑	4	Arsenal	263.9	5	↓	2	AC Milan	238.7
6	↓	1	AC Milan	227.2	6	↓	1	Chelsea	221.0
7	↑	1	Bayern Munich	223.3	7	↑	2	Internazionale	206.6
8	↑	2	Liverpool	198.9	8	↓	1	Bayern Munich	204.7
9	↓	2	Internazionale	195.0	9	↑	1	Arsenal	192.4
10	↑	2	AS Roma	157.6	10	↓	2	Liverpool	176.0
11	↑	4	Tottenham Hotspur	153.1	11	↑	4	Olympique Lyonnais	127.7
12	↓	9	Juventus	145.2	12	↓	1	AS Roma	127.0
13	↓	2	Olympique Lyonnais	140.6	13	↓	1	Newcastle United	124.3
14	↓	1	Newcastle United	129.4	14	↔	0	Schalke 04	122.9
15	↑	1	Hamburger SV	120.4	15	↓	2	Tottenham Hotspur	107.2
16	↓	2	Schalke 04	114.3	16	n/a	New	Hamburger SV	101.8
17	n/a	New	Celtic	111.8	17	↔	0	Manchester City	89.4
18	n/a	New	Valencia	107.6	18	n/a	New	Rangers	88.5
19	n/a	New	Olympique de Marseille	99.0	19	n/a	New	West Ham United	86.9
20	n/a	New	Werder Bremen	97.3	20	n/a	New	Berfica	85.1

■ Position in Football Money League
■ Change on previous year
■ Number of positions changed

Figura 7. Receita dos clubes mais ricos do mundo em 2005/2006 e 2006/2007

Fonte: Deloitte Football Money League, 2008

Os resultados dos times mais ricos do mundo advêm de uma gestão bem estruturada. Entre os clubes supracitados destaca-se o *Manchester United*, o qual durante oito anos consecutivos foi considerado pela *Deloitte Football Money League* (2008) o time mais rico do

mundo, perdendo esta posição de liderança apenas em 2005 para o Real Madrid. Atualmente, o *Manchester United* ocupa a segunda colocação. Conforme Leoncini (2001) este resultado alcançado pelo *Manchester United* deriva de um modelo de gestão bem estruturado, o qual é baseado em três pilares ou aspectos principais: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização das receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso. Acrescenta-se a estes três pilares do *Manchester United* a ortodoxia financeira. Outra equipe que está entre os times mais ricos do mundo e que teve como principal catalisador de sua ascensão sua arena multiuso, foi o Arsenal que inaugurou em 2006 o *Emirates Stadium*. Conforme Fontenelle (2006) o novo estádio do Arsenal, que garante lugares para 60.000 pessoas representa, além da bilheteria extra, 360 milhões de reais ao clube, pois o nome do estádio foi vendido por este valor à Emirates, companhia aérea dos Emirados Árabes Unidos. Por meio do *Emirates Stadium*, o Arsenal espera consolidar-se entre os clubes globais do século XXI.

Se comparado ao futebol inglês o Brasil “engatinha” em termos de gestão do Futebol. Perante os três pilares de gestão apresentados pelo *Manchester United*, no Brasil uma minoria dos clubes acerta de maneira paulatina a questão do controle salarial e de transferência dos jogadores. Esta evolução ganhou força principalmente após a Lei Pelé, que determinou a extinção no passe no futebol, o qual era conceituado como um vínculo entre clube e jogador que permanecia após a extinção do contrato de trabalho. Ainda que esteja evoluindo, grande parte dos clubes brasileiros perde recursos por não ter uma gestão eficaz em relação a este aspecto.

Quanto à maximização das receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente) não é diferente. Após a elaboração da lei no 10.671, de 15 de maio de 2000 que dispõe sobre o estatuto de defesa do torcedor e dá outras providências, se dispensou um pouco mais de atenção aos torcedores tratando-lhes como clientes. Ressalta-se que a preocupação do torcedor como cliente deve ir além do que estabelecido no estatuto. Um exemplo de ação de alguns clubes brasileiros que demonstra a maximização de receitas em função do tratamento do torcedor como cliente foi o lançamento da camisa comemorativa, a qual varia em relação à situação de cada clube. Pode ser uma camisa diferenciada para geração de renda sem ter um motivo em especial; comemorativa em função do aniversário do clube; ser relacionada a um título em especial ou a vários títulos, dentre outros motivos. No caso do Corinthians, Palmeiras, Bragantino, Marília, Atlético Paranaense, Fluminense entre outros clubes foram lançadas camisas com cores diferenciadas e de destaque com intuito de gerar renda extra aos

clubes. Um exemplo de camisa referente a título é a do São Paulo (4-3-3) que destaca os títulos conquistados pelo clube. Em relação ao aniversário do clube, destaca-se o Flamengo que lançou uma camisa do seu centenário. Uma situação em especial, por exemplo, foi o lançamento da camisa dos Vasco da Gama em homenagem aos 1000 gols do Romário. O lançamento de camisas comemorativas não é exclusividade da atualidade, no entanto, esta pratica tornou-se difundida nacionalmente e popularizou-se nesta década. Ressalta-se que esta é apenas uma das inúmeras ações que podem ser providenciadas para a maximização das receitas, há muito que evoluir.




Com relação ao último pilar exposto como base para modelo de gestão do *Manchester United*, a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso, pode-se dizer que os clubes brasileiros estão muito aquém dos europeus. O São Paulo é um dos únicos clubes brasileiros com uma estrutura física que se aproxima de clubes europeus, dispondo, por exemplo, de um centro de recuperação de atletas moderno e que é utilizado por clubes de todo o país. Por outro lado há grandes clubes, como o Corinthians, que ao invés de gerar receita com uma arena multiuso, depende muito em aluguel por não possuir um estádio próprio. Conforme Galdieri e Perrone (2007) o valor cobrado pelo São Paulo como aluguel do estádio ao Corinthians deverá ser suficiente para cobrir todo o gasto do clube com os salários do atacante Adriano, seu principal reforço em 2008, pelos seis meses de duração do contrato do atleta. De acordo com levantamento nos borderôs das 14 partidas já mandadas pelo Corinthians no estádio são-paulino nesta temporada, a equipe já repassou ao São Paulo R\$ 805.056. A projeção do São Paulo é que a soma dos aluguéis supere R\$ 1 milhão. Além deste exemplo, pode-se citar uma série de clubes que não possuem uma infra-estrutura mínima necessária para participar das competições nacionais, muito menos para gerar um grande volume de receita. Como ilustrado, a utilização de uma arena multiuso como estratégia de geração de receita no Brasil é quase inexistente. Há muito que aprimorar.

De acordo com a Saccol (2007) as mudanças devem começar pela maneira como as arenas devem dar retorno ao clube. Os clubes devem encontrar formas de desvincular a receita do desempenho dos times em campo. Conforme Somoggi (2008) “É preciso explorar novas formas de obter recursos com os estádios como, por exemplo, os carnês com ingressos antecipados e os “*name rights*”. De acordo com o autor esta prática é comum na Europa e significa um acordo através do qual o patrocinador paga ao clube certa quantia com intuito de batizar o estádio com a marca da empresa ou de um produto, como foi o caso do Arsenal, com seu estádio “*Emirates Stadium*”. Outro exemplo é o estádio da cidade de Munique, uma das

sedes da Copa da Alemanha de 2006, leva o nome da companhia de seguros Allianz. No Brasil, o único clube a fazer este acordo foi o Atlético Paranaense, por meio da arena batizada com o nome da fabricante de produtos eletrônicos, celulares e componentes industriais Kyocera. Além disso, o Atlético Paranaense gera receita com eventos que são realizados e visitas à arena. Esta seria uma das formas de geração de recursos por meio das arenas brasileiras.

Uma grande diferença do futebol europeu para o futebol brasileiro é a consolidação da marca de muitos clubes europeus, os quais não perdem tantos torcedores que vão ao estádio como os clubes brasileiros, quando o clube está em uma fase ruim. Além disso, a dependência dos clubes europeus em relação à renda gerada no estádio é menor do que a dos clubes brasileiros.

Na figura 8 pode-se observar mais um balanço que comprova a discrepância de gestão e geração de receitas entre os finalistas do campeonato europeu de 2005, Barcelona e Arsenal, e a CBF.

Uma goleada			
Na comparação com os finalistas do campeonato europeu, a CBF perde feio em faturamento, despesas e patrocínios (valores anuais, em milhões de reais)			
	 Barcelona	 Arsenal	 CBF
Receitas	590	485	102
Despesas	538	411	100
Patrocínios e marketing	135	125	68

Fontes: balanços de 2005 e Casual Auditores

Figura 8. Comparação do balanço de 2005 dos finalistas do campeonato europeu de 2005 e a CBF
Fonte: Fontenelle, 2006

Como visualizado na figura 8, os clubes europeus, Barcelona e Arsenal, encontram-se em um patamar muito superior à CBF. O Barcelona arrecada 590 milhões de reais por ano, seis vezes mais que os clubes brasileiros de maior faturamento em 2005, São Paulo e Santos. A CBF, que lucra mais que os times no Brasil, gerou em torno de 100 milhões de reais de receita, como apontou seu balanço anual, publicado em abril de 2006 (FONTENELLE, 2006).

Conforme a Saccol (2007) a má gestão é um dos problemas mais antigos, e sérios, dos grandes clubes de futebol brasileiros. As 80 principais organizações futebolísticas brasileiras deviam juntas cerca de R\$900 milhões, antes da abertura do Balanço de cada uma delas. Após aberto o Balanço real de cada um dos clubes brasileiros, constatou-se que este déficit era maior que R\$ 900 milhões, como foi ilustrado no quadro 10. Com intuito de recuperá-las financeiramente o governo federal criou a Timemania. Com os recursos da nova loteria, os

clubes poderão saldar as dívidas com o fisco e com o FGTS, e posteriormente retomar os investimentos. Diante do exposto, visualize-se a grande importância da gestão do futebol e principalmente dos recursos financeiros.

A essência da gestão esportiva é maximizar os lucros e manter bom desempenho técnico das equipes e atletas. “A gestão eficaz de recursos no negócio futebol só acontece se no fim da temporada, o resultado final for boa *performance* técnica e caixa equilibrado” (AIDAR; Leoncini, 2002, p.2). Além disso, os autores consolidam o exposto, afirmando que os principais fatores que determinam a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes são o desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários.

Para Aidar e Leoncini (2002) a administração de gastos com salários e contratação de atletas é um dos maiores desafios dos gestores de clubes de futebol, e este aspecto faz parte de um dos pilares do modelo de gestão estratégica do *Manchester United*. A grande dificuldade no Brasil de se atingir um superávit no fim da temporada é justamente conciliar custo com receita a fim de ter uma equipe competitiva.

Segundo Szymanski e Kuypers (*apud* AIDAR; LEONCINI, 2002) além dos aspectos já citados, existem alguns fatores que influenciam a *performance* em campeonatos, como ilustrado no quadro 11.

Fator	Efeito sobre o posicionamento na liga
Gasto com salários	Tende a melhorá-lo, altamente significativo
Gasto com transferência	Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional
Jogadores usados	Mais jogadores levam a piores performances, provavelmente pelo efeito de contusões.
Jogadores da seleção	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção, mas não parece haver uma relação causa e efeito
Tamanho do time	Sem efeito depois de controlado pelos gastos com salários
Permanência do treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito
História	Sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das Posições da liga

Quadro 11. Fatores que influenciam a performance em campeonatos de futebol

Fonte: Szymanski e Kuypers (*apud* AIDAR; LEONCINI, 2002)

Para alcance de um desempenho excelente dentro e fora de campo, ou seja, obter resultado financeiro positivo atrelado a conquistas de títulos é essencial a presença de um administrador esportivo em tempo integral e que esteja focado na operação. Além disso, os presidentes e diretores dos clubes devem reconhecer este profissional e remunerá-lo de maneira adequada, conforme o mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002). Certamente a opção por profissionais qualificados no negócio futebol viabiliza a modificação da estrutura administrativa das entidades esportivas, a fim de que o modelo brasileiro de gestão aproxime-se do modelo europeu em relação a forma de gerir os clubes e aos resultados alcançados.

Uma das grandes dificuldades da gestão do clube de futebol brasileiro é o imperativo do emocional sobre o racional. A paixão pelo clube supera a razão de muitos gestores, que na realidade ocupam este cargo sem muitas vezes estarem preparados para tal, seja pela ausência de formação técnica na área administrativa ou pelo comportamento inadequado movido exacerbadamente pela emoção. Necessita-se urgentemente de profissionalismo no negócio futebol, tal como a estrutura gerencial de uma organização moderna.

Ressalta-se que por mais evidente que seja a necessidade de profissionalismo e aproximação de moldes da empresa moderna, o negócio futebol é bastante peculiar, visto que as leis que o influenciam são diferentes das leis de organizações comuns. Para uma organização comum com fins lucrativos a presença de poucos concorrentes ou a inexistência destes é positiva, pois monopolizaria o mercado e, conseqüentemente, aumentaria suas chances de gerar lucros.

No negócio futebol o concorrente é o adversário em campo, o qual produzirá o espetáculo futebolístico junto ao clube. Não existe a possibilidade de um clube gerar o espetáculo sem o concorrente, e por isso, este é essencial para negócio. Para Szymanski e Kuypers (*apud* AIDAR; LEONCINI, 2002) os competidores necessitam uns dos outros para produzirem o que eles vendem, e no caso dos jogos de futebol, os clubes têm que cooperar e competir para gerar o jogo, o qual é o produto oferecido aos clientes.

A satisfação do cliente-torcedor e geração de um bom espetáculo é viabilizada por uma gestão profissional que foque no mesmo. Para tanto, uma das soluções propostas é a transformação do clube em empresa. Aidar e Leoncini (2002) sugerem alguns modelos que permitem esta transformação: co-gestão, licenciamento de marca/terceirização do departamento de futebol, compra de parte do clube por um sócio, lançamento de ações, e criação de um time.

- a) **Co-gestão:** estabelecimento de diretores e deveres para ambas as partes, o clube entra com toda a estrutura, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados

ao futebol profissional e amador, e a patrocinadora entra com apoio financeiro para desenvolvimento dessas áreas. Um exemplo deste tipo de transformação é o Palmeiras-Parmalat;

b) **Licenciamento de marca/terceirização do departamento de futebol:** o clube cede ao investidor (que forma uma empresa com 100% de capital próprio) os direitos da marca. O clube escolhe um parceiro para licenciar sua marca, ou seja, para alugar as receitas que farão parte do contrato. Normalmente o clube cede os direitos de marca ao investidor, que por sua vez arca com todas as despesas referentes aos departamentos de futebol amador e profissional. É o modelo mais usado no Brasil nos últimos anos. Como exemplo cita-se o Figueirense Participações;

c) **Compra de parte do “clube” por um sócio:** o clube e investidor formam uma nova empresa S.A. O clube aporta seus ativos tangíveis e intangíveis e o sócio aporta dinheiro. A nova organização passa a ser controladora e proprietária do time de futebol e distribui seus lucros entre seus sócios. As atribuições de cada parte são estipuladas por contrato, se sociedade por ações ou sociedade por cotas de responsabilidade limitadas, como por exemplo, o Manchester City;

d) **Lançamento de ações:** o clube se capitaliza através da venda de ações. Deve ser formada uma empresa com participação do clube e dos acionistas. Um exemplo deste tipo de transformação é o Chelsea;

e) **Criação de um time:** o investidor cria um time sob a forma de empresa. Nasce sem torcida tem que investir em estrutura e em formação e contratação de jogadores, porém, todos os ativos são do novo clube-empresa e suas receitas vêm de todos negócios possíveis do clube. Um exemplo deste tipo de transformação é o Barueri.

Os modelos apresentados são maneiras dos clubes se transformarem em empresas sob a ótica da gestão. Por meio dos modelos apresentados pode ocorrer a “empresarização” dos clubes. Esta transformação é paulatina em virtude das características peculiares da gestão do futebol brasileiro.

Grellet (*apud* PEDREIRA, 2002) apresenta algumas características da gestão dos clubes de futebol brasileiros:

- a) Incompatibilidade do modelo de gestão com a indústria na qual está inserido, indústria do entretenimento;
- b) A gestão similar a um modelo de gestão política. Os sócios elegem os conselhos, que escolhem a presidência e diretoria com cargos temporários. Geralmente existe mais de um candidato nas eleições, o que pode prejudicar a diretoria eleita, pois as alas

perdedoras aguardam as eleições seguintes, e o fator insucesso da administração atual pode ser decisivo para ganhar as próximas eleições;

c) A gestão temporária (variação do prazo de acordo com o clube) inibe ações de médio e longo prazo. Não dispondo de tempo para um planejamento e ações de longo prazo.

A semelhança da administração esportiva com a gestão política acarreta na criação de cargos de confiança, principalmente na área administrativa. Comumente o mérito destas pessoas que assumem os cargos políticos é ser conhecido de alguém que tem poder no clube, e não necessariamente estão aptas para exercerem a atividade a qual lhe foi atribuída.

Como exposto por Grellet (*apud* PEDREIRA, 2002) a gestão temporária aliada a cargos eletivos prejudica substancialmente o planejamento do clube de futebol, o qual normalmente não alcança cinco anos. Em consequência disto, todas as propostas de melhoria e aperfeiçoamento que necessitem de um prazo mais longo para conclusão são prejudicadas e muitas vezes abolidas do planejamento. Dentro das funções organizacionais este é o primeiro degrau a ser atingido a fim de se alcançar o objetivo que a organização se propõe, portanto, começar sem planejamento significa potencializar as chances de fracasso.

Diante das afirmações apresentadas constata-se a importância do planejamento no clube de futebol. Para tanto Rezende (2000) propõe um modelo de planejamento de um clube de futebol, o qual deve iniciar com uma análise do ambiente externo, o geral e o de tarefa (ambiente de ação indireta e de ação direta). No ambiente tarefa, o autor destaca os fornecedores, clientes, concorrentes e órgão reguladores.

a) **Fornecedores:** composto por empresas de transporte (avião, ônibus); hotéis; empresas ou lojas de material esportivo, lavanderias, academias de ginástica; clínicas médicas e de fisioterapia, suporte em informática;

b) **Clientes:** os torcedores têm que ser vistos como clientes, afinal são eles que se associam e contribuem com o clube. Vão aos estádios, vestem a camisa e compram todo tipo de material do clube;

c) **Concorrentes:** os clubes adversários podem ser divididos por região geográfica ou por competição. Na geográfica concorrem entre si pela simpatia dos torcedores de uma mesma cidade ou região, já na competição são clubes que eventualmente concorrem entre si, dentro de uma mesma competição, em busca de título;

d) **Órgão regulamentadores:** no Brasil, primeiramente é o Governo Federal, e no futebol, em ordem de importância, são: a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), a **Conmebol** (Confederação Sul americana de futebol), a CBF

(Confederação Brasileira de Futebol) e as Federações Estaduais de Futebol, como pode ser visualizado na figura 9.

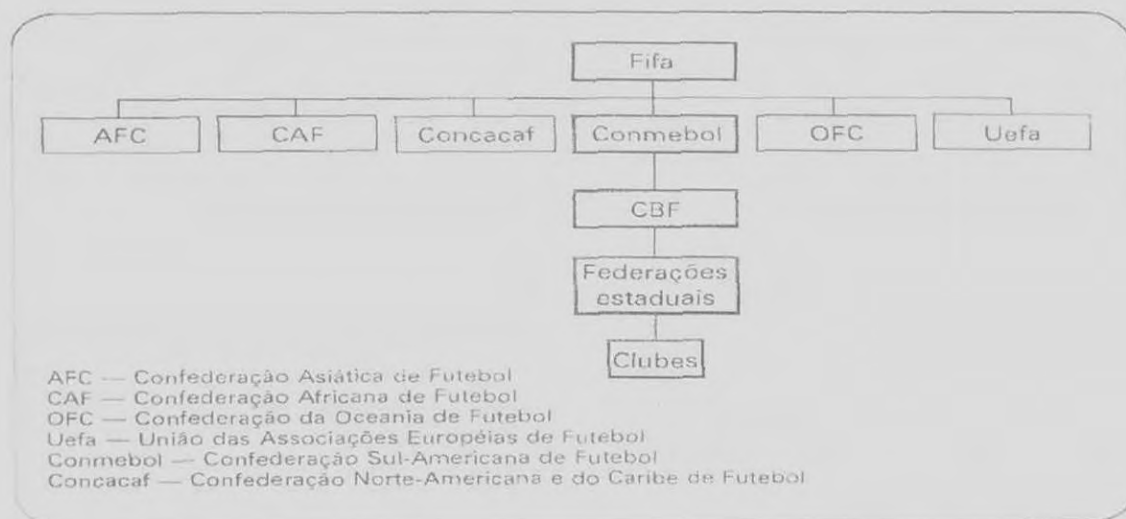


Figura 9. Organograma do futebol mundial

Fonte: Adaptado Brunoro (apud AIDAR ; LEONCINI, 2002)

A FIFA utiliza mecanismos formais e informais de regulação, com intuito de expor seus objetivos, normas e valores, estabelecendo um equilíbrio que lhe permita a criação coletiva e a capacidade de regular a prática do futebol em diferentes aspectos (CARRAVETA, 2006).

A relação hierárquica e funcional da FIFA com os clubes ocorre a partir do registro de suas equipes e seus atletas, nas respectivas federações estaduais, e começam a participar de campeonatos ou torneios por eles organizados. Dessa forma, os clubes passam a integrar as federações estaduais sob a autoridade suprema da federação nacional e a cumprir as determinações da FIFA.

Para Carravetta (2006) no que tange à função organização, uma das técnicas relacionadas com os processos organizacionais é o organograma que representa estrutura formal do departamento de futebol e é expresso em forma de gráfico. Nele aparecem, de forma detalhada, a estrutura hierárquica do departamento, as lideranças formais, as funções, responsabilidades, autoridades, componentes de um modo geral e canais de comunicação que ligam todos os setores.

O organograma é a estrutura formal inclusive no departamento de futebol. Ele é estável, cuidadosamente planejado, formalmente representado, sujeito a controle, e revela de forma objetiva os líderes que devem ser respeitados.

Na figura 10, Rezende (2000) generaliza uma estrutura para os clubes de futebol, o que seria um organograma ideal para uma boa administração.

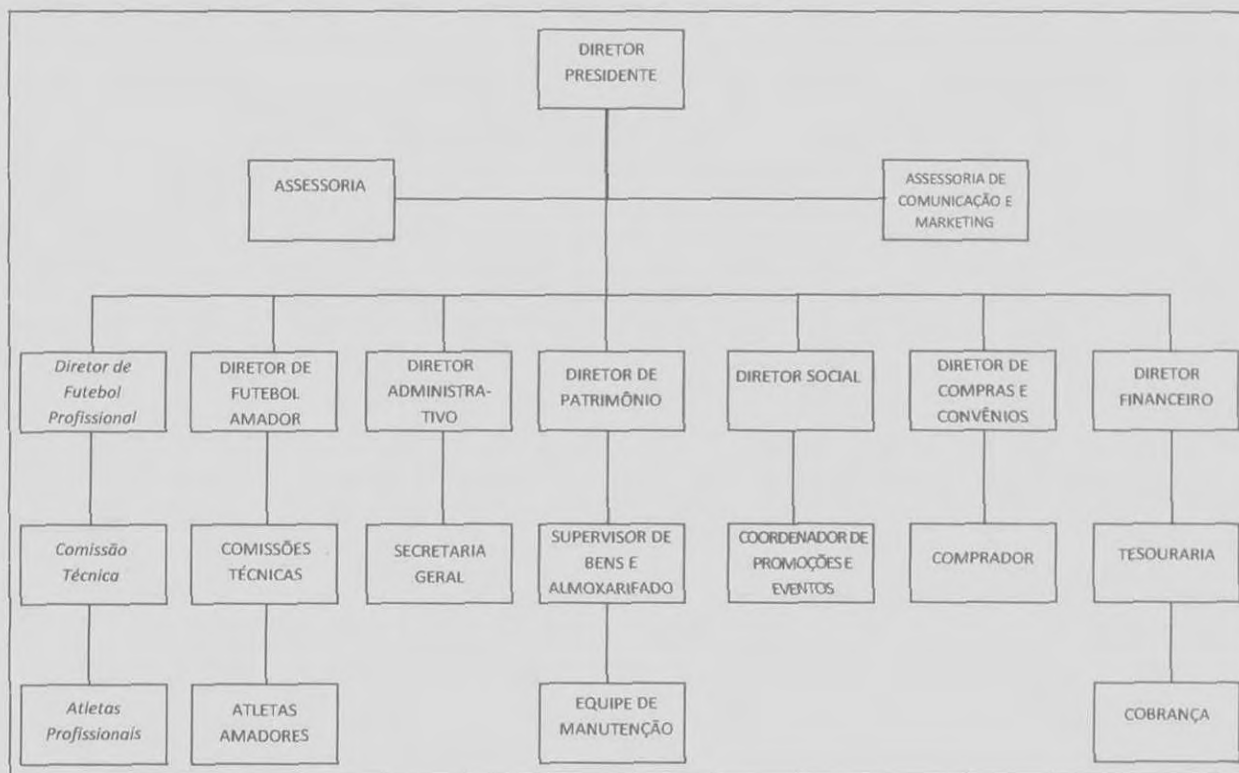


Figura 10. Estrutura do clube de futebol

Fonte: Rezende, 2000

Carraveta (2006) elenca algumas propostas estratégicas para aperfeiçoar a estrutura organizacional, através da inovação e interação das informações:

- a) Introduzir os processos de gestão nos departamentos;
- b) Estimular a maior participação dos membros das organizações;
- c) Implantar planejamentos interativos;
- d) Promover o desenvolvimento dos recursos humanos;
- e) Fomentar os intercâmbios institucionais;
- f) Inovar os procedimentos tecnológicos;
- g) Qualificar os processos de comunicação interna e externa;
- h) Organizar reuniões sistemáticas, grupos de estudo e seminários de atualização;
- i) Incrementar a integração e o diálogo entre os departamentos, assim como a transparências nas informações.

De acordo com o autor, esses mecanismos permitirão ampliar a visão e a leitura interna dos conceitos organizacionais, expandir a mobilidade interna e externa e tornar o

ambiente mais dinâmico. Contribui também para a modernização da estrutura organizacional, pela revisão de conceitos, das relações de autoridade, do comportamento das lideranças, da dimensão dos cargos e funções, das estruturas tecnológicas, dos ambientes físicos, dos procedimentos técnicos e administrativos, do comportamento dos membros da organização referentes à cooperação, eficácia, expectativas, percepções, habilidades e atitudes.

Para Carravetta (2006) dentro da estrutura proposta por Rezende (2000) destacam-se os diretores, os quais exercem as funções político-administrativas. Muitos clubes já estão a nomear diretores executivos para liderar esse tipo de função, optando por profissional com dedicação exclusiva no departamento de futebol. Este papel é do gestor, que paulatinamente ocupa seu lugar no âmbito da gestão do futebol.

Embora Rezende (2000) proponha uma estrutura organizacional para os clubes de futebol, que ele entende ser ideal, e Carravetta (2006) propor estratégias para melhoria, existe um aspecto muito importante não mencionado: a diretoria de marketing, a qual aparece apenas como assessoria.

Os recursos mercadológicos, como meio essencial para manter relacionamentos com clientes, não poderiam entrar simplesmente como assessoria numa empresa moderna, e sim, possuir profissionais com dedicação exclusiva aos clientes-torcedores. O investimento em marketing possibilita um retorno significativo para as organizações que o fazem. Um exemplo de marketing esportivo no futebol aliado a parceria, e que demonstra fortemente este aspecto é o caso do Parmalat-Palmeiras. As conquistas em títulos por parte do Palmeiras e o faturamento da Parmalat podem ser visualizadas no quadro 12.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Faturamento da Parmalat (em milhões de dólares)	220	400	634	910	1200	1210	1100	
Títulos do Palmeiras	-	Campeão Brasileiro Copa Rio-São Paulo Campeão Paulista	Campeão Brasileiro Campeão Paulista	-	Campeão Paulista	-	Campeão da Copa Mercosul	Campeão Libertadores Vice do paulista e da Mercosul

Quadro 12. Resultado da parceria Parmalat-Palmeiras

Fonte: Gazeta Mercantil (apud CARDIA, 2004)

Ressalta-se que quando iniciada esta parceria o Palmeiras não conquistava títulos há 18 anos. Diante do exposto, percebe-se a importância do marketing para as organizações esportivas.

Além do marketing, outro fator destacado é a remuneração apresentada. De acordo com Rezende (2000) os cargos de diretoria e presidência não seriam remunerados. Diante da atual conjuntura da gestão do futebol, esta idéia está um tanto quanto ultrapassada, frente à necessidade de profissionalizar a gestão dos clubes e, como já mencionado anteriormente, a necessidade de dedicação integral e remuneração para os diretores também.

Carravetta (2006) complementa o organograma do futebol exposto por Rezende (2000) com a figura do vice-presidente, o qual junto ao presidente representará a área política do clube, determinando as diretrizes de funcionamento do departamento segundo o planejamento estratégico e de acordo com a hierarquia máxima estipulada para o departamento de futebol. Na visão do autor são eles que exercem o poder legítimo e cumprem as normas estatutárias.

A questão estatutária é mais um elemento importante dentro da gestão esportiva. Para Rezende (2000) os estatutos sociais representam a organização formal de um grupo de indivíduos em torno de uma causa comum, caracterizada normalmente como uma sociedade civil de direito privado e sem fins econômicos.

Os estatutos caracterizam-se por estabelecer normas de ordenação e controle das atividades, definição dos fins, dos poderes, das obrigações e dos direitos dos associados ou filiados, ou seja, regulamentam tudo a fim de normatizar as entidades, evitando conflitos e originando condições para que os objetivos sejam alcançados. (REZENDE, 2000).

Ressalta-se que a estrutura política e patrimonial do clube é direcionada e controlada por seus estatutos e pelos conselhos deliberativos e consultivos. Enquanto os estatutos representam os códigos que resumem os princípios fundamentais, as normas e os textos de aplicação que deverão ser seguidos pela diretoria executiva, os conselhos são responsáveis pelo assessoramento, orientação e decisão, em vários campos de atuação dos clubes (CARRAVETTA, 2006).

O Conselho Consultivo é um ente político, que deveria ter menor poder de decisão do que o Conselho Deliberativo, no entanto, devido a sua representatividade política, exerce influencia decisiva na vida do clube, pois na grande maioria destes é constituído pelos ex-presidentes, e o mandato de seus integrantes é vitalício. Sua função é de assessoramento à diretoria nas matérias que lhe forem submetidas pelo presidente.

O Conselho Deliberativo é o órgão máximo na hierarquia dos clubes, pois as decisões superiores dependem de sua aprovação. As principais funções que exerce são: eleger o presidente e o vice do clube, os membros da diretoria e do conselho fiscal, fiscalizar a diretoria executiva, conceder suplementação de verbas, analisar e aprovar o orçamento. É

constituído em Assembléia Geral, por meio de eleição pelo voto de seus associados. Somente os integrantes do Conselho Deliberativo poderão candidatar-se a presidente. A decisão do período de mandato e o número de conselheiros são definidos pelas normas estatutárias. É o órgão de equilíbrio de poder na estrutura dos clubes.

Grande parte dos clubes brasileiros possui como integrantes dos conselhos deliberativos empresários ricos, políticos, familiares ou amigos de conselheiros que dificilmente prestaram serviços ou viveram a vida do clube, representando assim o continuísmo elitista do futebol e o caráter oligárquico nas organizações esportivas. Favorecem as idéias dominantes da cúpula diretiva e não representam a vontade e os interesses dos torcedores. Para Carravetta (2006) este é mais um dos problemas a serem resolvidos na profissionalização do futebol.

Conforme exposto, os aspectos referentes à gestão esportiva são essenciais para análise da entidade em estudo e, para continuidade deste, parte-se para a metodologia do estudo.

3 METODOLOGIA

O alcance dos objetivos de qualquer estudo é viabilizado pela utilização de uma metodologia adequada. Para tanto, são utilizados e descritos os procedimentos, técnicas e instrumentos empregados durante as etapas do estudo.

A metodologia objetiva apresentar as características e os métodos que permeiam o estudo em questão (VERGARA, 1997). Esta serve para auxiliar a compreensão, em amplos termos, não dos resultados, mas sim, do próprio processo de pesquisa (CASTRO, 1977).

Com o intuito de operacionalizar o estudo de forma ordenada a fim de alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas algumas técnicas, as quais serão expostas neste capítulo, quanto à caracterização e coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Gil (2002, p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. Marconi e Lakatos (1990) acrescentam que a classificação dos tipos de pesquisa varia conforme o enfoque adotado por diferentes autores.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, as pesquisas podem ser qualitativas e quantitativas. A pesquisa se classificou como qualitativa, pois conforme Godoy (1995, p.21), é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”, permitindo “captar” o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas. Desse modo, o objetivo da abordagem qualitativa é captar o significado do sujeito em sua cultura (crenças, conhecimento, valores e práticas), neste caso o Avaí Futebol Clube.

Em relação ao tipo de pesquisa, classificam-se de três formas, cujas finalidades são diferentes: exploratórias, descritivas e experimentais (TRIVIÑOS, 2006).

Para Vergara (1997) a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Triviños (2006) acrescenta que a pesquisa exploratória permite que o pesquisador aumente sua experiência a respeito de determinado problema. Desta maneira, a pesquisa caracterizou-se como pesquisa exploratória, pois,

procurou-se conhecer mais profundamente o tema em questão, gestão esportiva, o qual ainda é bastante restrito na literatura nacional.

Já em um segundo momento, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda de estabelecimento de relações entre variáveis.

Dessa maneira, foram descritas as características administrativas do Avaí Futebol Clube e dos seus departamentos, sob a ótica da gestão esportiva, bem como quais as ações necessárias para que haja um desempenho eficiente e eficaz à luz dos elementos teóricos de apoio.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem classificar-se como bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, levantamento e pesquisa de caso (GIL, 2002).

Diante do exposto, a presente pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, pois, conforme Vergara (1997, p. 47) “o estudo de caso é o circunscrito de uma, ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto em uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.” Tem caráter de profundidade e detalhamento. Para Triviños (2006), embora não se possa generalizar o resultado atingido com o mesmo, ele fornece um profundo conhecimento em relação a uma determinada realidade. Assim, tal característica esteve presente no estudo em questão, pois aprofundou-se na realidade de um caso em particular, do clube de futebol, com o intuito de obter informações pertinentes que permitam a solução de um problema restrito, no caso, a análise das características da administração do Avaí Futebol Clube diante de sua empresarização.

Além disso, foram realizadas pesquisas documentais e bibliográficas. Conforme Vergara (1997) a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfimes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

A pesquisa documental caracteriza-se pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo as fontes primárias (LAKATOS E MARCONI, 1990).

Já a pesquisa bibliográfica, conforme Cervo e Bervian (1996), visa o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto de pesquisa, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema. Vergara (1997) caracteriza esta pesquisa como pesquisa sistematizada desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes

eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Esta é denominada por Lakatos e Marconi (1990) de fonte secundária.

A pesquisa bibliográfica assemelha-se a documental. A diferença é que a documental é composta por materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, como a bibliográfica.

Foram pesquisadas diferentes bibliografias, podendo-se destacar autores como: Stoner e Freeman (1999), Schermerhorn Jr (1999), Certo (2004), Maximiano (2004), Mintzberg (2003), Seiffer e Costa (2007) no que tange aos princípios gerenciais e recursos organizacionais, e Aidar e Leoncini (2002), Carraveta (2006) na área de gestão esportiva. Já com relação à documentação a ser analisada destacam-se os documentos organizacionais disponibilizados pelo clube, tais como: regimento interno, estatuto, relatório de atividades das diretorias do ano de 2007, planejamento estratégico 2004-2010, CD-ROM da Informídia 2006.

3.2 Coleta e análise de dados

Conforme Marconi e Lakatos (1990) a coleta de dados é a fase do estudo realizada com o objetivo de recolher informações sobre o tema em estudo. Toda e qualquer pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias.

A opção de utilização dos instrumentos que serão citados no estudo ocorreu conforme o proposto por Coopers e Lybrand (1996), que afirma a existência de quatro formas para realizar o diagnóstico: entrevistas, questionários, observação e análise de documentos.

No presente estudo os levantamentos dos dados caracterizaram-se como primários e secundários, por meio de consultas a dados escritos, análise documental, entrevistas semi-estruturadas e por observação.

Marconi e Lakatos (1990) consideram fontes secundárias a bibliografia existente, e fontes primárias, os documentos referentes ao tema.

Assim, como citado anteriormente, foi realizada uma revisão da literatura, utilizando-se para tanto autores renomados na área de estudo, bem como uma pesquisa documental, utilizando-se principalmente documentos do clube, como o estatuto, site oficial e o balanço patrimonial do ano de 2007.

Além da análise dos documentos, foram utilizadas para a coleta de dados primários a observação participante e a entrevista semi-estruturada.

A observação participante é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos autores em seu contexto natural, a partir da sua perspectiva e de seus pontos de vista. No estudo, a observação foi relativa a aspectos gerenciais e administrativos do clube (CHIZZOTTI, 2001).

A entrevista semi-estruturada, outra fonte de dados, é considerada um dos principais meios de realizar coleta de dados e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 2006). Para realização deste estudo utilizou-se o recurso da entrevista semi-estruturada, contendo perguntas relacionadas aos princípios gerenciais e recursos organizacionais, através do roteiro de entrevista (APÊNDICE A), feitas ao gerente administrativo do clube.

3.3 Limitação da pesquisa

Conforme exposto anteriormente, a presente pesquisa classificou-se como estudo de caso, conseqüentemente, seus dados não poderão ser extrapolados a outras organizações ou clubes de futebol, constituindo-se assim, na principal limitação da pesquisa.

Destaca-se que não foi realizada uma descrição de quem iniciou o processo de administração, o porquê foi feito, quem fez, entre outros aspectos. O estudo limita-se a relatar como é a administração do Avaí Futebol Clube no segundo semestre de 2008.

Além destas, ressalta-se o fato de que a pesquisa se limitou a um diagnóstico organizacional diante da empresarização do clube, não contemplando as etapas de planejamento de ações futuras para empresarização do mesmo, ficando estas apenas como sugestões.

4 AVAÍ FUTEBOL CLUBE

Este capítulo contempla o histórico e a caracterização geral do Avaí Futebol Clube.

4.1 Histórico

O Avaí Futebol Clube foi fundado em 1º de setembro de 1923, data oficial de registro de sua criação. Amadeu Horn, comerciante na época, foi considerado o legítimo fundador do Clube, quando realizou o sonho de um grupo de rapazes que jogavam na rua Frei Caneca, com a doação do primeiro uniforme do time, com camisas de listras azuis e brancas, meias azuis. O uniforme era igual ao do Riachuelo, Clube de Remo da Capital e comandado por Amadeu Horn. Para estreiar o uniforme deste grupo de rapazes, foi organizado um confronto com time Humaitá, uma equipe forte da época. No dia do jogo, um domingo, o Campo do Baú ficou lotado e os garotos do Horn venceram. Faltava o nome do time. Num encontro na casa de Amadeu surgiu a sugestão de Avahy, que foi acatada por todos numa reunião organizada para escolha do nome do time.

Hoje, o Avaí Futebol Clube tem a frente de seu comando o Presidente Dr. João Nilson Zunino, um empresário bem sucedido de Florianópolis e um torcedor avaiano, que foi eleito pelos Conselheiros do Clube, em 2001, tendo assumido em janeiro de 2002. O Avaí tem sua sede na Rua Diomício Freitas, número 1000, em Florianópolis, com estádio que leva o nome de Aderbal Ramos da Silva (Ressacada).

A obra deste estádio teve início em 1981, sob a presidência de Cairo Bueno, com planejamento e arquitetura do Engenheiro Davi Ferreira Lima e mais o apoio de 20 Engenheiros. As sondagens alcançaram 30m de profundidade, as torres de iluminação 43m de altura, com o estádio compreendendo 17.270m² e o concreto armado com 1.800m³ de estrutura. O estádio foi inaugurado em 15 de novembro de 1983 e sua iluminação em 31 de maio de 1986. Seu maior público pagante foi em 17/07/1988, num jogo contra o Blumenau, cujo público foi de 25.735.

Estádio Aderbal Ramos da Silva, com capacidade oficial para cerca de 19 mil espectadores, embora já tenha recebido público superior a este número, já foi palco de jogos importantes, como amistosos da Seleção Brasileira contra o Equador, em 1987, e contra a Islândia, em 1994. Foi no estádio da Ressacada que aconteceu o último jogo da Seleção Olímpica Brasileira, ocorrido no Brasil, antes dos Jogos Olímpicos de Atlanta, dia 10 de julho, ganhando de 5x1 contra a Dinamarca.

O Avaí conquistou a Copa Santa Catarina em 1995, treze campeonatos catarinenses, e consagrou-se campeão brasileiro da série “C”, em 1998. Com a participação na Copa do Brasil no ano de 2007 o Avaí subiu para 43ª posição no ranking da CBF.

A maior conquista do clube foi garantir antecipadamente o acesso para a elite do Futebol Brasileiro, série A, no dia 12 de novembro de 2008.

4.2 Caracterização geral

O Avaí Futebol Clube, também designado Avaí F. C., é uma entidade de prática desportiva, organizada sob forma de uma associação civil, sem fins econômicos e lucrativos, fundada no dia 1º de setembro de 1923, na cidade de Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, onde tem sede e foro, com personalidade jurídica distinta da dos seus associados, os quais não respondem nem solidária nem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela sociedade.

a) o uniforme oficial de cor listrada:



Figura 11. Uniforme oficial do Avaí F.C.

Fonte: Site do Avaí F.C., 2008

b) o escudo em que representa a marca (logomarca) do time:



Figura 12. Logomarca do Avaí F.C.

Fonte: Site do Avaí F.C., 2008

A estrela amarela centralizada no centro da logo representa a conquista do Campeonato Brasileiro da série C, em 1998.

c) bandeira azul e branca



Figura 13. Bandeira oficial do Avai F.C.
Fonte: Site do Avai F.C., 2008

d) o leão, mascote do clube:



Figura 14. Mascote do Avai F.C.
Fonte: Site do Avai F.C., 2008

O quadro social é composto por seis categorias de sócios, os quais são: fundadores, beneméritos, patrimoniais, contribuintes, atletas e honorários.

- a) **Sócios fundadores:** são as pessoas que constituíram a primeira Diretoria e assinaram a ata de sua fundação;
- b) **Sócios beneméritos:** são os ex-presidentes da Diretoria e Conselho Deliberativo, e Associados Fundadores, Patrimoniais, Contribuintes e Atletas mercedores dessa distinção, por relevantes serviços prestados a entidade. Os associados beneméritos gozam dos mesmos direitos dos contribuintes;
- c) **Sócios patrimoniais:** são aqueles que possuem um ou mais títulos de propriedade do clube;

- d) **Sócios contribuintes:** composto por aqueles que pagarem as mensalidades que forem estabelecidas pelo Conselho Deliberativo e por categoria proposta pela Diretoria;
- e) **Sócios atletas:** aqueles que, sendo amadores forem admitidos pela Diretoria do Clube para defendê-lo em competições de desporto em geral;
- f) **Sócios honorários:** as pessoas que, estranhas ao Avaí F. C., tenham sido consideradas merecedoras do reconhecimento do Clube.

Os associados Fundadores, Beneméritos, Honorários e Atletas estão isentos do pagamento da taxa de manutenção.

Os associados Fundadores, Beneméritos, Patrimoniais e Contribuintes são os únicos sócios que podem votar em qualquer assunto posto em Assembléia Geral e convocá-la, e também podem ser votados, para os cargos da Presidência do Clube e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, desde que devidamente associados ao Clube há 1 (um) ano, no mínimo, e em pleno gozo de seus direitos estatutários.

Os Poderes do clube definidos pelo estatuto são: Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Presidência do Clube, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo. Não há remuneração para os conselheiros deliberativos e fiscais.

4.2.1 Assembléia Geral

A Assembléia Geral é o poder supremo do Clube, constituindo-se de todos os associados Fundadores, Beneméritos, Patrimoniais e Contribuintes que estejam pelo menos um ano filiados ao clube.

Compete exclusivamente à Assembléia Geral:

- a) Eleger, por aclamação, seu Presidente e Secretário;
- b) Proceder a eleição dos membros do Conselho Deliberativo;
- c) Julgar, em último recurso, qualquer ato do Conselho Deliberativo;
- d) Resolver sobre a dissolução, fusão ou incorporação do Avaí F. C., bem como sobre a destinação do patrimônio líquido;
- e) Destituir os membros da Presidência do clube e demais membros da Diretoria;
- f) Alterar o Estatuto.

A Assembléia Geral reunir-se-á ordinária e extraordinariamente. Ordinariamente, convocada pelo Presidente do Clube, para, quadrienalmente, até o dia 20 (vinte) do mês de novembro, eleger os membros do Conselho Deliberativo. Extraordinariamente, convocada pelo Presidente do Clube, a pedido do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal, do Conselho Consultivo ou da Diretoria, ou por 1/5 (um quinto) dos sócios em situação regular.

4.2.2 Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo é o órgão de manifestação coletiva dos associados, constituído de associados devidamente associados ao Avaí F.C. há, pelo menos, 1 (um) ano, para o mandato de 4 (quatro) anos, e será composto por: membros natos e eleitos.

A primeira reunião do Conselho Deliberativo será realizada após o encerramento da Assembléia Geral ordinária, para eleição e posse de seu Presidente, Vice-Presidente e Secretário. Nenhum membro do Conselho Deliberativo poderá exercer, cumulativamente, função ou cargo na Diretoria ou Conselho Fiscal, desta forma, se for eleito, deverá licenciarse do Conselho Deliberativo.

Compete ao Conselho Deliberativo:

- a) Eleger e empossar, quadrienalmente, até o dia 20 (vinte) do mês de dezembro, o Presidente e o Vice-Presidente do Clube, bem como os membros do Conselho Fiscal;
- b) Eleger e empossar membros do Conselho Deliberativo;
- c) Deliberar sobre o Regimento Interno e Regulamento do Clube, por proposta da Diretoria;
- d) Definir o orçamento anual, plano administrativo anual valor do título patrimonial, das taxas e de outras contribuições pecuniárias que devam ser pagas pelos Sócios, por proposição da Diretoria;
- e) Julgar, anualmente, as contas prestadas pela Diretoria, mediante apresentação do relatório e balanço acompanhado do parecer do Conselho Fiscal;
- f) Decidir sobre a dissolução, fusão ou incorporação do Avaí F. C.

O Conselho Deliberativo reunir-se-á ordinariamente para cumprir os itens "a", "f", e extraordinariamente para cumprir as competências do Conselho, quando solicitado pelo Presidente da Diretoria ou Conselho Fiscal.

4.2.3 Presidência do Clube

A Presidência do Clube compõe-se do Presidente e do Vice-Presidente, eleitos pelo Conselho Deliberativo, para o mandato de 4 (quatro) anos, permitidas reeleições.

Compete ao Presidente do Clube:

- a) Convocar a Assembléia Geral e as reuniões da Diretoria;
- b) Representar o clube em juízo ou fora dele, podendo delegar poderes e constituir mandatários;
- c) Autorizar, conjuntamente com o Diretor de Administração e Finanças, as despesas previstas no orçamento e ordenar os respectivos pagamentos;
- d) Nomear e exonerar ou, contratar e demitir os Diretores de Departamento, assessores da Presidência, Chefes de Seções dos Departamentos, atletas e colaboradores;
- e) Resolver sobre a concessão e aquisição dos direitos federativos dos atletas profissionais;

Caso, após a reunião para eleger e empossar o Presidente e Vice-Presidente, os referidos cargos continuarem vagos, a Presidência do Clube será representada pelo Presidente do Conselho Deliberativo.

4.2.4 Diretoria

A Diretoria compõe-se do Presidente e do Vice-Presidente do Clube, eleitos pelo Conselho Deliberativo, e pelos Diretores de Departamento. Os membros da Diretoria não têm nenhum vínculo empregatício e nenhuma remuneração.

A Diretoria reúne-se, ordinariamente, uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente do Clube, seu substituto ou a requerimento dos Diretores. Cada Departamento é dirigido por um Diretor, nomeado pelo Presidente do Clube.

Ressalta-se que a diretoria é responsável por administrar o Avaí F.C, na pessoa do Presidente Executivo, que conta com as seguintes diretorias:

- a) Diretoria de Futebol Profissional;
- b) Diretoria de Futebol das Categorias de Base;
- c) Diretoria de Esportes Olímpicos;

- d) Departamento de Saúde Esportiva e de Cultura Física;
- e) Diretoria de Administração e Finanças;
- f) Diretoria de Marketing e Comercialização;
- g) Diretoria Social, de Atividades Comunitárias e de filantropia;
- h) Diretoria de Tecnologia e Informática.

As quatro primeiras diretorias são consideradas diretorias de esportes, já as quatro últimas são diretorias administrativas. As atribuições específicas de cada diretoria são especificadas ao longo do trabalho.

4.2.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes.

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Eleger na 1ª. primeira reunião do Colegiado, o seu Presidente e o seu Secretário;
- b) Examinar mensalmente os livros contábeis, documentos e balancetes;
- c) Dar parecer sobre o Relatório e o Balanço a Diretoria, reduzindo-o a termo e o apresentando ao Conselho Deliberativo até o dia 30 (trinta) de abril do ano subsequente ao exercício;
- d) Denunciar ao Conselho Deliberativo erros, fraudes ou crimes verificados contra o patrimônio do Clube, sob pena de tornar-se solidariamente responsável;
- e) Fiscalizar o cumprimento das deliberações e decisões das entidades as quais o Clube estiver filiado;
- f) Apurar a responsabilidade de qualquer membro da Diretoria, por omissão, excesso de mandato e prática de atos violadores de leis ou deste Estatuto, comunicando o fato ao Conselho Deliberativo para as medidas cabíveis.

O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário.

4.2.6 Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo é o órgão de superior consulta do Presidente do Clube, bem como do Presidente dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, e será composto pelos ex-presidentes do Clube, que exerceram efetivamente a função.

Compete ao Conselho Consultivo pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse do Clube, devendo opinar, estudar e propor as soluções que entender necessárias aos problemas da entidade, encaminhando-as ao Presidente do Poder competente.

O Conselho Consultivo poderá ser convocado em qualquer momento, pelos membros dos poderes do Clube.

A apresentação exposta refere-se à caracterização do clube como associação, o que é comum em grande parte dos clubes brasileiros. Posteriormente a esta caracterização, apresenta-se análise da organização.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O Avaí Futebol Clube apresentava antes da atual gestão, problemas na administração do clube, o que segundo a Saccol (2007) é comum no futebol brasileiro.

A realidade do futebol brasileiro é similar a evolução do esporte moderno, e diante deste cenário o processo evolutivo dos clubes de futebol brasileiros está atrelado a empresarização dos mesmos, no qual os clubes passam a ser administrados como empresas (AIDAR E LEONCINI, 2002).

Diante desta constatação e frente ao cenário de mudança imposto pela Lei Pelé, o atual Presidente João Nilson Zunino iniciou o processo de empresarização do clube em 2004. Embora o clube ainda seja uma Associação, como caracterizado anteriormente, desde 2004 foram implantadas algumas iniciativas rumo à empresarização do clube, tais como: criação de uma assessoria denominada Comitê de Planejamento, a qual se responsabilizou pela elaboração do Planejamento Estratégico do Clube de 2004-2010. Dentro deste planejamento um dos objetivos propostos foi a empresarização do clube, aliada a modificações em todas as diretorias. Uma das estratégias para atingir esta empresarização voltava-se para formação de parceria com empresas privadas, o que acontece desde 2007 no Avaí Futebol Clube. Em 2007 o Avaí F.C. firmou parcerias com a L.A Sports e a Traffic Sports, por meio da qual montou um elenco forte de atletas para disputar os campeonatos, especialmente no ano de 2008.

Depois de ilustrado o panorama do Avaí Futebol Clube, apresenta-se um maior aprofundamento das aplicações administrativas dentro do Clube, por meio das funções e dos recursos organizacionais.

5.1 Ambiente interno

5.1.1 Funções administrativas e recursos organizacionais

As utilizações das funções administrativas fazem parte de uma das ferramentas gerenciais e profissionais utilizadas pelo Avaí Futebol Clube. Planejar, organizar, liderar e controlar são aspectos da análise esportiva do Clube. Posteriormente, descrevem-se individualmente como cada função administrativa é utilizada ou realizada dentro do clube, bem como os recursos pertencentes à organização.

5.1.1.1 Planejamento

O negócio do Avaí Futebol Clube é o entretenimento sócio-esportivo-cultural com foco principal no futebol. Portanto, as práticas desenvolvidas no clube pelas diretorias e departamentos são voltadas para o futebol profissional.

O planejamento do Avaí Futebol Clube gira em torno das necessidades do futebol profissional, com intuito de alcançar seu objetivo, a conquista de títulos.

O planejamento estratégico (PE) do Avaí Futebol Clube foi efetuado em 27 de março de 2004, com a participação de 82 integrantes, entre os quais havia conselheiros, diretoria executiva de todos os seus departamentos, responsáveis pela divisão do futebol profissional, de base e olímpica, funcionários, ex-dirigentes e torcedores, além de outros representantes convidados. Todos tiveram efetiva participação no planejamento estratégico de 2004-2010 do Avaí Futebol Clube.

A metodologia aplicada no processo de elaboração do planejamento estratégico do AVAÍ F.C., seguiu a metodologia adaptada Kotler (2000), conforme apresentado na Figura 15.

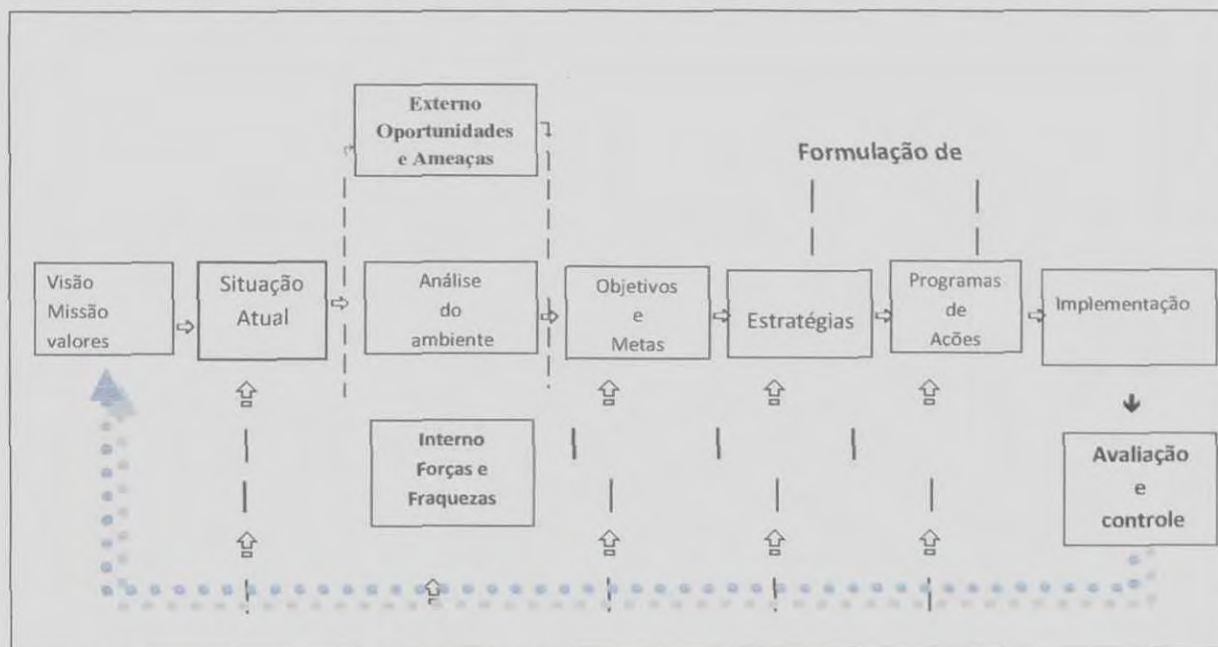


Figura 15. Etapas do processo de elaboração de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Kotler (*apud* PE AVAÍ F.C., 2004-2010)

1. Visão, missão e valores do Avaí Futebol Clube

Visão: ser referência no esporte, pela Excelência na sua gestão, com reconhecimento permanente no cenário esportivo nacional e internacional.

Missão: Proporcionar satisfação e orgulho aos associados e aficionados por meio de conquista e títulos.

Valores:

- a) Valorização da trajetória histórica do clube;
- b) Gestão pró-ativa;
- c) Qualidade e inovação nos processos;
- d) Raça e espírito vencedor;
- e) Ética, responsabilidade e transparência;
- f) Dignidade e honestidade nos propósitos;
- g) Humanismo e responsabilidade social;
- h) Competência administrativa e valorização dos funcionários;
- i) Respeito aos princípios desportivos;
- j) Atenção e respeito ao torcedor;
- k) Unidade, sinergia e comprometimento;
- l) Doação, paixão e amor pelo clube.

2. Análise do ambiente

A análise do ambiente interno do Avaí F. C. analisando-se os pontos fortes e fracos foi referente aos recursos de marketing, finanças, produção, recursos humanos, bem como sua imagem projetada ao público.

A monitoria ambiental do Avaí F. C., foi efetuada em dois níveis de forças externas: macro-influências, tais como: as condições demográficas e econômicas, cultural, natural, tecnológicas e político-legal, e micro-influências, tais como fornecedores, intermediários de marketing e clientes, a fim de verificar as oportunidades e ameaças.

A análise do ambiente dinâmico do Avaí F. C. pode ser visualizado na figura 16.

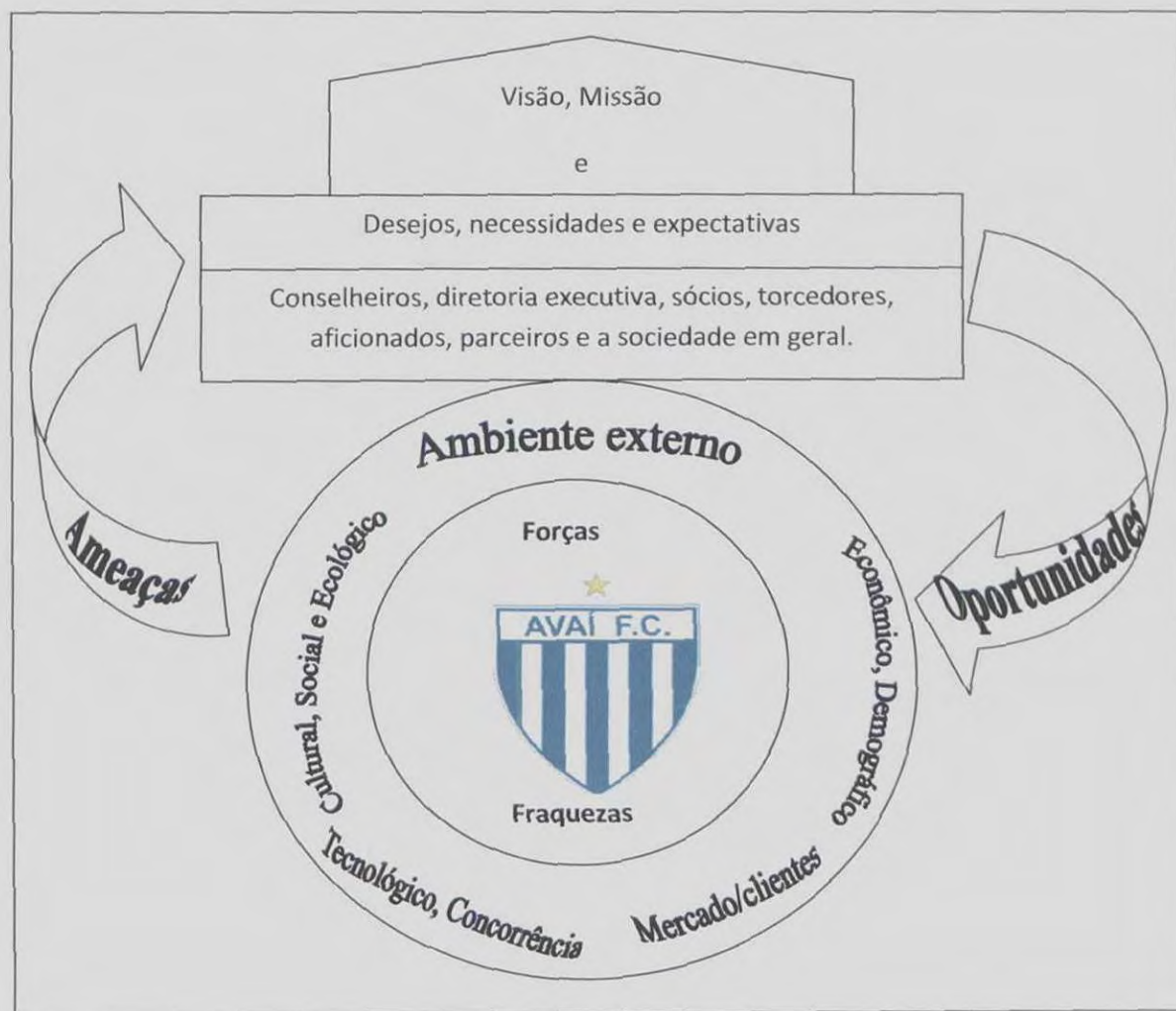


Figura 16. Ambiente dinâmico do Avaí F.C.

Fonte: PE Avaí F.C. 2004-2010

No que diz respeito à análise do ambiente é importante ter claro quais os *stakeholders* envolvidos, a fim de verificar quais aqueles que influenciam o do AVAÍ F.C. direta ou indiretamente, os quais foram identificados pelo PE do clube. São eles: Federação Internacional de Futebol *Association*, Confederação Brasileira de Futebol, Federação Catarinense de Futebol, FBA, conselheiros, ex-presidentes, torcedores e aficionados, sócios, Federação de esportes (Fesporte), patrocinadores, imprensa, clubes de futebol, Ministério do Esporte, atletas, colaboradores, empresários e torcidas organizadas, fornecedores, Prefeituras, Governo do estado, Polícia: Militar e Civil, Sindicatos e associações de clubes, atletas e Árbitros. Acrescenta-se ao exposto, o Corpo de Bombeiros que faz parte da Polícia Militar e a Vigilância Sanitária.

No PE 2004-2010 do Avaí F.C foi apresentado um mapa estratégico referente à projeção da eficiência operacional para o AVAÍ F.C. baseado na análise do ambiente, como pode ser visualizado na figura 17.

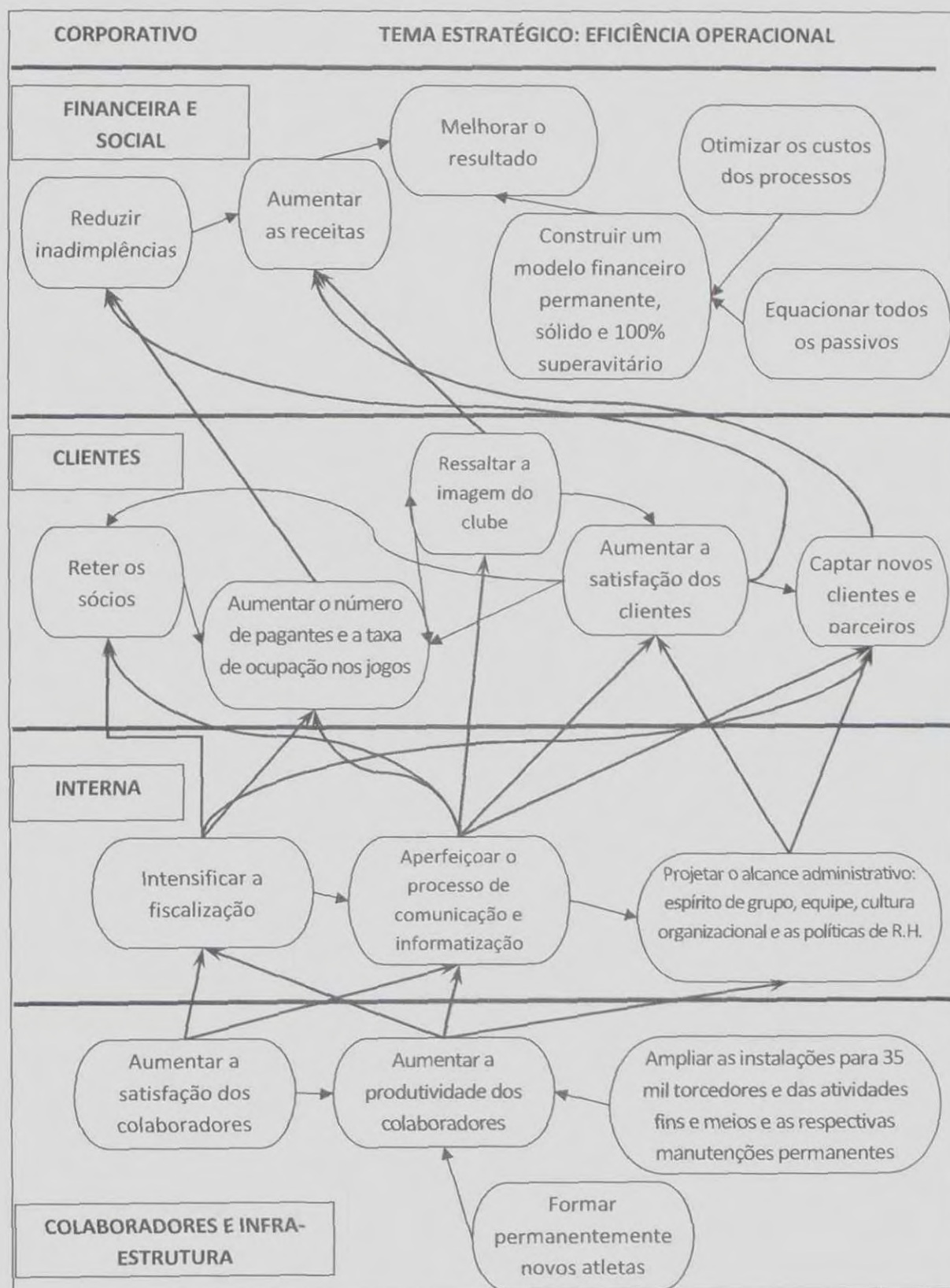


Figura 17. Mapa estratégico do Avai F.C.

Fonte: PE Avai F.C. 2004-2010

3. Objetivos e Metas (Desafios Estratégicos)

Nesta etapa, cada diretor junto aos colaboradores elaborou objetivo e metas. Serão apresentados apenas um objetivo em cada diretoria, preferencialmente aqueles cujas estratégias foram implementadas, visto que os mesmos fazem parte do planejamento estratégico do Avaí Futebol Clube 2004-2010.

3.1 Organizacional: Redefinir a estrutura organizacional do clube;

3.2 Diretoria de Administração, Finanças e contábil: construir um modelo financeiro permanente, sólido e superavitário: aumentando receitas otimizando custos e equacionando os passivos;

3.2.1 *Departamento de Patrimônio e manutenção*: construir as instalações do Centro de Formação Atletas;

3.3 Diretoria de Marketing: ressaltar permanentemente a imagem e a história do clube;

3.4 Diretoria de Futebol Profissional: melhorar a infra-estrutura física de todas as instalações vinculadas ao DF;

3.5 Diretoria de Futebol das Categorias de Base: formar permanentemente novos atletas;

3.6 Diretoria Jurídica: em relação a esta diretoria não será citado o objetivo nem as estratégias visto que esta diretoria ainda não foi constituída e, atualmente, funciona como órgão de assessoria por meio da procuradoria jurídica.

3.7 Diretoria Social: dotar o Departamento Social de infra-estrutura modelo, capaz de oferecer condições permanentes, de gestão das atividades sociais, cívicas, culturais, comemorativas e assistenciais do AVAÍ F.C.;

3.8 Diretoria de Esportes Olímpicos: dotar o Clube de infra-estrutura qualificada para impulsionar o ciclismo e conquistar a permanente expressão em nível nacional e internacional;

Analisando o planejamento estratégico já existente percebe-se a falta de definição de objetivos para as diretorias de tecnologia e informática, pois a mesma foi inserida posteriormente ao ano de 2004, e o PE carece de atualizações. Além disso, dentro do PE foi inserido um departamento, o qual é uma subdivisão da diretoria de administração e finanças, e os demais departamentos não foram expostos. Acrescenta-se a estas contribuições uma observação no que tange à diretoria jurídica, pois foram planejados objetivos para a mesma, sem ao menos tê-la instituído.

4. Formulação de Estratégias de programas de ações (Projetos)

Depois de definidos os objetivos e metas (desafios), foram formulada as estratégias para cada objetivo. Estas têm como finalidade a criação de uma vantagem competitiva por meio de ações ofensivas e defensivas, baseada nos objetivos previamente definidos, bem como o meio de atingi-los, conforme exposto por Chandler (1962), Ansoff (1990) e Porter (1989). Como estas fazem parte de um planejamento estratégico que ainda está em vigor, serão apresentadas apenas algumas estratégias em relação aos objetivos propostos.

Com base na formulação de estratégias e programas de ações foi elaborado pelo Avai F.C o acompanhamento da formulação e execução das estratégias e dos programas de ações (projetos), o qual foi apresentado em relatório parcial feito em setembro de 2006, o qual verificou até que ponto foram aplicadas as estratégias propostas.

As estratégias foram convencionadas em:

- a) (E. El.) – Em elaboração;
- b) (E. Ex.) – Em execução; e,
- c) (Exec.) – Executado.

No quadro 13 seguem exemplos de estratégias propostas no PE 2004-2010 do Avai F.C, com base nos objetivos, bem como a forma de acompanhamento das mesmas.

Acompanhamento da formulação e execução das estratégias e dos programas de ações (projetos)

Objetivo 01: Redefinir a estrutura organizacional do Clube.

Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Elaborar o novo organograma estrutural.			X	N	2005	
Transformar a Assessoria de Imprensa em Assessoria de Comunicação.			X	E, G, A	2006	
Instituir o Departamento e o Comitê de Planejamento.			X	N	2006	

Objetivo 02: Construir um modelo financeiro permanente, sólido e superavitário: aumentando receitas, otimizando custos e equacionando os passivos.

Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Levantar e renegociar os passivos.		X		B	2006	
Estruturar sistema de cobrança dos inadimplentes.		X		B, L, N	2006	

Objetivo 03: Construir as instalações do Centro de Formação de Atletas.

Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Construir dois campos no CFA: elaboração do projeto, nivelamento do terreno, drenagem da área, plantio de grama e fechamento da área com telas (11.862 m ²).			X	D LC	2005	

Objetivo 04: Ressaltar a imagem e a história clube

Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Editar e distribuir jornais e boletins informativos para públicos internos e externos ao clube.		X		G, A	2006	
Explorar o "plus" (slogan) da nova identidade visual e o valor do nosso Clube: AVAÍ – PAIXÃO PRA TODA VIDA			X	M	2006	

Objetivo 05: Melhorar a infra-estrutura física e material, de todas as instalações vinculadas ao DF						
Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Equipar e dinamizar o departamento médico.		X		Funchal	2006	
Dinamizar o serviço do setor de nutrição esportiva.		X		X, G	2006	
Objetivo 06: Formar permanentemente novos atletas.						
Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Aproveitar as instalações do CFA e do departamento de futebol profissional, para dinamizar a formação dos atletas das categorias de base.		X		X, S, F	2006	
Objetivo 07: Dotar o Clube de infra-estrutura modelo, capaz de oferecer condições permanentes, de gestão das atividades sociais, cívicas, culturais, comemorativas, assistenciais e filantrópicas do AVAÍ F.C.						
Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs
Elaborar um calendário permanente, das atividades sociais, cívicas, culturais, comemorativas, assistenciais e de filantropia.		X		NS	2006	
Objetivo 08: Dotar o Clube com uma estrutura qualificada para impulsionar o ciclismo conquistar permanentemente, expressão a nível nacional e internacional.						
Estratégias	Situação atual					
	E. El.	E. Ex.	Exec.	Resp.	Período	Obs.
Construir e mobiliar o alojamento exclusivo para atletas ciclistas.			X	H	2006	
Elaborar e desenvolver um programa de treinamento e participação de competições para até 2007, consolidar a liderança no ranking nacional de ciclismo.			X	H	2006	

Quadro 13. Acompanhamento da formulação e execução das estratégias e dos programas de ações (projetos)

Fonte: Planejamento estratégico do Avai F.C., 2004-2010.

Embora o PE do Avaí F.C. tenha sido elaborado com base na metodologia proposta por Kotler (2000), verificam-se muitos passos em comum com o que foi proposto por Stoner e Freeman (1999), Maximiano (2004) e Shermerhorn Jr. (1999), como por exemplo, formulação/elaboração dos objetivos, verificação de onde a organização se encontra e onde quer chegar, análise dos recursos necessários, elaboração de ações alternativas para o novo cenário, implementação e avaliação dos resultados por meio do controle. Acrescenta-se a estes aspectos a análise do ambiente, citada por Stoner e Freeman (1999) e Maximiano (2004).

A última etapa citada por Stoner e Freeman (1999) denominada medida de controle de progresso, meios de controle citado por Maximiano (2004) ou implantação do plano e avaliação dos resultados por Schermerhorn Jr (1999), é a etapa em que há grande deficiência por parte do Avaí Futebol Clube, pois ainda que seja prevista a avaliação e controle dos resultados, o mesmo não ocorre. Conforme exposto, realmente há um acompanhamento baseado em relatório que é feito em cima do PE a cada dois anos, no entanto, não se avalia de que maneira se chegou naquele resultado e o porquê os outros que não foram alcançados.

A grande preocupação do clube está fortemente ligada à conquista de resultados financeiros e desempenho em campo, o que deixa de lado o acompanhamento eficiente e eficaz de todas as outras diretorias.

Como visto, muitas propostas do planejamento estratégico foram colocadas em prática, no entanto, elas ocorreram muitas vezes sem ter um plano tático e operacional bem definido. O planejamento estratégico ocorre justamente para planejar as ações a serem tomadas previamente e não para planejar-se e executar apenas quando o problema aparece. Por mais que tenha sido feito um PE 2004-2010 para o Avaí F.C., muitas estratégias colocadas em prática foram para “apagar incêndios”, o que justamente é o que o planejamento tenta evitar. Este tipo de atitude com relação ao futuro é o que Costa (2006) classifica como pragmática, pois dedica a atenção máxima ao presente. Um exemplo disso é a reforma do Departamento de Saúde Esportiva, a qual estava prevista no PE e foi feita apenas quando as condições de uso estavam precárias.

Conforme a hierarquia dos planos apresentada por Stoner e Freeman (1999), percebe-se que no Avaí F.C os dois primeiros níveis foram alcançados, ainda que de uma forma inadequada. A declaração da missão justifica a existência do clube, proporcionar satisfação e orgulho aos associados e aficionados por meio de conquista de títulos. Os objetivos estratégicos são alcançados por meio dos planos estratégicos, no entanto, percebe-se ainda uma situação de reatividade na prática destes. Por fim, os planos operacionais, os quais

deveriam estar ligados ao plano estratégico e ter metas operacionais, ainda são falhos, pois se o plano estratégico é reativo, por consequência muitas realizações operacionais também são. Desta forma, as metas operacionais são alcançadas quando a necessidade é premente.

Pela primeira vez, após o PE de 2004-2010, o Avaí F.C. fará um planejamento em curto e médio prazo, baseado no planejamento estratégico de longo prazo, o qual está sendo preparado em 2008 para o ano de 2009, e uma das primeiras ações será voltada ao aspecto financeiro, ou seja, o quanto se pode gastar diante da receita que será gerada. Esta constatação comprova a reatividade quanto à aplicação do planejamento, pois esta ação quanto ao aspecto financeiro é primária e fundamental.

Outro fator muito importante que deve ser destacado é o fato de que embora o PE do Avaí F.C tenha sido feito em 2004, com participação integrada, atualmente este planejamento é documentado, porém, não é conhecimento de todos os colaboradores.

Ressalta-se que não basta o planejamento estratégico ser considerado ferramenta importante e estratégica, se este, quando utilizado não for aproveitado em sua totalidade, como visto no caso do PE 2004-2010 do Avaí F.C.

Após avaliar-se o planejamento é importante analisar a organização do clube, a estrutura do mesmo a fim de verificar se esta estrutura está apta a alcançar o que é proposto.

5.1.1.2 Organização

A estrutura organizacional do clube é dividida com intuito de realizar as atividades de cada Diretoria para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

O estatuto do clube é o regulador das atribuições dos poderes deste, a presidência, conselhos deliberativo e fiscal, diretorias e conselho consultivo. Alia-se a este o regimento interno, o qual descreve as competências da presidência e de cada diretoria. Estes documentos estão ligados às questões administrativas e de organização da estrutura do clube.

A estrutura do clube é classificada como burocrática funcional, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2006), Maximiano (2004) e Seiffert e Costa (2007). Os colaboradores de uma diretoria só exercem atividades dessa mesma diretoria, a qual é bem departamentalizada, com definições claras de suas atividades, cargos e funções.

A estrutura do Avaí Futebol Clube compreende os seguintes órgãos: presidência e vice-presidência, superintendência de esportes e diretorias administrativas, bem como suas subdivisões.

I – Presidência e Vice-Presidência:

A presidência é o cargo mais alto do clube e responsável pela direção do mesmo. Destaca-se entre suas principais competências: admitir e dispensar colaboradores; dirigir e coordenar o trabalho dos diretores; convocar Assembléias gerais e reuniões dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva;

O presidente e vice-presidente do clube não são remunerados para exercerem suas atividades. Estes recebem oito diferentes assessorias, as quais também não são remuneradas: comitê de planejamento; procuradoria jurídica; assessoria especial de comunicação; assessoria especial de relações institucionais; comitê de engenharia e arquitetura; assessoria de relações internacionais; assessoria de representações regionais (cônsules); assessoria especial de auditoria interna. Quanto à procuradoria jurídica, apenas um dos cinco advogados recebe remuneração, pois é funcionário do clube. Destaca-se que atualmente, no mês de novembro de 2008, as assessorias de relações internacionais, de representações regionais (cônsules) e de relações institucionais estão presentes apenas no organograma apresentado pela organização, no entanto, não há representantes destas assessorias.

Estes órgãos de assessoria têm como finalidade auxiliar a presidência nas questões políticas e de diretrizes do clube.

a) Comitê de Planejamento:

Este é constituído por um colaborador, o qual foi responsável direto pela elaboração do Planejamento estratégico 2004-2010.

b) Procuradoria Jurídica:

É composta por cinco colaboradores, os quais auxiliam em questões judiciais referentes ao clube, desde assuntos trabalhistas de colaboradores até da defesa do técnico no Supremo Tribunal de Justiça Desportiva (STJD), por uma expulsão durante o campeonato. Qualquer questão que envolva justiça é de competência desta.

c) Assessoria Especial de Comunicação:

É composta por um integrante, o qual não é remunerado e o mesmo auxilia em aspectos relacionados ao Departamento de Comunicação e Imprensa.

d) Assessoria especial de Relações Institucionais:

Embora esteja no organograma não existe atualmente.

e) Comitê de Engenharia e Arquitetura:

É composta por um colaborador, o qual não é remunerado. Este auxiliou na busca de uma empresa de arquitetura que elaborou o projeto da nova rassicada.

f) Assessoria de Relações Internacionais:

Embora esteja no organograma não existe atualmente.

g) Assessoria de Representações Regionais (Cônsules)

Embora esteja no organograma não existe atualmente. Um exemplo deste tipo de assessoria existente em clube empresa é o caso do Sport Club Internacional, que atualmente esteve na Europa por meio de vinte sócios do clube a fim de divulgar o nome do mesmo. Passaram em estádios de clubes europeus tais como: Arsenal, Real Madrid, Barcelona e Roma.

h) Assessoria Especial de Auditoria Interna

É composta por um colaborador, responsável pelas auditorias dentro do clube.

II – Superintendência de Esportes

a) Diretoria de Futebol Profissional;

O principal negócio do clube é promovido pela diretoria de futebol: entretenimento sócio-esportivo-cultural com foco principal no futebol, portanto, este é considerado o produto/serviço oferecido aos clientes. É por meio do negócio do clube que é gerada a maior parte de suas receitas, mais de 95% e, conseqüentemente, por meio deste departamento é que se originam as maiores despesas.

As atividades das diretorias administrativas, departamento de comunicação e imprensa e assessoria jurídica são vinculadas diretamente à diretoria de futebol profissional. Desta forma, o Planejamento Estratégico do Clube e as ações voltadas para cada diretoria administrativa estão fortemente embasadas nas necessidades prementes do departamento de futebol profissional.

A diretoria de futebol profissional é composta pela gerência de futebol e comissão técnica. Destaca-se que o observador técnico que aparece no organograma faz parte da comissão técnica, e o supervisor de futebol faz parte da gerência de futebol.

A Diretoria de Futebol Profissional se dedica unicamente à equipe de atletas profissionais, com exceção do diretor que acumula o cargo de vice-presidente e, portanto, executa funções da vice-presidência. O principal objetivo do time profissional é participar e conquistar o direito de participar de competições, bem como fazer uma campanha eficiente a fim de conquistar títulos.

A gestão da diretoria é realizada por uma equipe formada três pessoas, o diretor, um gerente e um supervisor. O diretor acumula o cargo de vice-presidente do clube, e como sua função não é remunerada permanece em tempo parcial no mesmo. Já o gerente e o supervisor de futebol são colaboradores do clube, com dedicação exclusiva e, portanto, são remunerados. Embora o diretor permaneça em tempo parcial, as decisões desta diretoria passam por ele. Suas principais atividades são: informar-se sobre o mercado que o futebol (atletas e técnicos contratados e disponíveis, equipes formadas, disponibilidade de profissionais), contratar e demitir atletas e comissão técnica em conjunto com o Diretor de Futebol, Presidência e parceria, organizar as questões internas do time principal, como regularização de jogadores, relacionamentos, horários de viagens, concentração, treinamentos, hospedagens em outras cidades, transporte, entre outros. Um problema visível nesta diretoria é a falta de um assessor que possibilite agilizar as atividades operacionais e administrativas.

Ressalta-se que as decisões do técnico da equipe, embora seu cargo seja hierarquicamente inferior ao diretor, gerente e supervisor, muitas vezes são decisivas e tem poder de decisão igual e até superior a estes. O técnico sugere contratações, as quais muitas vezes são acatadas, faz a escalação dos atletas para a partida, decide o dia de viajar para jogar em outra cidade ou estado, decide sobre locais de treinamento, dentre os disponíveis, define horários de treino e a programação semanal e opina sobre a demissão de jogadores. Cabe ao gerente e supervisor avaliar estas decisões e negociar quando não forem viáveis. Por exemplo: o técnico decide viajar quatro dias antes da partida que será realizada em outra cidade; no entanto, o campo de treinamento nessa cidade só ficará disponível um dia antes; por consequência os atletas não poderão treinar. Acrescenta-se a este fator o alto custo de viajar antecipadamente sem reverter nos benefícios desejados. Diante desta situação, os gestores negociam e definem a data da viagem.

Além dos gestores desta diretoria e do técnico, destaca-se o papel do presidente do clube, o qual exerce grande poder de decisão nesta e em outras diretorias. Em especial nas decisões concernentes ao futebol profissional opina sobre a contratação e demissão dos jogadores. Salienta-se o papel exercido pela parceria, Traffic e L.A Sports, pois os mesmos atuam de forma veemente na contratação e demissão de jogadores.

Abaixo da gerência de futebol tem a comissão técnica. Esta é composta por treinador, auxiliar técnico, observador técnico, preparador físico, dois auxiliares do preparador físico, treinador de goleiros, dois massagistas, mordomo e roupeiro.

Embora exista um departamento de saúde esportiva separado no organograma, os profissionais deste estão diretamente ligados com a diretoria de futebol profissional, pois os

médicos, o fisiologista, o fisioterapeuta, o nutricionista, a psicóloga, o enfermeiro e massagista atendem prioritariamente ao futebol profissional.

Neste ano, o Clube tem realizado uma campanha eficiente no Campeonato Brasileiro da série B, resultado da boa administração deste departamento, bem como da parceria com duas empresas que fornecem jogadores que atendem às necessidades do time. Embora tenha conquistado a vaga para a série A do ano de 2009, desde 1998, quando o Avaí F.C sagrou-se campeão da série "C", o mesmo não conquista títulos.

b) Diretoria de Futebol das Categorias de Base

A diretoria é composta pela gerência de futebol. Subordinadas a esta estão o supervisor e a comissão técnica. Junto ao supervisor está o coordenador das parcerias (gincana, intercâmbios, escolas). Embora apareça no organograma um gerente, supervisor e coordenador, estes cargos e suas respectivas funções são exercidos pela mesma pessoa. Desta forma, constata-se a necessidade de pessoal para esta diretoria.

A principal função desta diretoria é revelar novos jogadores para o futebol profissional. Desta maneira, tanto a diretoria como a comissão técnica trabalham no sentido de desenvolver futuros atletas profissionais para que os mesmos tornem-se geração de receita para o clube, por meio da futura negociação destes. Além disso, a atuação das categorias de base promove a imagem do clube em outras cidades e estados.

Dentro da diretoria de categoria de base há quatro estágios: juniores, juvenil, infantil, mirim e, além da categoria amadora: feminino. A comissão técnica é composta por quatro treinadores (dos juniores, juvenil e mirim, do infantil e do feminino), três preparadores físicos (dos juniores, do juvenil e mirim, do infantil e do feminino), dois treinadores de goleiro (dos juniores e feminino e o juvenil), dois massagistas (dos juniores e feminino, e do juvenil), dois roupeiros (dos juniores e outro para as quatro categorias).

Quanto à equipe mirim, a mesma tem treinamentos apenas uma vez por semana, o que é insuficiente para se alcançar a potencialização máxima das capacidades destes atletas, conforme Bompa (2002).

Embora o futebol feminino tenha alcançado resultados expressivos, como o vice-campeonato catarinense de 2008, funcionou apenas durante quatro meses (maio a agosto de 2008), pois todos os membros pertencentes a este grupo, desde as atletas aos profissionais responsáveis pela categoria trabalharam voluntariamente. É sem dúvida uma situação

incabível se observarmos do ponto de vista profissional; no entanto, é reflexo da não valorização do futebol feminino no Brasil.

O Avaí tem escolinhas em Antônio Carlos, Camboriú, Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes, para crianças de 05 a 17 anos. A única escolinha vinculada ao Avaí F.C. em Florianópolis é o LIC/Avaí, escolinha de Futsal.

A estrutura disponível para formação dos atletas da categoria de base é composta de: três campos de treinamento, dois vestiários, academia, departamento médico composto por um fisioterapeuta e dois massagistas, dormitório (exceto para o mirim e feminino) e refeitório.

O Avaí Futebol Clube formou recentemente alguns atletas na base, os quais foram incorporados ao profissional e tornaram-se geradores de receita: o atleta Rodrigo Galo, que atualmente está em Gil Vicente F.C. de Portugal, o goleiro Thiago que está na equipe Belenense de Portugal, Jandson e Fábio Fidelis que após temporada fora do clube retornaram e agora compõem o grupo profissional do Avaí F.C. Entre estes, o maior destaque é um atleta que atualmente está no Avaí F.C., mas já passou por grandes clubes como: Bayer (Alemanha), São Paulo, Flamengo, Coritiba, Paraná, Atlético Mineiro, entre outros: o meia Marquinhos.

Além de atletas formados, o Avaí F.C. conquistou o título de Campeão Catarinense da Categoria Júnior 2008. Estas conquistas são importantes e sinalizam a possibilidade de ir muito além de vitórias isoladas, com estruturas adequadamente aperfeiçoadas.

Embora expostos alguns exemplos bem sucedidos, a categoria de base tem que ser aprimorada, pois para que o clube se torne empresa não pode contar com casos isolados de sucesso. Pensando como empresa, se o clube investe em um atleta de base, fornecendo-lhe alojamento, alimentação, escola, serviço do departamento de saúde esportiva, toda uma equipe voltada para cuidar desta estrutura e fornecer treinamento, precisa “colher os frutos” deste investimento. Não pode contentar-se com estes resultados esporádicos.

Um exemplo de um departamento de categoria de base eficiente é o do São Paulo Futebol Clube.

No caso do São Paulo F.C. existem categorias sub: 20, 17, 15, 14 e 13. Cada uma delas tem técnico, preparador físico, preparador de goleiros, massagista e mordomo, exclusivos. Para estes há a disposição um setor de medicina com dois médicos, setor de nutrição com nutricionista, seção de fisioterapia com cinco fisioterapeutas, unidade de odontologia com dentista. Além destes há um supervisor técnico e dois observadores técnicos.

Além destas categorias existentes no São Paulo F.C, o clube tem 23 escolinhas espalhadas em diversas unidades no Brasil, e uma escolinha na Tailândia, a unidade Bangkok.

Cada uma destas escolinhas gera uma receita considerável para o clube, pois paga uma taxa do licenciamento de R\$40.000,00 por um contrato de 5 anos (60 meses), taxa de remuneração permanente mensal por uso da marca (royalties), e 10% sobre a receita bruta das matrículas e mensalidades, com um pagamento mínimo de R\$1.700,00. Ressalta-se que no contrato o São Paulo Futebol Clube exige que o requisitante tenha uma estrutura física adequada, ou seja, ter acomodações para no mínimo 200 alunos (campos, vestiário, recepção, sala administrativa, teórica, de professores, almoxarifado, loja, lanchonete e estacionamento). Quanto à estrutura do campo, fornece as opções de 3 campos de grama natural, ou 2 campos de grama natural e 1 campo de grama sintética ou 1 campo de grama natural e 2 campos de grama sintética. Todos devem ter tamanho oficial. De forma sucinta, é preciso ter uma estrutura profissional.

Além do apresentado, o São Paulo F.C. elabora um calendário anual para estas escolinhas que prevê encontros dos responsáveis, visitas técnicas e o Campeonato Brasileiro de escolinhas.

Diante do exposto verifica-se que o São Paulo F.C. gera receita com a categoria de base, além de ter um contingente de atletas que permite uma seleção futura de qualidade para o elenco profissional. Enquanto isto, no Avaí Futebol Clube, em seu estágio inicial, a categoria de base tem gerado mais custo que receita. Além disso, ainda que o São Paulo não forme nenhum atleta para o profissional, o que é improvável, obtém lucro neste departamento. Já no Avaí F.C depositam-se expectativas na formação de um atleta para que cubra os investimentos feitos na categoria de base ao longo dos anos. Certamente há que se mudar o pensamento em termos de gestão. Salienta-se que o fortalecimento da marca construído pelo São Paulo, os resultados obtidos em campeonatos, e a população do estado são itens fundamentais e, certamente, contribuíram para a situação atual do clube. Já no Avaí F.C. as medidas a serem tomadas e os resultados serão proporcionais a sua capacidade.

Ressaltam-se como principais aspectos a serem aperfeiçoados, a contratação de pessoas que realizem as funções de coordenador e supervisor, que estão sobrecarregando o gerente, bem como profissionais para cada categoria, com remuneração suficiente para que este dedique-se exclusivamente ao clube. Pode-se acrescentar a estes aspectos, a inserção de escolinhas sob moldes que gerem receita para o clube e fortaleçam sua imagem.

c) Diretoria de Esportes Olímpicos

A diretoria de esportes olímpicos é composta por um diretor, o qual é responsável pelo ciclismo, modalidade vinculada ao Avaí F.C desde 1998. O Avaí disponibiliza a estrutura do

clube, como departamento de saúde esportiva, dormitórios e refeitórios. A remuneração dos ciclistas é feita pelos patrocinadores que os mesmos conseguem. Destaca-se nesta diretoria uma possibilidade de ampliação dos esportes olímpicos, a exemplo de outros clubes, como o Clube de Regatas do Flamengo que tem: basquete, futsal, ginástica olímpica, judô, nado sincronizado, natação, pólo aquático, vôlei, remo entre outros

d) Departamento de Saúde Esportiva

O departamento de saúde esportiva está diretamente ligado à superintendência de esportes, e os setores existentes são: médico, fisiologista do exercício, biomecânica, fisioterapia, nutrição, psicologia, odontologia, massagem e enfermagem. O responsável por este departamento é um médico.

Este departamento atende prioritariamente a diretoria de futebol profissional, a fim de dar suporte aos atletas profissionais. O atendimento da categoria de base e futebol feminino é feito por um fisioterapeuta e pelos dois massagistas desta categoria.

O setor de medicina é composto por três médicos que se revezam quanto ao atendimento aos atletas. Não há médico que fique diariamente no clube. Eventualmente um deles permanece no clube, e sempre em dias de jogos. Embora sejam colaboradores do clube, todos eles têm outra atividade remunerada além desta. Isso causa um transtorno, afinal, os atletas treinam diariamente, estão sujeitos a lesões e, por conseguinte, a presença diária de um médico é uma necessidade imperiosa.

Há um fisiologista do exercício que presta serviços ao clube quinzenalmente. Existe um projeto em fase de elaboração para construção de um laboratório de fisiologia no clube, a fim de que este serviço possa ser disponibilizado diariamente.

Embora o setor de Biomecânica apareça no organograma do Avaí Futebol Clube, o mesmo é inexistente. O que ocorre é que eventualmente utiliza-se o laboratório de Biomecânica da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com o objetivo de realizar avaliações com os atletas profissionais.

O setor de fisioterapia é composto por dois profissionais que ficam diariamente no clube. Não há um horário fixo, e sim a necessidade dos atletas serem atendidos, ou seja, ele está sempre nos horários de treinamentos e também quando precisa atender jogadores lesionados. Há um fisioterapeuta para o profissional e outro para as categorias de base.

O nutricionista é responsável pela coordenação e manutenção da cozinha, avaliação, prescrição e acompanhamento das dietas da categoria de base e dos atletas profissionais. Embora seja prestador de serviço, e não funcionário do clube, ele trabalha de segunda a sexta.

A Psicóloga é responsável por todos os colaboradores do clube, os pertencentes à área esportiva e administrativa.

Ainda que apareça no organograma do clube o setor de odontologia é inexistente. Atualmente está em fase de negociação um convênio com uma clínica odontológica.

Os massagistas do departamento são quatro profissionais, dois do futebol profissional e dois do amador.

A enfermagem é composta por um dos massagistas do futebol profissional que é também enfermeiro.

Ainda que apareçam num mesmo departamento os colaboradores do futebol profissional e da base, o ambiente de atendimento é diferente, bem como os profissionais de cada categoria.

III – Diretorias Administrativas

a) Diretoria de Administração e Finanças

A diretoria de Administração e Finanças é composta pela gerência administrativa. Subordinadas à gerência administrativa estão o departamento financeiro e contábil, de recursos humanos, de materiais, de patrimônio e manutenção e de gestão de eventos. Esta diretoria é composta por dois diretores, um administrativo e outro financeiro, e visa coordenar as atividades realizadas pelos departamentos vinculados à gerência administrativa. Estes diretores não são remunerados pelo clube, portanto, trabalham em outros locais, e eventualmente estão no clube. Desta forma, o gerente administrativo, o qual é colaborador remunerado coordena diretamente os departamentos desta diretoria.

1. Gerência administrativa

A gerência administrativa é composta por um colaborador, o qual é responsável por atuar como estrutura de apoio de todos os departamentos subordinados a este. Além disso, é responsável por: coordenar e supervisionar estes departamentos e as atividades exercidas em cada um deles, informar a todos os colaboradores os procedimentos a serem adotados, a fim

de otimizar o resultado financeiro do clube, elaborar e executar os programas de ações para o alcance dos resultados referentes às estratégias formuladas no Planejamento Estratégico.

Uma das funções do gerente administrativo e que segundo ele não conseguiu implantar ainda é o Plano de Cargos e Salários. A principal dificuldade vincula-se a uma estrutura que caminha paulatinamente para o profissionalismo, no entanto, ainda permanece com determinados traços culturais amadores.

Destaca-se nesta gerência a realização de um evento vinculado à ASSTA (Associação Social e Cultural dos Torcedores do Avaí), por meio da qual os torcedores foram convidados a fazer doações ao clube com intuito de incentivá-lo a “subir” para série “A” do Campeonato Brasileiro e, caso isso não ocorresse, os colaboradores receberiam seu dinheiro de volta. Esta Campanha foi denominada “Vamos subir, Leão!”. Como o Avaí F.C. conquistou a vaga na série “A” do Campeonato Brasileiro por antecipação, esta ação foi bem sucedida.

1.1 Departamento Financeiro e Contábil

O departamento financeiro e contábil é composto por dois colaboradores. As funções pertinentes a este departamento são divididas entre eles na medida em que há necessidade de se realizar a tarefa. Dentre as atribuições do departamento financeiro e contábil destaca-se: o planejamento do orçamento do Clube para o exercício junto às demais áreas, administração e supervisão dos recursos financeiros e contábeis, emissão de relatórios contábeis mensais e anuais, administração das entradas e saídas financeiras e patrimoniais juntamente com as demais unidades do clube, controlar os pagamentos, conferindo o fluxo de caixa do clube.

No que tange às receitas geradas e que são administradas por este departamento destacam-se:

- a) Mensalidade de sócios: fonte de renda mensal proveniente do pagamento dos sócios, que no exercício de 2007 foi a maior geradora de recursos para o clube, R\$2.047.069,97. Com relação ao ano de 2006 obteve crescimento de 21,88%. Certamente o valor arrecadado com mensalidade de sócios em 2008 aumentará em relação a 2007, pois o número de sócios adimplentes aumentou em mais de 50% de 2007 para 2008;
- b) Bilheterias: renda proveniente dos jogos realizados pelo Avaí F.C., dos quais o clube é mandante. Ainda que seja uma fonte rentável, ela é variável, visto que grande parte da torcida comparece ao estádio, conforme a campanha que o time realiza no

campeonato. Em 2007 totalizou R\$914.388,50, o que significa um aumento de 18,13% em relação a 2006;

c) Patrocínios: fonte de renda mensal, variável conforme as negociações que são feitas com os diferentes patrocinadores. Os principais são: Pauta Distribuidora, Unimed, CHAMPS, Cecomtur Executive Hotel e CIMED. Em 2007 arrecadou-se R\$725.073,61. Esta receita foi a que apresentou maior acréscimo em relação a 2006, 156,82%;

d) Arrendamentos e locações: estas fontes de receita referem-se ao aluguel dos bares, percentagem recebida em relação às vendas dos ambulantes que trabalham no estádio em dias de jogos, dos estacionamento. Totalizou R\$503.409,29 em 2007, o que resultou num aumento de 66,56% em relação a 2006;

e) Negociação dos jogadores: Este tipo de receita é arriscado, pois não é freqüente e varia a cada ano. Resultou em R\$340.000,00 no ano de 2007, o que significa um decréscimo em relação a 2006 de 19,71%. Uma comprovação da oscilação constante desta receita, é que embora tenha decrescido em 2007 com relação a 2006, ao final do exercício de 2008 certamente será constatado um aumento significativo, em função da venda do atleta Vandinho para o Flamengo;

f) Cotas de TV ou direitos de transmissão: São os direitos de imagem que todo o clube recebe. O pagamento desta é mensal, portanto, é uma receita certa e freqüente, provenientes dos sistemas de TV aberta ou fechada, as quais transmitem os jogos das competições que o clube participa. Com relação ao Campeonato Catarinense de 2007 o clube obteve R\$53.920,00/ ano. Já em relação ao Campeonato Brasileiro da série "B" de 2007 o clube recebeu R\$300.000,00/ano, o mesmo valor de 2006. Com a o acesso do Avaí F.C. para a série "A" do Campeonato Brasileiro de 2009, esta fonte de receita aumentará para aproximadamente R\$4.000.000,00/ano;

g) Licenciamento: Esta fonte de renda está evoluindo paulatinamente, na medida em que os clubes conscientizam torcedores, colaboradores e população da importância desta renda para o clube. Totalizou R\$17.923,47 em 2007, o que significou um decréscimo de 88,84% em relação a 2006. Este decréscimo pode estar relacionado, dentre outros fatores, com a campanha ineficiente do Avaí F.C no Campeonato Brasileiro da série "B" no ano de 2007;

h) Timemania: Criada em 2008 é uma loteria cujos recursos provenientes possibilitam saldar as dívidas com o fisco e com o FGTS e, posteriormente, retomar os investimentos. Não há como quantificar o valor exato que o Avaí receberá, pois a

Timemania iniciou este ano e o exercício fiscal encerra apenas em 31 de dezembro de 2008.

Ressalta-se que além das fontes de rendas citadas, o Avaí F.C. recebe recursos de parceiros, como: ASSTA (Associação Social e Cultural dos Torcedores do Avaí) e do Instituto Avaí. Estes parceiros fazem parte do que Carravetta (2006) denomina relações de mercado do processo de gestão, pois possibilitam investimentos desvinculados do clube, para evitar que os recursos venham ser penhorados por credores em ações judiciais.

Uma das ações propostas no Planejamento estratégico, que fazem parte do processo de empresarização do Avaí F.C. e foram implementadas são: a regularização do pagamento de direitos trabalhistas pendentes na justiça, desde 2004, e o pagamento do salário em dia para todos os colaboradores do clube, desde 2007. Parece óbvia esta ação, no entanto, muitos clubes de futebol, por terem déficit no resultado exercício atrasam o pagamento de atletas e colaboradores. Quanto aos direitos trabalhistas foram pagos desde 2004 R\$804.208,71.

Um dos clubes empresa que paga regularmente em dia e conseguiu fechar positivamente o exercício entre 2006 e 2007 foi o São Paulo F.C, com uma receita de 190 milhões, e um superávit de 5,1 milhões. Ressalta-se que entre os principais clubes do Brasil, além do São Paulo, neste período, que obtiveram superávit foram: o Juventude (RS), o Santos (SP) e o Barueri (SP). Todos os outros tiveram déficit.

O Avaí F.C. não foi diferente dos outros clubes, teve um déficit de R\$3.674.683,44 em 2006 e de R\$2.776.409,92 em 2007, conforme Demonstração do resultado do exercício (ANEXO A). Embora continue deficitário, percebe-se uma evolução em termos financeiros, uma diminuição do déficit em torno de R\$900.000,00.

As medidas de controle adotadas neste departamento são: por meio de confronto entre receitas e despesas, liquidez da organização, análise do BP, da DRE, DOAR.

Para o próximo ano estão sendo planejadas as entradas e saídas de recursos. Este fato é uma inovação no departamento financeiro da forma como está sendo feito, visto que anteriormente planejava-se informalmente. Para o próximo ano este planejamento está sendo formalizado, além de serem criadas medidas para alcance dos resultados.

1.2 Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é composto por três colaboradores, dos quais um é responsável direto pelo registro, outro pela folha de pagamento e o terceiro colaborador auxilia nas atividades pertinentes a este departamento. Compete aos colaboradores deste

departamento: o planejamento, controle e gerenciamento das atividades de recursos humanos do clube, proposição de políticas de capacitação dos colaboradores, controle da remuneração e obrigações trabalhistas e fiscais do clube.

Além destas funções gerais, cabe ao responsável pelo registro: organizar e manter os registros de informações funcionais e de identificação dos colaboradores e jogadores. De acordo com o regimento do clube, acrescenta-se a função de controlar o banco de horas dos colaboradores, quando os mesmos realizam hora-extra. No entanto, este controle não ocorre.

Compete ao responsável pela folha de pagamento: gerenciar o sistema de folha de pagamento; propor e administrar os programas de benefícios oferecidos aos servidores e seus dependentes e controlar os arquivos referentes a pastas funcionais, folha de pagamento e encargos sociais. No regimento interno do clube cabe à área de recursos humanos aconselhar a gerência no que tange à política salarial e de cargos do clube, no entanto, pelo fato de não haver um Plano de cargos e salários, este aumento salarial é dificultado.

Diante do exposto pelos autores Stoner e Freeman (1999), Schermerhorn (1999) e Lacombe e Heilborn (2006) referente à administração de recursos humanos, destacando em geral o processo de planejamento do ARH, recrutamento, seleção, admissão, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e realocação dos colaboradores, constata-se que na organização pesquisada apenas a etapa de planejamento, admissão, socialização e realocação dos colaboradores é que ocorre. Portanto, este departamento precisa ser bastante aperfeiçoado, a fim de que os colaboradores que ingressem na organização tenham conhecimentos, habilidades e atitudes concernentes ao seu cargo. Ressalta-se que para atingir muitas das estratégias propostas pela própria organização no mapa estratégico do PE 2004-2010 e para tornar o clube uma empresa, é preciso ter este departamento bem estruturado, pois como já mencionado os colaboradores são o ativo mais importante da organização.

Conforme análise do clima organizacional do clube realizada por Azevedo (2006), os colaboradores dos departamentos administrativos mostraram-se insatisfeitos. Baseado nas sugestões dos colaboradores e nas reclamações constatadas por Azevedo (2006) propôs melhorias, tais como: treinamentos internos, bolsas de estudo, convênio com entidades de ensino, promoção de palestras de motivação e de relações interpessoais, realização de eventos de confraternização, maior acessibilidade às lideranças do clube. Acrescenta-se a estas a necessidade de apoio para capacitação e elaboração de um plano de cargos e salários. É fundamental considerar estas propostas, visto que as mesmas são pertinentes e contribuem para crescimento dos colaboradores e da organização. Em relação à capacitação foi elaborado

em novembro de 2008 um laboratório de inclusão digital, por meio do qual são ministradas aulas de informática, gratuitamente, aos colaboradores do clube. No entanto, foi a única manifestação concreta em relação às propostas feitas em 2006.

1.3 Departamento de materiais

O departamento de materiais do Avaí F.C é composto por dois colaboradores, um responsável especificamente pelas compras e outro pelo almoxarifado. O colaborador responsável pelas compras executa os procedimentos fundamentais da administração de materiais, conforme Viana (2000), tais como a definição de: o que, como, quando, onde, de quem, por que preço e em que quantidade deve ser comprado o material necessário. Este colaborador é responsável pela compra de materiais de manutenção do clube, auxiliado pela informação repassada dos outros departamentos e pelo software que é constantemente atualizado pelo responsável do almoxarifado. No caso específico dos alimentos, este colaborador apenas executa a compra no fornecedor já estabelecido, quem define o que deve ser comprado e em que quantidade é o nutricionista, no entanto, este nem sempre é contemplado com suas solicitações em virtude da limitação de recursos financeiros. Diante disso, os suprimentos repassados aos atletas, principalmente da categoria de base, nem sempre são exatamente aqueles solicitados, o que pode influenciar posteriormente no desempenho dos atletas, visto que este é mantido por treinamentos e refeições balanceadas. Ressalta-se aqui que o problema, embora se mencione recursos financeiros, é a falta de planejamento da utilização, e não exatamente a escassez destes.

O Avaí F.C. executa as principais atividades da administração de materiais citadas por Viana (2000): Cadastrar os materiais necessários à manutenção e desenvolvimento da organização, gerenciamento de estoques, compras e recebimento de materiais. A deficiência refere-se ao inventário físico, visto que o clube não o possui.

As atividades concernentes a este departamento tornaram-se eficientes quando foi implantado no almoxarifado, em 2007, um Software para controle do mesmo. Até então, estas atividades eram ineficientes, realidade que está sendo modificada com a utilização do software.

1.4 Departamento do Patrimônio e manutenção

Para Martins (2005) e Pozo (2002) os recursos patrimoniais são todos os recursos que a organização dispõe para realizar suas operações, no caso do Avaí Futebol Clube os principais recursos materiais são: estádio com capacidade para 13.562 pessoas e 76 camarotes, quatro campos de treinamento, sala de musculação com equipamentos novos, departamento de saúde esportiva equipado.

A renovação de todos os aparelhos da sala de musculação e dos aparelhos do departamento médico eram umas das propostas do Planejamento Estratégico, visto que influenciam diretamente no desempenho dos atletas em campo. Há muito que aprimorar em termos de aquisição de equipamentos para o departamento de saúde esportiva, no entanto, este já foi bastante aperfeiçoado. A previsão de entrega da nova sala de musculação é para dezembro de 2008. Um exemplo de clube empresa que tem esta estrutura de recuperação de atletas bem montada é o São Paulo F.C. que possui o REFFIS (Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica), considerada a mais moderna instalação do tipo REFFIS, pertencente a um clube esportivo na América do Sul. Diante disso, atletas de outros clubes vão até o São Paulo para recuperar-se, e, conseqüentemente, este é mais um setor no São Paulo que gera receitas para o clube.

Dentre os patrimônios do Avaí F.C. citou-se o estádio, o qual pode ser visualizado na figura 18.



Figura 18. Estádio Aderbal Ramos da Silva (Ressacada)

Fonte: Site do Avaí F.C., 2008

Há um projeto do Novo Complexo Esportivo do Avaí F.C. - Nova Ressacada, a arena do Avaí F.C, a qual passaria a ter 30.000 lugares cobertos para torcedores, 400 camarotes, demarcação dos quatro campos de treinamento, restaurantes, memorial do clube,

estacionamento, além da reforma da fachada do clube. A vista aérea deste projeto pode ser visualizada na figura 19.



Figura 19. Vista aérea do projeto do novo complexo esportivo do Avaí F.C. – nova rressacada
 Fonte: Site do Avaí F.C., 2008.

A exploração do estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso, conforme Leoncini (2001) é um dos três pilares principais de um modelo de gestão bem estruturado, como o utilizado pelo *Manchester United*, Arsenal, São Paulo e Atlético Paranaense. O projeto do Novo Complexo Esportivo do Avaí F.C. - Nova Ressacada prevê a construção desta arena, no entanto, não estão previstos a venda de carnês com ingressos antecipados e os *name rights*, os quais são formas essenciais de se obter recursos com o estádio, conforme Somoggi (2008). Esta seria uma das maneiras de o clube desvincular a receita do desempenho do time em campo, segundo Saccol (2007).

Uma das ações definidas no Planejamento Estratégico é a construção do memorial, o qual é comum nos clubes que se tornaram empresas, pois além de valorizar as conquistas de títulos, as quais são o objetivo dos clubes de futebol, tornam-se geradores de receita. Por exemplo, no Corinthians a visita ao memorial é cobrada com preços diferenciados para não-sócio, sócio, estudante, crianças e idosos, além disso, há uma diferenciação de preço nos dias de semana e finais de semana. Além de gerar receita é mais uma forma de valorizar o sócio, pois este tem um preço diferenciado em sua visita. Atualmente, no Avaí F.C. há apenas uma sala de troféus, onde o espaço é bastante reduzido e todas as pessoas do clube têm acesso. Diante disto, ao invés de ser fonte de receitas, gera apenas custo de manutenção. A construção

do memorial do clube está previsto no projeto do Novo Complexo Esportivo do Avai F.C. - Nova Ressacada, como exposto anteriormente.

Outro item presente no Planejamento estratégico é a compra de um ônibus de viagem, o qual não aparece como prioridade, mas é importante. Embora existam custos com a compra, manutenção, e também com um novo colaborador, o motorista, este facilita os trajetos realizados pelo clube. Além disso, o custo é compensado durante o Campeonato Estadual, para o qual as viagens são todas realizadas de ônibus. Um exemplo de Clube empresa que tem seu próprio ônibus é o Goiás Esporte Clube, desta maneira realiza as viagens intermunicipais e interestaduais.

Uma das ações previstas no Planejamento estratégico e que está em elaboração é a montagem da Biblioteca do Clube, pois atualmente há livros numa estante do clube que geram custos de manutenção, e são pouco consultados. Um exemplo de clube empresa que tem disponível uma biblioteca é o São Paulo Futebol Clube, o qual freqüentemente tem novos títulos à disposição. No mês de outubro de 2008, por exemplo, foram disponibilizadas sessenta novas obras. A Biblioteca é benéfica, visto que os atletas da categoria de base estudam e passam o dia no clube, e isto facilita a vida acadêmica deles e, conseqüentemente, o desempenho em campo. Além disso, pode estar disponível para consulta de colaboradores dos clubes. Destaca-se que há muitas pessoas dispostas a doar livros, o que facilitaria a renovação destas obras. Cumpre-se também o papel social.

1.5 Departamento de gestão de eventos

O Departamento de gestão de eventos é composto por apenas uma colaboradora. Dentre as funções deste departamento destaca-se: auxiliar o Departamento de Comunicação no atendimento a imprensa e controle de entrada e saída de jornalistas; disponibilização das tabelas de preço dos ingressos em locais visíveis; recebimento dos ingressos e destruição dos mesmos após utilização; controlar o horário de abertura e fechamento das catracas de acesso dos empregados de bares e restaurantes.

Ressalta-se que este departamento trabalha assessorando outras diretorias que estejam envolvidas em qualquer evento realizado pelo clube, dentro ou fora deste, que não sejam de responsabilidade direta deste departamento.

b) Diretoria de Marketing e Comercialização

A diretoria de marketing é composta pelo departamento de comercialização e licenciamento, departamento de relações-públicas e departamento de sócios. Compete a esta diretoria: desenvolver o mix de marketing do Avaí F.C. (produto, praça, preço, promoção); estabelecer estratégias de marketing considerando o ambiente interno e externo da organização; promover campanhas a fim de conquistar novos sócios e fortalecer a imagem e marca do clube; desenvolver pesquisas de marketing; negociar contratos relacionados a comercialização e a publicidade do Avaí F.C.

Embora a realização da pesquisa de marketing seja uma das competências desta diretoria a mesma é contratada eventualmente pela diretoria. Como exemplo cita-se a pesquisa realizada pela LUPI & ASSOCIADOS, sobre o perfil do público no estádio de futebol no Campeonato Catarinense 2006.

Outro tipo de pesquisa a que o Avaí F.C. tem acesso é o da Informídia, o qual é um relatório de visibilidade do clube e dos patrocinadores do mesmo contratado no momento da assinatura com a FBA da participação no Campeonato Brasileiro da série B. Embora tenha no site do Avaí F.C (2008) um informe de que “Em 2004, segundo a Informídia, o Avaí foi um dos clubes do Campeonato Brasileiro Série B que mais obteve retorno de mídia para os seus patrocinadores, tendo praticamente todas suas partidas transmitidas pela TV aberta, TV a Cabo e Pay-Per-View”, estas informações não são utilizadas de forma veemente na busca de patrocinadores e parceiros.

As ações supracitadas poderiam ser realizadas pelo departamento de relações-públicas, no entanto, este não existe atualmente.

1. Departamento de comercialização e licenciamento

O departamento de comercialização e licenciamento é composto por um colaborador, o qual é responsável por: manter contato com os potenciais parceiros e patrocinadores, a fim de viabilizar um futuro negócio; produzir materiais promocionais, divulgar as atividades do clube na mídia, proteger e explorar comercialmente a marca Avaí F.C., elaborar projetos para utilização do espaço físico do estádio para atividades comerciais, culturais e educacionais; viabilizar junto a Diretoria de Futebol das Categorias de Base, à implementação de escolas e/ou clinica de formação de atletas. Por fim, deve acompanhar e renovar contratos publicitários.

Após o Planejamento Estratégico do Clube, foi fortalecida a atividade de proteger e explorar comercialmente a marca Avaí F.C. Um exemplo disso foi a iniciativa deste departamento, ao promover no dia 29/10/2008, o 1º Seminário Catarinense sobre clubes de futebol profissional, licenciamento e medidas de combate à pirataria. Além de discutir sobre a temática pirataria no futebol, os licenciados expuseram seus produtos em Stands distribuídos na Ressacada. As inscrições foram gratuitas e visaram o seguinte público: colaboradores do clube, licenciados, lojistas, imprensa, estudantes da área e demais interessados. Foram realizadas duas palestras, uma denominada: “A gestão de marcas e ativos da propriedade intelectual e os clubes de futebol”, ministrada por um advogado especializado em negócios da propriedade intelectual, e outra proferida pelo Secretário-Executivo do Conselho Nacional de Combate à Pirataria do Ministério da Justiça, “O combate à pirataria e os clubes de futebol profissional”.

Embora tenha realizado esta e outras atividades, a parte comercial do Avaí F.C. precisa ser mais bem explorada; pois para tornar-se uma empresa precisa do apoio de parceiros, e para tanto, deve buscá-los. Carravetta (2006) destaca como relações de mercado do processo de gestão arrolamentos com as empresas produtoras de bens, como a venda de placas de publicidade e exploração da marca via licenciamento, o qual é um exemplo do que deve ser melhorado no clube, pois o aproveitamento do estádio e do Centro de treinamento para divulgação de parceiros e patrocinadores é pouco explorado. O Avaí tem uma grande área (toda a extensão interna e externa do estádio e do centro de treinamento) para divulgação e não a utiliza por completo. Normalmente parte desta área é ocupada quando o Avaí está bem no Campeonato. Certamente este departamento não pode funcionar desta maneira, sob enfoque da gestão empresarial.

Um dos grandes problemas é o fato de ter apenas uma pessoa responsável por todo o departamento. É preciso contratar mais colaboradores, pois junto ao departamento de sócios é uma importante geradora de recursos para o clube.

2. Departamento de relações-públicas

O departamento de relações-públicas, embora apareça no organograma, não existe atualmente.

3. Departamento de sócios

O departamento de sócios funciona com dois colaboradores e é responsável por: gerenciar o sistema de cobrança e atualização do quadro de sócios, bem como as correspondências a estes dirigidas; organizar cadastro e processamento de novos associados; expedir e controlar as carteiras sociais; esclarecer eventuais dúvidas dos associados ou futuros associados.

Este departamento tem o controle mensal dos sócios adimplentes e inadimplentes por lotação, cadeira e arquibancada. Além disso, há um controle em relação aos admitidos e cancelamento por parte dos sócios. O crescimento do número de sócios adimplentes no Avaí Futebol Clube foi significativo no mês de setembro de 2008 se comparado ao mesmo mês do ano de 2007, conforme exposto nas figuras 20 e 21.

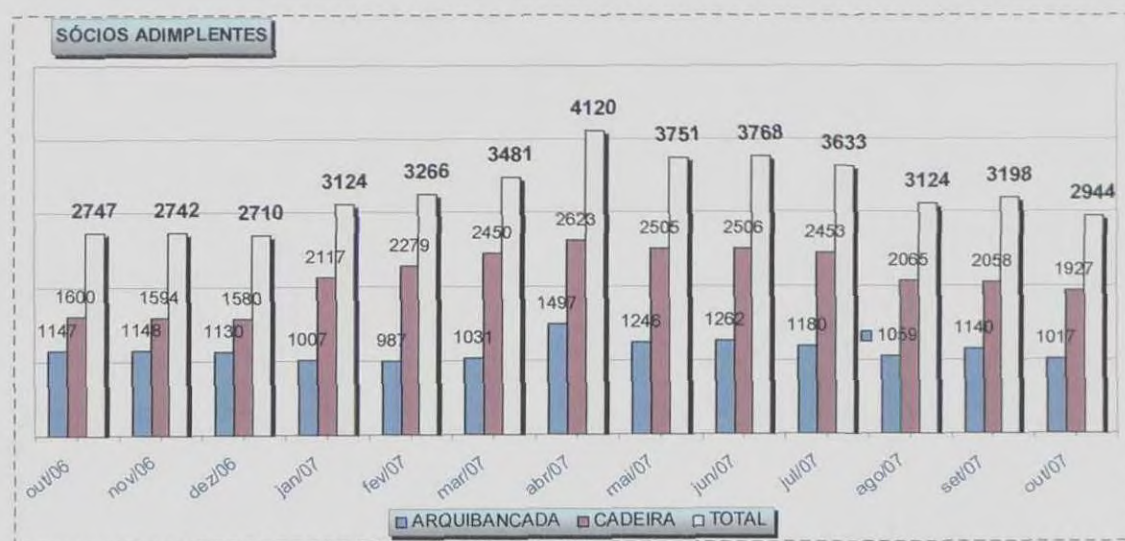


Figura 20. Sócios inadimplentes do Avaí F.C. em 2007

Fonte: Relatório do departamento de sócios, 2007.

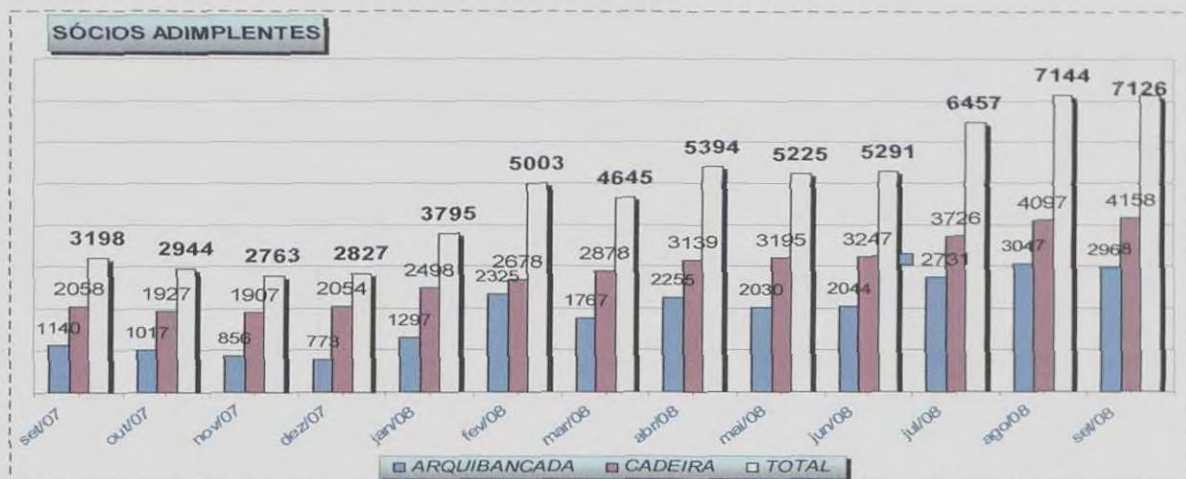


Figura 21. Sócios adimplentes do Avai F.C. em 2008.

Fonte: Relatório do departamento de sócios, 2008.

Certamente estas diferenças encontradas entre o mês de setembro de 2007 e 2008 estão fortemente vinculadas à má campanha do Avai F.C no Campeonato Brasileiro do ano passado e à excelente campanha neste ano. Este panorama é justamente um dos grandes desafios dos clubes brasileiros, pois o número de sócios em muitos clubes oscila conforme a campanha realizada no campeonato, o que é extremamente prejudicial, pois em virtude do número de clubes existentes no Brasil certamente haverá períodos em que se está melhor ou pior no campeonato, e a necessidade gerar receitas permanece, independente da campanha.

Além do controle dos sócios adimplentes e inadimplentes por setor o Avai F.C. o controle dos motivos que levam os sócios a cancelarem sua associação. A figura 22 representa o motivo pelo qual os sócios desligaram-se da associação com o Avai Futebol Clube no período de Janeiro a Setembro de 2008.

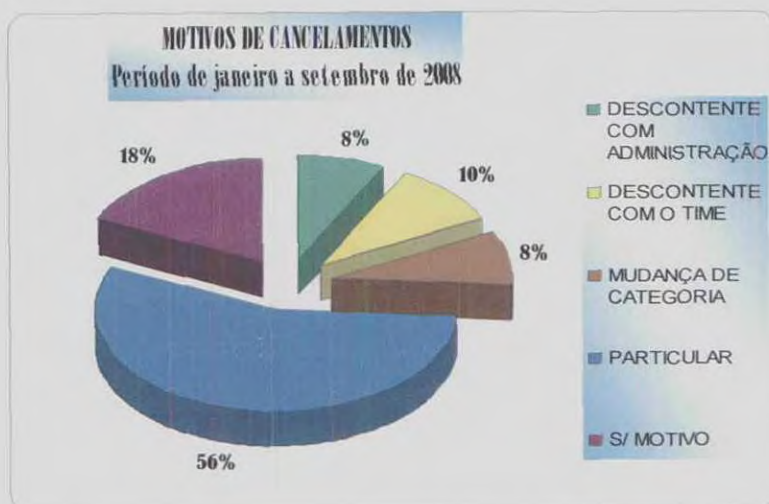


Figura 22. Motivos de cancelamento do desligamento dos sócios do Avai F.C.

Fonte: Relatório do departamento de sócios, 2008.

Acrescenta-se a estes controles, o perfil do público que comparece ao estádio da Ressacada, como exposto na figura 23.

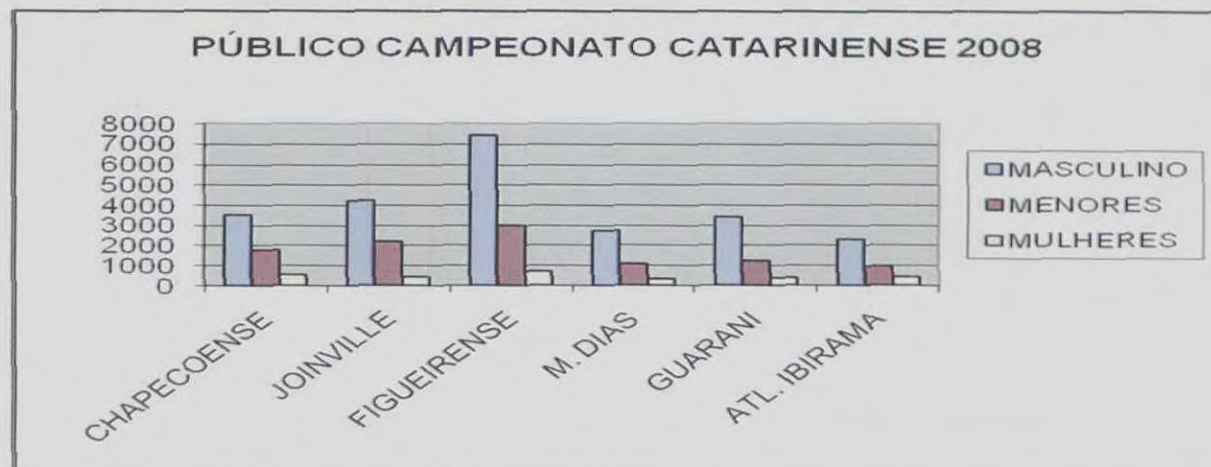


Figura 23. Público do Campeonato catarinense de 2008.

Fonte: Relatório do departamento de sócios, 2008.

Adiciona-se ao apresentado o Censo "Avaianos, quantos somos?", pesquisa realizada *on line* no site do clube, que permite conhecer melhor o perfil dos torcedores e sócios e não-sócios, a fim de segmentar os clientes e propiciar-lhes melhores serviços.

Ainda que se tenha uma série de informações a respeito dos sócios, estas não se transformaram ainda em estratégias para retê-los junto ao clube. É fundamental a criação de um banco de dados sobre todas estas informações, para que as mesmas sejam utilizadas como ferramenta para elaboração de estratégias que auxiliem o Avaí a ter sócios adimplentes independente da campanha que realize nos campeonatos.

Há clubes que superam este desafio, como é o caso do Sport Clube Internacional. Atualmente este é o clube com maior número de sócios, em torno de setenta mil. Este clube quer atingir cem mil até abril de 2009. Para tanto oferece uma série de benefícios aos seus sócios, como por exemplo, descontos em mais de 500 estabelecimentos comerciais de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Além disso, os planos oferecidos são bastante diversificados e possibilitam o atendimento de diversas classes, pois tem a opção do pagamento mínimo, R\$20,00 (vinte reais) para sócios que desejem descontos nos ingressos, preferência na compra dos mesmos e os benefícios dos estabelecimentos conveniados.

Acrescenta-se a todos esses serviços a disponibilização de venda no site do clube de fotos dos torcedores em forma de painel, pôster ou banner em cinco dimensões cada uma. Cada um destes tem um preço diferenciado. Salienta-se que esta é mais uma maneira de gerar receita junto ao torcedor, independente de ser sócio ou não. Carravetta (2006) destaca nas relações de mercado do processo de gestão a necessidade do relacionamento mais estreito

com os torcedores, elaboração de estratégias para angariar novos associados e campanhas para despertar interesse no consumo de produtos. Portanto, é fundamental que sejam desenvolvidas ações neste sentido.

Ressalta-se que a Diretoria de Marketing tem um papel ímpar dentro do clube de futebol, pois está ligada diretamente a um dos pilares da administração estratégica do clube de futebol, a maximização das receitas, fruto do tratamento do torcedor como cliente. Para tanto, é preciso agir de maneira a satisfazê-lo, e um instrumento que facilita o conhecimento sobre os aspectos positivos e negativos do serviço oferecido é a pesquisa de satisfação do cliente, a qual não existe no Avaí F.C.

Um exemplo de clube que valoriza esta prática é o Sport Club Internacional, clube com o maior número de sócios do Brasil, o qual realiza ações por meio de pesquisas, como a avaliação de satisfação proposta por Trein (2004), na qual foram analisadas as instalações e serviços das sociais do Estádio Beira-Rio, em relação a: bares da social (quantidade; acesso; sinalização; limpeza; atendimento; opção, marca e temperatura de bebidas; preços praticados), banheiros (quantidade; acesso; sinalização; limpeza; disponibilidade de papel higiênico e papel toalha; manutenção durante os jogos), estacionamento (acesso; sinalização de circulação, vagas e saída; quantidade de vagas; atendimento; segurança; preço; saída), portões de acesso (identificação dos portões; quantidade; inexistência de filas; quantidade de catracas; atendimento dos funcionários), central de atendimento aos sócios – secretaria (identificação da localização; número de atendentes; instalações; atendimento; tempo de espera e horário de atendimento em dias de jogos), mensalidades (preço; opção de pagamento; valor pago em relação aos benefícios; pagamento das mensalidades em dias de jogos), acomodação na social do estádio (acesso dos acesso, quantidade, limpeza, tamanho, conforto e manutenção dos assentos; visibilidade do jogo), quiosques de alimentação (identificação, quantidade e limpeza dos quiosques; opção de alimentação oferecida; tempo de atendimento; cuidado no preparo dos alimentos; atendimento dos funcionários; preços praticados), ambulantes na social do estádio (opção de alimentação oferecida, atendimento, preços, identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento, circulação entre os torcedores) e ouvidoria.

Esta é apenas uma das ações que poderia ser realizada no Avaí F.C. em relação ao tratamento do torcedor como cliente, a pesquisa de satisfação em relação aos serviços prestados. Quanto à ouvidoria, o clube não possui, mas é uma forma interessante de acesso do cliente com o clube.

Como ponto positivo de tratamento do torcedor como cliente, realizado pelo Avaí F.C., destaca-se o lançamento da segunda camisa da coleção “Torcedor Eterno”.

Esta é uma réplica da camisa utilizada pelo Avaí no início dos anos 80, época da inauguração da Ressacada, que completou no dia 15 de novembro de 2008, 25 anos de inauguração. Estas réplicas foram personalizadas e numeradas nas costas, (de 276 a 555), seguindo a seqüência da primeira coleção. Os torcedores que adquiriram a camisa terão o nome eternizado numa placa, no hall de conquistas do Estádio da Ressacada.

c) Diretoria Social, de Atividades Comunitárias e de Filantropia

Esta diretoria é composta por uma colaboradora não remunerada. A mesma é responsável por todas as realizações desta diretoria. Dentre as atribuições desta, ressalta-se: promoção e organização de atividades sociais, cívicas, assistenciais e comemorativas, principalmente às relacionadas à conquistas e feitos esportivos do clube; manter cadastro atualizado das datas de nascimento de todos os colaboradores e ex-colaboradores; efetuar o registro e manter atualizado o cadastro de todas as torcidas do clube; gerenciar as visitas nas instalações do Clube; promover ações junto à comunidade em geral.

Alguns dos exemplos de campanha realizada por esta Diretoria são: “Campanha sangue azul”; Páscoa no Avaí; “Campanha do agasalho”; Abertura da campanha “Mc dia feliz”; visita com jogadores ao Hospital Infantil Joana de Gusmão com distribuição de brinquedos e brindes, oferecidos por Koerich e UNIMED; aniversário do Avaí F.C.

d) Diretoria de Tecnologia e Informática

A diretoria de tecnologia e informática é composta pelo departamento de tecnologia e informática, sendo constituída por um diretor e um colaborador. Compete ao departamento de tecnologia e informática: atuar na proposição de políticas e diretrizes de informática; oferecer suporte técnico e treinamento aos usuários; desenvolver e manter sistemas de informações adequados às necessidades dos usuários; verificar a viabilidade do desenvolvimento de sistemas; instalar softwares e hardwares, mantendo-os atualizados; instalar e manter a rede de computadores do clube; preparar e executar procedimentos de segurança dos dados. Por fim, administrar o banco de dados do clube. Esta diretoria foi criada e virtude do Planejamento estratégico, e paulatinamente executa as funções.

Uma das ações vinculadas a este departamento foi a inauguração do laboratório de inclusão digital, no dia 05 de novembro de 2008, uma iniciativa do Instituto Avaí de Responsabilidade Social, com o apoio da Associação de Moradores Recreio Santos Dumont

(AMOSAD), e do Instituto Catarinense de Desenvolvimento Sustentável (ICADS). O laboratório está localizado na Biblioteca Nereu do Vale Pereira, na Ressacada, e conta com doze computadores. Estão sendo ministradas aulas de informática gratuitamente aos colaboradores do clube, atletas, familiares e moradores do entorno do estádio da Ressacada. Neste primeiro momento são 46 alunos divididos em quatro turmas, com as aulas ministradas no período vespertino e noturno.

Ressalta-se que esta é uma forma de capacitação que está sendo oferecida aos colaboradores do clube, pois os mesmos podem participar das aulas no horário de expediente.

IV - Departamento de Comunicação e Imprensa

O Departamento de Comunicação e Imprensa está diretamente ligado ao presidente. É composto por dois assessores de imprensa, os quais são responsáveis pela execução das atividades de jornalismo e relação jornalística do Clube com a imprensa em geral.

Os dois assessores existentes dividem as atividades pertinentes a este departamento, conforme a necessidade e urgência das atividades.

Dentre as atividades existentes, as principais são: divulgar e fortalecer a imagem do Clube para a o público em geral, por meio de diferentes meios de comunicação; coordenar e divulgar as informações pertinentes ao clube, desde escalação em dias de jogos a eventos sociais que o Avaí F.C realiza; editar o jornal mensal do clube, bem como qualquer informação ou divulgação para meios de comunicação e para o próprio site deste; divulgar e registrar jogos, eventos e qualquer outro que necessite de cobertura jornalística; controlar a entrada e saída da imprensa em jogos e eventos fornecendo-lhe credenciais para tanto. Por fim, orientar os colaboradores, diretores e atletas como lidar e relacionar-se com os profissionais da imprensa.

Destaca-se que depois de realizado o Planejamento Estratégico do Clube uma das ações deste Departamento foi a criação do Jornal do Avaí F.C., com intuito de fortalecer a imagem do clube e divulgar suas realizações. Este foi criado em 2007, é mensal, e distribuído gratuitamente. Além deste foi criada a revista do Avaí F.C. em agosto de 2008, com o mesmo o intuito deste Jornal.

Embora haja uma evolução em termos de comunicação dentro do Avaí F.C., visto que na gestão anterior não havia assessoria de imprensa, precisa-se aperfeiçoar, principalmente no sentido de fortalecer a imagem do clube junto à Diretoria de Marketing. Outro item importante é o fato de alguns dirigentes, por estarem em uma hierarquia superior aos

assessores, não respeitarem algumas orientações fornecidas, o que conseqüentemente repercute negativamente para o clube. Um exemplo disto é a divulgação por “conta própria” da contratação de um jogador, ou de um técnico, ou de uma parceria, o qual ainda está em negociação, e não foi firmado contrato. Este tipo de situação tem que ser modificada, por meio de alguma ação desenvolvida pelos assessores, a fim de evitar problemas futuros.

Acrescenta-se ao exposto que todos os departamentos pertencentes às diretorias administrativas citados devem redigir um relatório das atividades realizadas ao longo do ano e apresentar o superior direto. Além disso, devem fornecer informações atualizadas para alimentar a *homepage* do Clube.

Ressalta-se que em 2007 o Avaí F.C firmou parceria com a Traffic e L.A Sports, a qual não interfere diretamente na estrutura da organização, no entanto, interfere no resultado em campo.

A última atualização do organograma do Avaí F.C. ocorreu em março de 2007. A figura 24 representa o organograma do clube.

Dentre os sete tipos de configurações de organização proposta por Mintzberg (2003) o Avaí F.C. é classificado como organização empresarial, pois a cúpula estratégica é a mais importante e a centralização das decisões está representada na figura do presidente do clube.

Além de ser caracterizada como funcional a estrutura do Avaí F.C. é classificada como organização regida por Zeus conforme Handy (1994), pois representa o poder centralizado na figura do presidente, que converge para o centro e quanto mais distante deste ponto menor será a influencia sobre a administração. A grande associação é verificada na afirmação de Ferreira et al. (2004, p.9) “Os indivíduos de Zeus fazem prevalecer o controle pela posição social desempenhado nos demais colaboradores da organização e são recompensados pelo desejo de participarem com poder sobre as pessoas ou eventos, com um grande poder de arbítrio. O dinheiro é altamente valorizado.” Neste visualiza-se o cargo dos diretores dos clubes, os quais são pessoas com posição social, normalmente medida pelo dinheiro, que embora não sejam remunerados, são recompensados pelo poder que exercem dentro da organização.

Além destas classificações, Seiffert e Costa (2007) apresentam aspectos que constituem o desenho organizacional, os quais são verificados abaixo:

a) Grau de especialização do trabalho

A organização é caracterizada com alta especialização vertical e horizontal.

b) Grau de formalização do comportamento

O principal comportamento observado na organização é a padronização de posição, na qual há especificações do trabalho como em uma descrição de cargo.

c) Grau de treinamento e internalização

Há baixo grau de treinamento e internalização. Na maioria dos cargos os colaboradores “aprendem fazendo” e a internalização ocorre paulatinamente na medida em que o colaborador participa das atividades do clube.

d) Forma de agrupamento das unidades

O agrupamento em unidade é baseado na função (habilidade e função ou processo de trabalho).

e) Tamanho das unidades

Considera-se que quanto maior o uso da padronização em relação à supervisão direta como mecanismo de coordenação, maior será o tamanho da unidade, portanto, as unidades na organização estudada em geral são consideradas grandes em função da padronização do trabalho.

f) Sistema de planejamento e controle

O sistema de planejamento e controle varia conforme cada departamento, porém, de forma generalizada, há planejamento de ação e pouco controle de desempenho, com exceção da diretoria de futebol profissional e do departamento financeiro e contábil, nos quais há controle de desempenho.

g) Mecanismo de ligação utilizado

O principal mecanismo de ligação utilizado é o gerente de integração, principalmente por meio de seu poder de influência em outros departamentos.

h) Grau de descentralização vertical

Embora a organização seja classificada como Zeus, na qual o presidente centraliza as decisões, há situações rotineiras nas quais os responsáveis diretos pelas diretorias e departamentos decidem sem necessariamente precisar da autorização do presidente. No Avaí F.C. a descentralização vertical existente é a seletiva, pois diferentes tipos de poder são alocados em diferentes locais da organização.

i) Grau de descentralização horizontal

Ainda que se constate centralização das decisões na figura do presidente, observa-se em situações rotineiras a descentralização formal e informal.

Maximiano (2000) complementa os aspectos necessários para definir o desenho da estrutura organizacional citados por Seiffert e Costa (2007), por meio da divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e do sistema de comunicação.

a) Divisão do trabalho

A divisão do trabalho ocorre em cada diretoria entre diretores e colaboradores que a compõe. Cada uma destas tem tarefas relacionadas à equipe de trabalho, definidas entre os departamentos, as quais serão descritas posteriormente.

A maioria das diretorias tem suas funções direcionadas para o futebol profissional. As atribuições são repassadas a cada diretoria e posteriormente para cada colaborador, em concordância com o estatuto, regimento interno, decisão da presidência e dos diretores.

b) Sistema de autoridade

A autoridade é hierárquica e parte das decisões da presidência para os diretores, e destes para os colaboradores dos departamentos correspondentes a cada diretoria, numa relação de cima para baixo.

c) Sistema de comunicação

O sistema de comunicação é em sua maioria informal. Esta informalidade é resultado da escassez das reuniões em cada departamento com exceção do departamento de futebol profissional que freqüentemente reúne-se.

As reuniões dos diretores com o presidente são freqüentes, no entanto, permanece um sistema de comunicação carente de maior unidade de pensamento entre essas diretorias, pois as pautas das reuniões normalmente não são contempladas como deveriam.

Constata-se que muitas das decisões definidas pelos diretores não são passadas aos colaboradores, e isto causa transtornos. Embora não exista um padrão definido de troca de informações, aos poucos está se instituindo este por meio de e-mails.

Os processos formais de comunicação verificados são: a utilização de ofícios e de guias.

Os processos informais de comunicação podem acarretar um prejuízo para o clube, como por exemplo, a falta de uma unidade de pensamento entre as diretorias, de espírito de equipe, falta de motivação e conseqüente erros nas atividades cotidianas. Ressalta-se que esta deficiência já foi constatada pela diretoria administrativa e paulatinamente será corrigida. O início das comunicações via e-mail foi uma das ações iniciadas, ainda com pouco sucesso. Conforme o gerente administrativo há uma cultura enraizada quanto a este aspecto, e aos poucos será aperfeiçoada.

Além do planejamento e da organização é importante constatar-se a liderança presente no clube, a qual será apresentada a seguir.

5.1.1.3 Liderança

A direção do clube e a condução das atividades ocorrem atreladas à estrutura organizacional, segundo a hierarquia, partindo do presidente para os diretores e desses para o seu subordinado

A principal liderança do Avaí F.C é o Presidente, pois as grandes decisões relativas ao clube partem dele. Quanto às atividades e ações da diretoria, as mesmas são orientadas pelo Presidente.

Posteriormente às informações recebidas, cabe aos diretores orientarem as ações de seus departamentos e de seus colaboradores, a fim de atingir os objetivos do Clube. Um impasse que se visualiza no que tange à liderança dos diretores é o fato de os mesmos não

serem remunerados, e, portanto, ficam pouco presentes no clube, em função de suas profissões. Desta maneira, em algumas situações os colaboradores são detentores de uma possível solução para o problema, porém, o diretor pensa de forma diferente por não ter nem sempre todas as informações necessárias para tomada de decisão, e os colaboradores têm que executar conforme orientação do diretor. Isto gera um conflito grande, pois nem sempre o detentor da melhor solução é o diretor, no entanto, é a opinião deste que sobressai.

Para realização eficaz da liderança, o gerente utiliza o poder com intuito de influenciar o comportamento das pessoas. Este pode ser classificado em poder legítimo, de recompensa, de coerção, de referência e de especialidade, conforme Schermerhorn (1999). No caso da liderança maior do clube, o Presidente, verifica-se o poder legítimo e de referência. Quanto aos diretores esta classificação varia, preponderando o poder legítimo.

Quanto ao estilo de liderança do Presidente do clube, baseado na grade de liderança de Blake e McCanse (*apud* STONER; FREEMAN, 1999), pode-se afirmar que se classifica como o Líder meio termo: medianamente preocupado com resultados e pessoas, visto que não há uma classificação específica para a situação atual, pois há uma preocupação maior com a tarefa e o resultado, no entanto, não se despreocupa com as pessoas. Este estilo de liderança “caminha” paulatinamente para o ideal, que é o líder-equipe, orientado simultaneamente para tarefa e pessoas no mesmo grau.

Podem-se visualizar no presidente, características do líder exposta por Rinke (1999) e Certo (2005), como, por exemplo, confiança, inovação e coragem.

Quanto aos diretores a dificuldade em se classificar aumenta, pois dependendo da diretoria, os diretores ocupam o cargo, mas não necessariamente estão presentes com afinco nas atividades organizacionais diariamente.

Dentro dos departamentos, no que tange aos gerentes e supervisores nota-se uma proximidade grande do líder-equipe, voltada para as tarefas e pessoas.

Como já exposto anteriormente, independente da classificação da liderança, cada líder terá traços peculiares que influenciaram no seu modo de gerir, o importante é que haja um equilíbrio entre tarefas e pessoas, com intuito de obter uma gestão bem sucedida.

Para fechamento das funções administrativas apresenta-se o controle da organização.

5.1.1.4 Controle

A medição dos resultados no Avaí Futebol Clube é representada em geral de duas maneiras, por meio do desempenho dentro de campo e análise dos resultados financeiros. De acordo com Aidar e Leoncini (2002) a gestão eficaz de recursos no negócio futebol só acontece se no fim da temporada se o resultado final for boa *performance* técnica e caixa equilibrado, ou seja, o que o Avaí F.C realiza. No entanto, cabe ressaltar que não são somente estes aspectos que devem ser analisados em termos de controle, pois a organização possui diretorias e departamentos que integrados levam ao resultado esperado.

O processo de controle no Avaí F.C ocorre conforme Bateman e Snell (1998), Stoner e Freeman (1999) e Schermerhorn Jr. (1999), ou seja, de maneira sucinta, a partir do que é estabelecido, cria-se um padrão, compara-se com o ideal e corrige-se o que estiver fora dos parâmetros.

No Avaí F.C o controle varia conforme o departamento. Como citado anteriormente, a organização preocupa-se basicamente com o desempenho em campo e financeiro, portanto, o controle ocorre mais voltado para estas áreas, tanto no nível estratégico, tático e operacional, citado por Maxiamiano (2000). Destaca-se que na área financeira, embora se constate desvios e padrões fora do ideal em termos de equilíbrio financeiro, as medidas que são tomadas para correção não são voltadas para aperfeiçoamento, o que seria ideal, e sim medidas reativas, ou seja, aplicam-se recursos provenientes de empréstimos a fim de corrigir déficits da organização.

Destaca-se que diferentes tipos de controle são utilizados, como os citados por Certo (2005) e Schermerhorn Jr. (1999), o prévio, concomitante e de *feedback*. Estes controles são feitos por meio de confronto entre receitas e despesas, liquidez da organização, análise do BP, da DRE, DOAR. Há uma tendência de aperfeiçoamento neste controle, pois este ano estão sendo feitas as projeções de receitas e gastos para o ano de 2009 para melhor controlá-los posteriormente, com intuito de não acontecer o retrospecto de anos passados e deste, aplicação recursos provenientes de empréstimos a fim de corrigir déficits da organização.

No desempenho em campo, a principal maneira de medir os resultados encontrados com o planejado é por meio da análise dos resultados dos jogos e nas colocações obtidas nas competições. Por exemplo, o objetivo maior da organização Avaí F.C é conquistar títulos, no entanto, dentro de cada competição há uma particularidade. No caso do Campeonato Brasileiro da série B de 2008 almeja-se primeiramente permanecer na série B, depois classificar para série

A e por último ser campeão do Campeonato Brasileiro da série B. Diante dos objetivos pré-estabelecidos, ao final do campeonato analisar-se-á até que ponto os objetivos foram alcançados e o que pode ser feito para melhorar para o Campeonato Brasileiro do ano subsequente. Assim como no controle financeiro, o controle do desempenho em campo é prévio, simultâneo ou concomitante e de *feedback*. No exemplo citado acima o controle é de *feedback*.

Além do desempenho da equipe executa-se também um controle individual dos jogadores, por meio de: quantidade de cartões, *scoutts* técnico/tático em jogos e treinamentos, avaliações físicas, convivência, disciplina. Este desempenho reflete na equipe.

No que concerne ao controle de atividades de outras diretorias, o controle é informal, realizado entre diretores, gerentes, supervisores e colaboradores, quase sempre sobre as questões cotidianas das diretorias e departamentos.

Embora cada diretoria tenha um responsável direto, o Presidente do Clube é o principal dirigente, e, portanto, cabe a ele coordenar as atividades das outras diretorias, bem como, obter informações de como está o desempenho das mesmas, a fim de decidir sobre modificações se for necessário.

A fim de que a análise do ambiente seja completa, após exposto o ambiente interno da organização em termos de funções administrativas e seus recursos organizacionais, parte-se para a análise do ambiente externo.

5.2 Ambiente externo

O ambiente externo está dividido em ambiente de ação direta e de ação indireta. A seguir apresenta-se o ambiente de ação direta.

5.2.1 Ambiente de ação direta

O ambiente que influencia diretamente o Avaí Futebol Clube pode ser dividido em *stakeholders* internos e externos, dos quais tem maior influência os externos.

Após constatação das variáveis a serem analisadas no ambiente externo de ação direta, conforme Stoner e Freeman (1999), Chiavenato (1999), Daft (1999) e Rezende (2000) apresenta-se como *stakeholders* externos: os órgãos reguladores, patrocinadores, fornecedores, clientes, concorrentes, governos, mídia, instituições financeiras, empresário de jogadores.

a) Órgãos reguladores: Como já exposto anteriormente, a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) é o órgão máximo do futebol mundial e atua

como reguladora deste. Logo abaixo da desta encontra-se a Conmembol (Confederação Sul Americana de Futebol), a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e a FCF (Federação Catarinense de Futebol);

A FIFA estabelece mecanismos formais e informais de regulação do futebol mundial, como o estabelecimento de diretrizes, parâmetros e critérios, os quais devem ser seguidos por todas as confederações, federações e clubes de futebol do mundo. A Conmembol é responsável pela organização direta das competições sul-americanas, com destaque para a principal competição interclubes da América do Sul, a Copa Libertadores da América, a qual ocorre anualmente. A CBF é responsável pela organização dos principais campeonatos nacionais, com destaque para o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil. A FCF organiza e administra o Futebol Catarinense, tendo a frente da Federação o mesmo Presidente desde 1986. Dentre estes campeonatos ressalta-se o Campeonato Catarinense, o qual é realizado anualmente, no primeiro semestre de cada ano. A figura 25 ilustra o organograma do futebol mundial adaptado para a realidade do Avaí F.C.

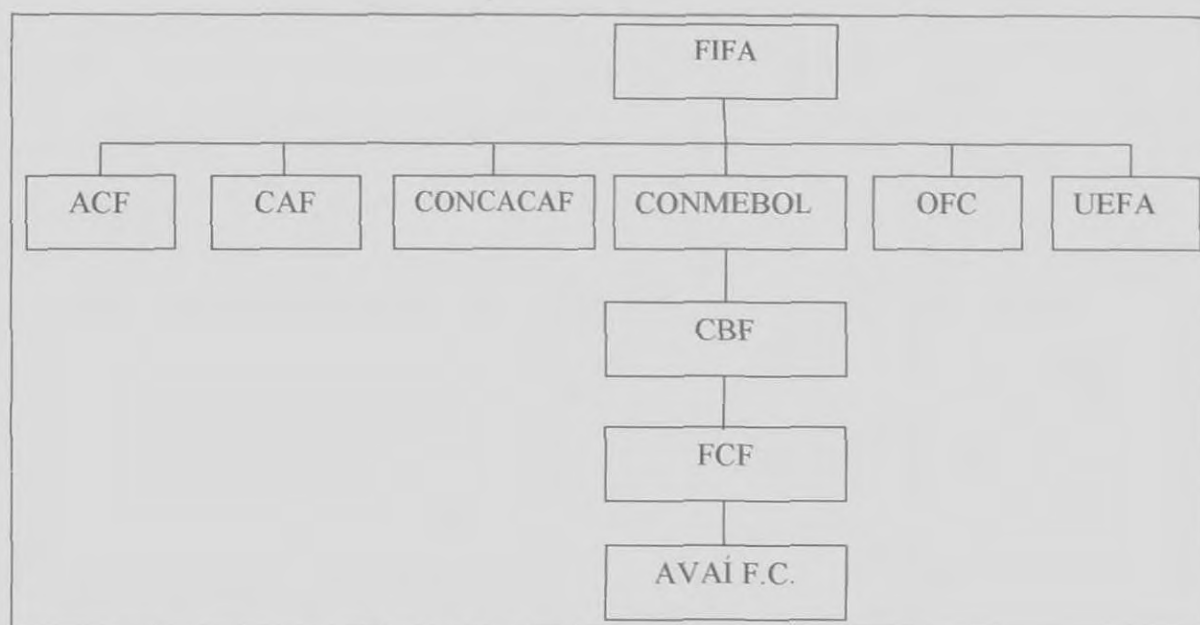


Figura 25. Organograma adaptado do futebol mundial

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Além dos órgãos reguladores já citados, o Avaí Futebol Clube tem mais *stakeholders* externos, como: patrocinadores, parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes, governos, mídia, instituições financeiras, empresário de jogadores.

- a) Patrocinadores: Os principais patrocinadores do clube são: Pauta Distribuidora e Unimed, CHAMPS, Cecomtur Executive Hotel e CIMED;

b) Parceiros: Os parceiros do clube são Dimas, AmBev, Peixaria do Chico, NET Florianópolis, Koerich, Zita Koerich Imóveis, Hotel Valerim, Diviart, Brasão Sistemas, D2K Web Business, Capital Informática, Farmácia Genérica, JAN Bebidas, Santa Rita, Santa Fé, Florence, Globovel, Votoran, Casas da Água, Senior Sistemas, Imperatriz Turismo, ASSTA - Associação Social e Cultural dos Torcedores do Avaí, Instituto Avaí, Arte Solidária, Gatorade;

c) Fornecedores: O principal fornecedor é a CHAMPS, responsável por fornecer todos os materiais esportivos essenciais para prática do futebol, tais como: uniforme de jogo, de treino, de concentração, bolsas, chuteiras, ente outros. Além deste fornecedor o Clube conta com a Pauta Distribuidora, que além de patrocinadora é fornecedora de equipamentos de informática e materiais de escritório. O Floph (Florianópolis Palace Hotel) é fornecedor do serviço de hospedagem e Capital Turismo fornece os ônibus que transportam o Avaí Futebol Clube. O fornecedor de alimentos é o Bistek. Todos estes fornecedores são modificados de acordo com a necessidade do clube. O principal aspecto para escolha dos mesmos é menor preço aliado à alta qualidade;

d) Clientes: todos aqueles que torcem, vão aos estádios, assistem jogos pela TV, adquirem produtos com a marca do Avaí Futebol Clube, e se associam ao clube. Embora não haja um número definido de torcedores, de acordo a pesquisa realizada pela Placar (2007), o Avaí Futebol Clube tem maior torcida de Florianópolis, com 19,2% dos torcedores de toda a cidade. Os principais torcedores são aqueles que residem no Estado de Santa Catarina, especialmente na Grande Florianópolis;

e) Concorrentes: Os concorrentes são os integrantes dos campeonatos em que o Clube participa. No ano de 2008 os concorrentes do Avaí Futebol Clube em termos regionais, por meio do Campeonato Catarinense de 2008 foram: Atlético HA, Brusque, Chapecoense, Cidade Azul, Criciúma, Figueirense, Guarani Palhoça, Joinville, Juventus, Marcílio Dias e Metropolitano. Em âmbito nacional os concorrentes do Avaí F.C no Campeonato Brasileiro da série B são: ABC-SP, América-RN, Bahia-BA, Barueri-SP, Bragantino-SP, Brasiliense-DF, Ceará-CE, Corinthians-SP, CRB-AL, Criciúma-SC, Fortaleza-CE, Gama-DF, Juventude-RS, Marília-SP, Paraná Clube-PR, Ponte Preta-SP, Santo André-SP, São Caetano-SP e Vila Nova-GO. Além dos apresentados, são acrescentados os clubes pertencentes ao Campeonato Brasileiro a série "A", visto que estes compram jogadores estratégicos do clube. São estes: Atlético Mineiro-MG, Atlético Paranaense-PR, Botafogo-RJ,

Coritiba-PR, Cruzeiro-MG, Figueirense-SC, Flamengo-RJ, Fluminense-RJ, Goiás-GO, Grêmio-RS, Internacional-RS, Ipatinga-MG, Náutico-PE, Palmeiras-SP, Portuguesa-SP, Santos-SP, São Paulo-SP, Sport-PE, Vasco da Gama-RJ, Vitória-BA.

Como exposto, o clube tem concorrentes em todas as regiões do Brasil, exceto do Norte do País.

- f) Governos: A influência principal é do governo federal, por meio da elaboração da Lei Pelé, a qual regulamenta as atividades do futebol, abrangendo desde a forma jurídica de constituição dos clubes até os contratos entre atletas e clubes. Ressalta-se a questão jurídica dos clubes, na justiça desportiva e comum. O julgamento das ocorrências dentro e fora de campo, no que cabe aos acontecimentos nas arquibancadas e aos jogadores é feito pelo STJD (Supremo Tribunal de Justiça Desportiva). Há que destacar a Portaria nº 138/PMSC/2008 expedida em 28/02/2008 pela Polícia Militar de Santa Catarina, referente à proibição de venda de bebidas nos estádios e nas proximidades do mesmo, pois com esta lei o Avaí deixa de receber uma receita;
- g) Mídia: por meio da transmissão de jogos e matérias pela TV aberta e fechada bem como na imprensa escrita. Neste ano a Rede Record transmitiu o campeonato Catarinense e a Sportv (vinculada à Rede Globo) transmitiu o campeonato Brasileiro da Série B. Com isto o clube recebeu direito de imagem dessas emissoras. Na mídia impressa destaca-se o Diário Catarinense. Para comunicar-se com o público é por meio de seu jornal de tiragem mensal e revista oficial.

Os *stakeholders* internos são divididos em: sócios e diretoria, e colaboradores.

a) Sócios e diretoria: influenciam a administração do clube, pois somente sócios podem se candidatar a cargos na diretoria e no conselho deliberativo e fiscal. Atualmente o clube conta com aproximadamente 8.000 sócios;

b) Colaboradores: o quadro de colaboradores remunerados é composto por 143 pessoas, das quais 45 são atletas profissionais e 27 atletas amadores. Neste quadro foram incluídos também os estagiários. Além destes, há os colaboradores não remunerados, como o presidente e vice-presidente, diretores e assessores, que totalizam 20 pessoas.

Os *stakeholders* são essenciais para a administração do clube, pois exercem influências que refletem no resultado dentro de campo. Portanto a análise destes para as tomadas de decisões são necessárias para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

5.2.2 Ambiente de ação indireta

Após constatação das variáveis a serem analisadas no ambiente externo de ação indireta, conforme Stoner e Freeman (1999), Chiavenato (1999), Daft (1999), identificou-se no Avaí Futebol Clube as variáveis: tecnológicas, sociais, econômicas e políticas.

As variáveis tecnológicas mais evidentes são aquelas vinculadas ao departamento de futebol profissional, principalmente ligado ao departamento de saúde desportiva, como por exemplo, a evolução em tratamentos médicos e fisioterápicos, na avaliação física e fisiológica. Como exemplo podemos citar a medição do CPk, o qual utiliza a amostra sanguínea a fim de detectar a quantidade de CPk no sangue, o que indicaria a tendência de um atleta se lesionar.

Quanto às variáveis sociais pode se destacar a paixão dos brasileiros pelo futebol, e a vinculação deste com uma possível fama, fortuna e status. Desta forma há uma quantidade elevada de crianças participam de escolinhas e “peneiras”, dentre outras atividades nos clubes de futebol.

A questão econômica está vinculada às conseqüências de, por exemplo, uma alta na inflação, recessão, taxas de juros, dentre outros aspectos que possam diminuir o poder aquisitivo dos torcedores. O resultado deste contexto seria a diminuição das visitas ao estádio e aquisição de produtos oficiais do Clube, reduzindo assim a receita gerada pelo Clube.

Pode se destacar também as taxas de câmbio no que tange as transferências internacionais de atletas, pois a cotação da moeda brasileira frente ao dólar e ao euro pode determinar ganho ou perda de dinheiro.

Em relação às questões políticas, destacam-se as alterações promovidas pela Lei Pelé, as quais acarretam conseqüências em longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da dimensão alcançada pelo futebol em termos de quantidade de *stakeholders* envolvidos e volume de recursos que gira em torno deste é essencial que o mesmo seja gerido por profissionais preparados para tal feito, como os administradores.

No Avaí Futebol Clube esta necessidade é premente, visto que o clube cresce paulatinamente em termos de resultados conquistados dentro de campo, pois embora não conquiste títulos há exatos dez anos, desde a conquista do Campeonato Brasileiro da série C em 1998, está fazendo uma campanha eficiente no Campeonato Brasileiro da série "B" de 2008, e antes do término campeonato garantiu o acesso do clube à elite do futebol brasileiro. Por outro lado, a organização como um todo não se torna mais eficiente para acompanhar esta evolução.

Frente a este conjuntura delineou-se o problema de pesquisa: quais as características do Avaí Futebol Clube diante da empresarização do clube. A partir disto, e do objetivo de analisar estas características, elencaram-se os objetivos específicos.

Quanto a estes, no que tange à administração profissional, analisou-se o planejamento, a organização, a liderança e o controle presentes no clube bem como os recursos organizacionais disponíveis no ambiente interno.

Conforme análise das funções administrativas constatou-se quanto ao futuro, o clube tem um planejamento estratégico para o período de 2004-2010, no entanto, muitas ações previstas têm sido implantadas de maneira reativa, e não se antecipando ao problema.

Ressalta-se entre as ações previstas no planejamento estratégico e executadas, a parceria com empresas privadas, como ocorreu com a Traffic e L.A Sports em 2007.

Outro aspecto essencial é o fato de que embora o PE do Avaí F.C tenha sido feito em 2004 com participação integrada, atualmente, este planejamento é documentado, porém, não é do conhecimento de todos os colaboradores.

As propostas do planejamento estratégico do Avaí F.C. 2004-2010 estão paulatinamente sendo colocadas em prática, porém, ocorreram muitas vezes sem ter um plano tático e operacional bem definido, com exceção da diretoria de futebol profissional.

Em relação à organização observou-se que as diretorias, departamento e assessorias são bem definidas, com as respectivas atividades expostas em regimento interno, no entanto, algumas destas estão presentes apenas no organograma do clube, como é o caso da assessoria de relações internacionais, institucionais e representações regionais (cônsules), e

departamento de relações públicas, portanto, não funcionam efetivamente. Além disso, não há colaborador suficiente em cada um destes, o que resulta em sobrecarga dos colaboradores e conseqüentemente queda da eficiência.

Há que se destacar que o processo de comunicação da organização é prioritariamente informal, fato que acarreta, em determinados momentos, na falta de unidade de pensamento estratégico e nas ações.

A estrutura do clube é funcional, pois os colaboradores de uma diretoria só exercem atividades dessa mesma diretoria, a qual é bem departamentalizada.

A estrutura do Avaí Futebol Clube compreende os seguintes órgãos: Presidência, as assessorias pertinentes a esta, Superintendência de esporte (Diretoria de Futebol profissional, de categoria de base, de esportes olímpicos, e departamento de saúde esportiva), Diretorias administrativas (Diretoria de administração e finanças; de marketing; de tecnologia e informática; social, comunitária e filantropia). Vinculado à diretoria de administração e finanças está a gerência administrativa com os respectivos departamentos (financeiro e contábil, de recursos humanos, de materiais, de patrimônio e manutenção, de gestão de eventos). Junto à diretoria de marketing estão os departamentos (de comercialização e licenciamento, relações públicas e de sócios). O departamento de comunicação e imprensa está diretamente relacionado com o presidente.

Além destes ressalta-se a existência de poderes do clube nas questões que dizem respeito a sua constituição, como associação: Assembléia geral, Conselho deliberativo, Presidência do clube, Diretoria, Conselho fiscal e Conselho consultivo.

Em cada uma das diretorias e dos departamentos do clube identificou-se a necessidade de contratação de pessoal, para melhor distribuição das tarefas, visto que em determinadas situações há pessoas com acúmulo de cargos e funções.

Outro aspecto que deve ser observado é referente aos diretores e assessores que atuam em cargo de decisão, mas não são remunerados. Em virtude disso, estes permanecem tempo parcial no clube, quando estas funções exigem tempo integral.

No que concerne à liderança, a principal delas é o presidente do clube, o qual tem poder efetivo nas decisões das diferentes diretorias. Abaixo deles estão os diretores, os quais são nomeados pelo presidente e não estão diariamente presentes no clube, e quando estão exercem a liderança sobre seus subordinados por meio do poder legítimo.

Quanto a função controle observa-se a sua aplicação prioritariamente na diretoria de futebol profissional, departamento financeiro e departamento de sócios. Nas demais diretorias é visível o desperdício de recursos.

Em relação ao objetivo de realização do diagnóstico, no que tange ao ambiente externo, destaca-se a forte influência dos principais aspectos do ambiente de ação direta: órgãos reguladores (FIFA, Conmembol, CBF e a FCF) patrocinadores (Pauta Distribuidora e Unimed, CHAMPS, Cecomtur Executive Hotel e CIMED.), parceiros (ASSTA - Associação Social e Cultural dos Torcedores do Avaí, Instituto Avaí.), fornecedores (CHAMPS, Floph, Capital Turismo, Bistek), clientes, concorrentes, governo, mídia. Quanto ao ambiente de ação indireta verificaram-se variáveis tecnológicas, sociais, econômicas e políticas. Ressalta-se um aspecto recente que influenciou o clube: a portaria nº 138/PMSC/2008 que proíbe a venda de bebidas alcoólicas nos estádios e redondezas, a qual trouxe conseqüências imediatas, como a diminuição de renda do clube, pois grande parte da receita gerada pela venda de bebidas ficava retida no clube.

Concernente ao último objetivo específico foram identificadas características de empresarização presentes em diferentes clubes de futebol, como Manchester United, Arsenal, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Vasco, Atlético Paranaense, Goiás, entre outros, a fim de verificar praticas isoladas de diretorias de departamentos destes e construir sugestões baseadas em realidades bem sucedidas.

Destacou-se o modelo de gestão do Manchester United, baseado em três pilares: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização das receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso. Acrescentou-se a estes três pilares do *Manchester United* a ortodoxia financeira, visto que este é um dos principais problemas dos clubes de futebol do Brasil.

Por meio do confronto da análise das características do Avaí Futebol Clube e baseado nas práticas bem sucedidas de outros clubes supracitados, foram elaboradas as recomendações deste trabalho, dimensionadas para este fim.

Recomendações

Em virtude do crescimento do esporte, dos vultosos recursos que este envolve e da extensão de sua influência na sociedade, a necessidade de profissionalização é latente. Embora o Avaí F.C. esteja num estágio inicial em termos de profissionalização da gestão e aperfeiçoando as práticas administrativas de forma paulatina, cabem aqui algumas recomendações gerais em termos de gestão esportiva:

- a) Profissionalização do processo gerencial no âmbito organizacional, a fim de que a definição de estratégias, alocação de recursos, colocação de pessoas seja eficiente;
- b) Estrutura profissionalizada composta de pessoal com conhecimentos, habilidades e atitudes na área do futebol e administrativa;
- c) Necessidade de aplicação de dois princípios básicos no que tange ao clube-empresa: *accountability* (prestação de contas continuadas de todos os processos) e transparência;
- d) Gerenciamento de todos os departamentos e diretorias como um negócio;
- e) Fortalecimento do time como uma marca de referência desvinculada de pessoas;

Além destes já citados, podem-se elencar algumas sugestões para algumas diretorias e departamentos do Avaí Futebol Clube especificamente.

Quanto à Diretoria de Futebol Profissional destaca-se a necessidade de um assistente para assuntos operacionais. Durante os jogos “fora de casa” não há nenhum responsável direto pelo departamento de futebol profissional que fique presente no clube, pois o supervisor e gerente acompanham o time nas viagens. Além de auxiliar diariamente, este assistente poderia responder pelo departamento em dias de jogo “fora de casa”.

Em relação à Diretoria de Futebol das Categorias de Base sugere-se a contratação de pessoas que realizem as funções de coordenador e supervisor, bem como profissionais para cada categoria, com remuneração suficiente para que este se dedique exclusivamente ao clube. Acrescenta-se a inserção de escolinhas sob moldes que gerem receita para o clube e fortaleçam sua imagem, como por exemplo, o estilo de escolinha do São Paulo F.C., certamente devem ser dimensionadas para a atual estrutura do Avaí F.C.

No que tange à Diretoria de Esportes Olímpicos, sugere-se a busca de parcerias e fortalecimento da marca Avaí F.C. por meio de outros esportes, a exemplo do Clube de Regatas do Flamengo que abrange uma série de esportes. Um dos esportes que poderia fazer parte do Avaí F.C. com intuito de fortalecer a imagem do clube é o remo, visto que o mesmo é pouco apoiado em termos de patrocínios, é bastante propício para região, a ilha, e constantemente conquista bons resultados, a exemplo da remadora Fabiane Beltrame, participante das últimas Olimpíadas.

O Departamento de Saúde Esportiva está sendo equipado, mas encontra-se em estágio incipiente; não obstante, é imprescindível que o clube comporte neste departamento um moderno centro de recuperação de atletas, a fim de que estes não se afastem do clube para recuperar-se de suas lesões. Como exemplo cita-se o REFFIS do São Paulo. Além da estruturação em termos de recursos tecnológicos é fundamental que um dos três médicos do

clube esteja diariamente à disposição dos jogadores, e detectando também a necessidade de possíveis recursos materiais.

No que concerne à Gerência administrativa verificou-se a necessidade de um assistente para as atividades operacionais, pois o gerente além de estar presente no clube sendo o único responsável por este setor é também Presidente do Instituto Avaí, o qual é parceiro do Avaí F.C.

Em relação ao Departamento Financeiro e contábil além da necessidade de pessoal, como já citado anteriormente, ressalta-se a necessidade de realização periódica do planejamento formalizado das entradas e saídas de recursos, o qual está em andamento em 2008 com continuidade em 2009.

No Departamento de recursos humanos é importante a implantação de práticas provenientes da administração de recursos humanos nas organizações, destacando-se em geral o processo de planejamento do ARH, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, visto que estes não são executados no clube. Desta maneira é possível contratação de pessoal qualificado e especialista na área de atuação. Concomitante a estas ações sugere-se a elaboração de um Plano de Cargos e Salários.

Um aspecto relevante relacionado a este departamento é o oferecimento de capacitação e apoio para que os colaboradores a realizem. A capacitação não pode limitar-se a ações individuais de colaboradores que têm dificuldade de consegui-las.

Além desta sugere-se treinamentos internos, bolsas de estudo, convênio com entidades de ensino, promoção de palestras de motivação e de relações interpessoais, realização de eventos de confraternização, maior acessibilidade às lideranças do clube e realizações de pesquisas de clima organizacional.

O principal aspecto relacionado ao Departamento de materiais está vinculado ao planejamento da destinação dos recursos, pois foram detectados problemas na aquisição de alimentos em função da insuficiência de recursos financeiros. Observa-se que este aspecto pode ser solucionado com o planejamento do uso dos recursos financeiros no departamento.

Em relação ao Departamento do patrimônio e manutenção como o Avaí F.C. tem um projeto de Arena multiuso, a sugestão direciona-se especificamente na utilização de venda de carnês com ingressos antecipados e os *name rights*, os quais são formas de obtenção de recursos com o estádio, e desvincular a receita do desempenho do time em campo. Ressalta-se que embora exista um projeto de arena, este deve ser bem dimensionado, levando em consideração o número de torcedores do clube, a fim de não criar uma estrutura "ociosa" e que futuramente gere custos elevados.

Adiciona-se a esta sugestão, a criação do memorial, já previsto no planejamento, e a organização e divulgação da biblioteca do clube. É fundamental também tratar tanto a arena como o memorial como oportunidade de geração de receitas e, assim como faz o Sport Club Corinthians Paulista, cobrar pela visita dos mesmos.

Concernente ao Departamento de gestão de eventos indica-se a promoção de eventos vinculada a Diretoria social, de atividades comunitárias e de filantropia de forma contínua e regular a fim de e cumprir o papel social e fortalecimento da imagem do clube.

No que tange à Diretoria de Marketing e Comercialização foram recomendadas ações para cada Departamento, sempre relacionado ao objetivo de fortalecer a marca do time, tratar o torcedor como cliente e agregar valor aos serviços prestados a fim de fidelizar o mesmo. Ressalta-se a necessidade de realizar pesquisas de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo clube, a exemplo do Sport Club Internacional.

O Departamento de comercialização e licenciamento tem realizado iniciativas no sentido de promover a marca, no entanto, há ações importantes a serem realizadas. Sugerem-se, além de contratação de mais um colaborador a área, ações básicas, como por exemplo, melhor exploração dos espaços comerciais no campo de treinamento e no estádio por meio de vendas de espaço para placas. Embora haja esta prática a mesma não é aproveitada com eficiência.

Como o Departamento de relações-públicas é inexistente, a primeira ação é a contratação de um colaborador com especialidades na área a fim de que o mesmo exerça atividades vinculadas à diretoria de marketing e departamento de comunicação e imprensa a fim de fortalecer a marca do clube.

No que tange ao Departamento de sócios sugere-se a criação de um banco de dados sobre todas as informações relacionadas aos sócios, desde os dados cadastrais até as pesquisas relacionadas aos motivos de desligamento, a fim de utilizá-las como ferramenta para aprimoramento das atividades realizadas.

Cita-se também o tratamento do sócio como cliente e, para tanto, pode-se basear em ações bem sucedidas de outros clubes, como o exemplo do Sport Club Internacional, que independente do resultado em campo consegue manter uma quantidade expressiva de sócios em função dos benefícios que oferece, agregando valor ao serviço. Uma das formas é aumentar o número de parcerias, de modo que estas tragam benefícios aos sócios e, para que isso ocorra é necessário trabalhar a marca do clube. Um exemplo simples é a parceria com os próprios colaboradores, os quais poderiam prestar serviços fora do horário de expediente, como o fisioterapeuta, preparadores físicos, nutricionista. Desta forma ganha o clube, os

colaboradores e os sócios. Há outras ações que podem ser feitas como já citado ao longo do trabalho, sempre agregando valor ao serviço.

Quanto à Diretoria de tecnologia e informática sugere-se expansão da rede sem fio no clube, pois os pontos de acesso à internet são restritos, e é um ajuste simples de fazer e que traz benefícios para toda a organização.

Entre as ações possíveis no Departamento de comunicação e imprensa salienta-se a necessidade de continuidade da Revista do Avaí F.C. uma vez que a mesma é um meio de divulgação que fortalece da imagem do clube.

Como recomendação geral salienta-se a necessidade de trabalhos futuros para continuo aperfeiçoamento da gestão do Avaí Futebol Clube.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. (org) *A nova gestão do futebol*. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- _____. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. (org) *A nova gestão do futebol*. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- _____. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. (org) *A nova gestão do futebol*. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMMER, Dean S. **Administração de material**. Rio de Janeiro, LTC, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATLAS, **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004.
- AVAI FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <www.avai.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2008.
- AZEVEDO, Márcio Antônio. **Análise do clima organizacional no Avaí Futebol Clube**. 2006. 91 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Decisão, Florianópolis, 2006.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDES, José Francisco. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **As políticas de recursos humanos para servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC**. Florianópolis, 2002. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- BOMPA, T. O. **Treinamento total para jovens campeões**. São Paulo: Manole, 2002
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

- CAFEO, Reinaldo. **Administração financeira**. Disponível em: <<http://www.ite.edu.br/apostilas/ADFO%20%5BParte%201%20%20Introdução%20às%20finanças%20corporativas%5D.ppt>>. Acesso em: 23. ago. 2008.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. 1 ed. Porto Alegre. Bookman: 2004.
- CARRAVETTA, Elio Salvador. **Modernização do futebol brasileiro**: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.
- CARVALHO, C. A. Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto. **Projeto CNPq**, 2001.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CELINSKI, Leszac. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**. Disponível em: <www.flamengo.com.br>. Acesso em: 7 out. 2008.
- COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, Eliezer. A. **Gestão Estratégica**: 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE. Disponível em:

<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_SBG_FML08.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas, 1985.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ÉPOCA. **Consultoria divulga lista dos clubes mais ricos do Brasil.** Rio de Janeiro, 17. jul. 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI8217-15260,00.html>>. Acesso em: 18 ago. 2008.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.** 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FERREIRA, Eduardo Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FERREIRA, Flávio et al. **A organização e seus colaboradores: um embate cultural num estudo através dos “deuses da administração”.** In: Congresso virtual Brasileiro de Administração, 2004, São Paulo. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/pdf/128.pdf>>. Acesso em 05. set. 2008.

FISCHER, R. M. Um Resgate Conceitual e Histórico do Modelo de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FONTENELLE, André. Verdadeiras seleções: com atletas importados, altos salários e grande faturamento, clubes europeus valem e jogam mais do que as equipes de vários países. **VEJA,** Rio de Janeiro, 1956 ed., 17 maio. 2006. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/170506/p_071.html>. Acesso em: 3 out. 2008.

GALDIERI, Paulo.; PERRONE, Ricardo. Auditoria esmiúça balanços dos 21 times que mais arrecadaram em 2006. **Folha de São Paulo,** São Paulo, 06. jul. 2007. Caderno de esportes. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u309838.shtml>>. Acesso em 19. set. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** RAE, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1981.

HANDY, Charles. **Os deuses da administração**. São Paulo, Senac, 1994.

HELENO, Guido. Olimpíadas: um negócio bilionário que envolve um exército de profissionais. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XVIII, n. 64, maio/junho, 2008.

HMOSCA, Hugo Motta Bacello. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes**. 2006. 189f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontífca Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

KELLY, Francis J.; KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na escola de administração de Harvard**. São Paulo: Record, 1995.

KLUYVER, Cornelis A. de, PEARCE, Jonh A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIZ, Patrícia. **A importância da administração financeira da empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/1114/BIA_1114/integra_bia> Acesso em 23. ago. 2008.

MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico organizacional**. 3. ed. México D.F, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHAELIS. Disponível em: <

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=sensação> >. Acesso em: 23 set.2008.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORETTO NETO, Luís. **Teoria geral da administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008.

NICKELS, William.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma. P. R. d. **Manual de avaliação de empresas e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEDREIRA, Rafael Baptista. **Gestão esportiva. Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso no Goiás Esporte Clube**. 2006. 137 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **AMA redefine o marketing: o que importa é o cliente**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/noticias/ama_redefine_o_marketing_o_que_importa_e_o_cliente/2181/> . Acesso: 18 set. 2008.

PINA, V. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: 1980.

PLACAR. Mapa da Paixão. Rio de Janeiro: Abril, 1311 ed., out. 2007. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materias/>>. Acesso em: 5 out. 2008.

- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro. Sprint, 2000.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. 25 ed. São Paulo: Madia: Makron Books, 1989.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- RINKE, Wolf J. **A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento**. São Paulo: Futura, 1999.
- ROCHA, Ângela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SACCOL, Tércio. Uma formidável bola fora? **Amanhã: gestão, economia e negócios**, Rio Grande do Sul, n. 236, out. 2007. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/236/especial2.asp>>. Acesso em: 12 set. 2008.
- SANTOS, L.M.V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo: São Paulo, 2002.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE**. Disponível em: <<http://www.spfc.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2008.
- SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SEIFFERT, Peter Q.; COSTA, João A. d. S.. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. **Working Paper**. Paris, 2004.
- SOMOGGI, A. Déficit dos grandes clubes brasileiros superou R\$ (300) milhões em 2007. **Futebol e Negócio**, 06 ago. 2008. Disponível em: <<http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/08/06/deficit-dos-grandes-clubes-brasileiros-superou-r-300-milhoes-em-2007/>>. Acesso em: 5 out. 2008
- SOUSA, Paulo D. B.; Mattos, Leonardo L.; SOUSA, Marco A.B. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. **DSC ON LINE**, Três Lagoas, vol. 1, n.

1, novembro. 2005. Disponível em: < http://www.ceul.ufms.br/dcs/artigos/artigo_04.pdf >. Acesso em: 17 out. 2008.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br> >. Acesso em: 9 out. 2008.

SPORT CLUBE INTERNACIONAL. Disponível em: < <http://www.internacional.com.br> >. Acesso em: 14 out. 2008.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERRELL, Joseph Robert. O direito de arena e o contrato de licença de uso de imagem. **Jus Vigilantibus**, 28 nov. 2003. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/628>>. Acesso em: 12 set. 2008.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1987.

TOLEDO, Luiz Henrique. **Lógicas no futebol.** São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2002.

TREIN, Fernando Luís. **Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso.** 2004. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvania Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Funções gerenciais

1. Planejamento

- 1) Quais são os planejamentos existentes na organização? Eles convergem com os objetivos do clube?
- 2) O clube possui declaração da missão? Qual?
- 3) O planejamento, quando da sua elaboração, é realizado de forma integrada?
- 4) Quem participa do planejamento?
- 5) Quais as etapas do processo de planejamento?
- 6) Quais variáveis que são consideradas (ambiente externo e interno) quando o planejamento é feito?
- 7) Quem são os responsáveis pela tomada de decisão? Como ela ocorre? Quais são os tipos mais frequentes de tomada de decisão utilizados pelos gestores da organização?
- 8) Há documentação formalizada e pública relativa ao planejamento? Todos os colaboradores estão cientes do mesmo?
- 9) Quem executa o controle do planejamento?
- 10) Como é feito o controle?
- 11) Qual é o prazo do planejamento estratégico do clube?

2. Organização

- 1) A estrutura atual da empresa está representada por um organograma geral, por departamentos ou outro?

Observação: Se não houver organograma, esboçar um com auxílio do entrevistado.

- 2) Os organogramas encontram-se em locais de fácil acesso a todos os interessados?
- 3) Qual o órgão ou pessoa responsável pela atualização do organograma? Eles são constantemente atualizados?
- 4) Quais são as assessorias existentes em todos os níveis da organização?
- 5) Existe, na organização, em caráter permanente ou não, algum órgão colegiado?
() Conselho Diretor
() Conselho Consultivo

- () Conselho Fiscal
- () Comissões
- () Grupos de trabalho
- 6) Qual o grau de especialização do trabalho?
- 7) Qual o grau de formalização do comportamento?
- 8) Qual o grau de treinamento e internalização?
- 9) Qual a forma de agrupamento das unidades e o tamanho de cada uma delas?
- 10) Qual o sistema de planejamento e controle?
- 11) Quais os mecanismos de ligação utilizados?
- 12) Qual o grau de descentralização vertical e horizontal?
- 13) Como ocorre a comunicação na organização?

3. Liderança

- 1) Qual a principal liderança do clube?
- 2) Qual a composição da direção?
- 3) Como funciona o processo de direção das atividades do clube?

4. Controle

- 1) No que tange as etapas do processo de controle, o clube:
 - () Estabelece objetivos, padrões e métodos para medir o desempenho;
 - () Mede o desempenho;
 - () Compara se o desempenho está de acordo com os objetivos e padrões;
 - () Determinar desvios;
 - () Determina se está dentro do limite;
 - () Caso não esteja dentro do limite inicia ações corretivas.

- 2) Dentre os tipos de controle existentes, qual o clube utiliza?
 - () Controle prévio ou preventivo;
 - () Controle concomitante ou simultâneo;
 - () Controle de *feedback*;

- Controle estratégico;
- Controle administrativo;
- Controle operacional

Como ocorre cada um deles?

- 3) Como acontece a mensuração dos resultados do clube? Está aliada à conquista de títulos e bom desempenho financeiro? Quem são os responsáveis por este controle?
- 4) Se a mensuração ocorre de acordo com o exposto na questão anterior, além do desempenho coletivo, há mensuração do desempenho individual dos jogadores? Em caso afirmativo, como?
- 5) Em relação ao desempenho financeiro, o mesmo é analisado baseado no:
- Demonstrativo financeiro;
 - Balanço;
 - Demonstrativo de resultado;
 - Análise de índices;
 - Outros. Quais? _____
- 6) Quanto à gerência de pessoal, há controle sobre:
- relações trabalhistas
 - rotatividade de mão de obra
 - absenteísmo dos empregados
 - Outros. Quais? _____
- 7) O sistema de controle do Avaí Futebol Clube pode ser classificado como:
- Estratégico e voltado para o resultado;
 - Compreensível;
 - Imediato;
 - Flexível;
 - Apoiador de autocontrole;
 - Positivo em sua natureza, justo e objetivo;

1. Ambiente interno

Recursos Humanos

1. Existe um responsável pelas políticas gerais de recursos humanos da organização?
2. Como é feito o recrutamento e a seleção do pessoal? O procedimento é o mesmo nas várias unidades? Qual o procedimento de cada uma? Quais as unidades da organização têm serviços próprios de recrutamento e seleção?
3. Quais as características mais importantes que, em sua opinião, deveriam ter o pessoal da empresa? Os recrutadores e selecionadores compartilham dessa opinião? Estão informados a respeito da sua opinião?
4. Como é feita a integração do pessoal? Existe um regulamento interno? Quem entrega uma cópia desse regulamento aos novos empregados? Como é feita a entrega? Os empregados assinam um termo de recebimento?
5. É feita uma avaliação após o período de experiência? Como é feita? Quem toma a iniciativa da avaliação?
6. Como é feito o treinamento do pessoal? Existe um programa de treinamento? Como ele é elaborado, aprovado, executado e avaliado?
7. Existe um sistema de avaliação do pessoal? Caso afirmativo, como ele é usado? Como é dado o *feedback* aos avaliados? É possível melhorar o sistema?
8. Existe um planejamento dos recursos humanos? De planejamento de carreira?
9. Como são escolhidos os que devem ser promovidos?
10. Como ocorre o controle de pessoal?
11. Como você avaliaria o absenteísmo na organização? E a rotatividade? Há peculiaridades em torno das diferentes áreas da organização?
12. Existem normas na área de recursos humanos? Quais?

Recursos Financeiros

1. Quem é o responsável pelos recursos financeiros? Há diferença em relação aos departamentos?
2. O administrador financeiro toma decisões de investimentos, de capital administrativo e financeiras?
3. O responsável pelo setor financeiro:
() analisa registros e informações contábeis;

- projeta o movimento de fundos;
- aplica fundos excedentes;
- fornece a alta administração informações sobre as perspectivas financeiras futuras da organização a fim de auxiliar a tomada de decisão;
- elabora plano para fontes e uso dos fundos, em curto e longo prazo;
- Utiliza o BP e DRE como medidas de desempenho.

3. Qual a estrutura do setor financeiro?

4. A ortodoxia financeira é uma característica da gestão do Avai Futebol Clube? De que forma ela ocorre?

Recursos tecnológicos

1. Quais os recursos tecnológicos da organização?

Recursos materiais

1. Quem é responsável pela administração de recursos materiais na organização? Há diferenciação de responsável direto em relação a cada departamento?
2. O responsável pelos recursos materiais:
 - cadastra materiais necessários à manutenção e desenvolvimento da organização;
 - Gestão: gerencia estoques;
 - Compras: supre as necessidades da organização mediante a aquisição de materiais e/ou serviços;
 - Recebimento: garante o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa;
 - Inventário físico: estabelece auditoria permanente de estoques em poder do almoxarifado;
3. Além dos itens supracitados, o responsável pela administração de materiais procede conforme o quadro abaixo?

Procedimento	Esclarecimento
<input type="checkbox"/> O que deve ser comprado	Implica a especificação de compra, que traduz as necessidades da empresa
<input type="checkbox"/> Como deve ser comprado	Revela o procedimento mais recomendável
<input type="checkbox"/> Quando deve ser comprado	Identifica a melhor época
<input type="checkbox"/> Onde deve ser comprado	Implica o conhecimento dos melhores segmentos do mercado
<input type="checkbox"/> De quem deve ser comprado	Implica o conhecimento dos fornecedores da

	empresa
() Por que preço deve ser comprado	Evidencia o conhecimento da evolução dos preços no mercado
() Em que quantidade deve ser comprado	Estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra

4. Como ocorre a administração de recursos patrimoniais, e quais recursos o clube possui?

Recursos de marketing

1. Há um responsável direto pela administração de marketing do Avai Futebol Clube? Quantas pessoas estão envolvidas nesta área, e o que realizam?
2. O clube tem um planejamento de marketing? Como está estruturado? Quais os fundamentos?
3. As ações de marketing do Avai Futebol Clube estão embasadas na compreensão da natureza do mercado, dos concorrentes e da própria organização?
4. Qual é o posicionamento no ranking do futebol profissional?
5. O Clube faz relatórios de visibilidade em marketing esportivo na TV?

2.2 Ambiente externo - Ação indireta

2.2.1 Dimensão econômica

- A) A organização está sujeita a variações cambiais (taxações, inflação, juros, desemprego, recessão, etc)? De que forma a taxa de juros influencia a organização?
- B) Quais são as condições econômicas no mercado em que a organização atua?
- C) Como a tributação (política fiscal) influencia as atividades da organização?
- D) O setor em que a organização está inserida cresceu nos últimos anos? Essa expansão setorial deve-se a que fatores?

2.2.2 Dimensão Política/ legal.

- A) Quais as leis e órgãos que regulam a atividade da organização? Em quais pontos/aspectos as leis podem afetar a atuação da organização?

- B) Qual o nível de regulamentação do setor?
- C) Quais as vantagens e desvantagens das leis?
- D) Pressões advindas da área política influenciam o setor?
- E) Os órgãos regulamentadores da atividade atuam de forma eficiente, punindo as organizações que não seguem as regras comerciais e econômicas?
- F) A política econômica adotada pelo governo que está em constante mudança influi no andamento e competitividade da organização?

2.2.3 Dimensão social, cultural e demográfica

- A) Qual a influência da demografia na organização? Considere sexo, idade, estilo de vida, classe social e outras variáveis pertinentes.
- B) Como as tendências sociais influem na atuação da organização?

2.2.4. Dimensão tecnológica

- A) As novas tecnologias de informação afetam a organização? Constituem uma ameaça ou oportunidade?

2.2.5 Dimensão internacional

- A) A organização possui projetos de ingressar e/ou crescer no mercado internacional?

2.3 Análise do mercado – ação direta

2.3.1 Dimensão cliente/consumidor/usuário

- A) Quem são os clientes?
- B) Existe algum critério de segmentação dos clientes da organização?
- C) A organização possui algum plano de fidelização de clientes?
- D) O público-alvo tem fácil acesso ao produto ou serviço? Existem grandes possibilidades de aumento do público-alvo?
- E) Qual o diferencial que você deseja que os clientes percebam no seu negócio?
- F) Quais os principais fatores utilizados para atrair clientes?
- G) Como você verifica o grau de satisfação de seus clientes?

2.3.2 Dimensão concorrente

- A) Quais são os maiores concorrentes da organização em cada produto ou serviço?

2.3.2 Fornecedores

- A) Quem são?
- B) Quantos são?
- C) O que fornecem?
- D) Onde estão localizados?
- E) Qual a qualidade dos serviços?
- F) Quais os critérios de escolha dos fornecedores?

Indicadores da saúde do negócio

- 1) Os objetivos gerais da empresa ou departamentos estão claramente definidos, escritos, e compreendidos por todo o pessoal administrativo?
- 2) A estrutura da organização resulta de um plano geral e está documentado em um mapa da organização, com descrições de funções, e um manual da organização?
- 3) A organização possui um programa formal de avaliação de pessoal, desenvolvimento de administradores, e administração salarial?
- 4) São preparadas periodicamente previsões de vendas ou atividades?
- 5) Orçamentos de capital gastos são preparados anualmente ou com maior frequência?
- 6) Os produtos são produzidos ou os serviços são prestados de acordo com a programação estabelecida?
- 7) A organização ou departamento tem planos para os próximos três a cinco anos?
- 8) Os programas de vendas ou quotas são estabelecidos periodicamente?
- 9) Os componentes de produtos ou serviços foram revistos nos últimos dois anos para decisões de “fazer” ou “comprar”?
- 10) Os índices financeiros da organização comparam-se favoravelmente com os do mercado?

ANEXO

ANEXO A – Demonstração do resultado do exercício de 2006 e 2007 do Avaí F.C.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE		
Demonstrações de Resultados		
Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2007 e 2006		
(Em Reais)		
	31.12.2007	31.12.2006
Receita Operacional Bruta	5.730.872,20	4.335.192,17
. Receitas do Futebol Profissional	5.710.249,20	4.325.437,82
. Receitas de Mensalidades dos Sócios	2.047.069,97	1.679.558,79
. Receitas de Negociação de Atletas Profissionais	340.000,00	423.462,20
. Receitas de Bilheteria com Jogos	914.388,50	774.061,24
. Receitas de Patrocínio	725.073,61	282.322,68
. Receitas de Doações	119.539,26	180.316,67
. Receitas de Publicidade	144.750,00	180.346,86
. Receitas de Arrendamentos e Locações	503.409,29	302.232,90
. Receitas de Uso da Marca	17.923,47	110.929,58
. Receitas de Repasses da Loteria Esportiva	77.828,72	58.330,32
. Receitas de Repasses da FBA - Série B	300.000,00	300.000,00
. Receitas de CBF - Copa do Brasil	283.782,07	-
. Receitas de Empréstimo de Atletas Profissionais	-	-
. Receitas Diversas	182.564,31	33.876,58
. Receitas Transmissão Jogos Campeonato Catarinense	53.920,00	0,00
. Receitas do Futebol Amador	20.623,00	9.754,35
. Receita de Liberação de Atleta Amador	-	0,00
. Receitas Diversas	20.623,00	9.754,35
. Provisão COFINS e PIS s/ Faturamento (nota)	-	401.005,27
. Provisão COFINS e PIS s/ Faturamento Profissionais	0,00	400.102,99
. Provisão p/ COFINS s/ Faturamento Profissionais	-	328.733,27
. Provisão p/ PIS s/ Faturamento Profissionais	-	71.369,72
. Provisão COFINS e PIS s/ Faturamento Amadores	0,00	902,28
. Provisão p/ COFINS s/ Faturamento Amadores	-	741,33
. Provisão p/ PIS s/ Faturamento Amadores	-	160,95
Receita Operacional Líquida	6.730.872,20	3.933.284,62
. Receitas do Futebol Profissional	5.710.249,20	3.924.432,55
. Receitas do Futebol Amador	20.623,00	8.852,07
Custo Operacional Bruto	6.077.955,46	4.623.405,12
. Custos do Futebol Profissional	6.077.955,46	4.623.405,12
. Custos de Salários e Encargos	2.779.967,44	2.769.529,31
. Custos de Viagens e Hospedagem	691.304,30	482.924,05
. Custos de Serviços de Terceiros	293.368,01	366.704,84
. Custos de INSS e Taxas Federativas	359.883,10	158.237,19
. Custos de Arbitragem de Jogos	236.866,33	186.544,04
. Custos de Negociação de Atletas Profissionais	-	22.700,00
. Custos de Exploração de Bares em Jogos	112.203,48	117.137,90
. Custos de Medicamentos e plano de saúde	128.760,58	30.149,69
. Custos Diversos	126.344,42	349.136,47
. Seguros, inclusive do Público Pagante	27.798,55	-
. Amortização Custo Atletas Profissionais	111.075,81	9.910,01
. Custos de Consumo de Energia Elétrica em Jogos	60.493,51	74.125,27
. Custos de Materiais Esportivos e Promocionais	149.889,93	56.306,35
. Custos do Futebol Amador	-	-
. Custos do Futebol Amador	514.974,46	402.389,03
. (-) Transferência para o Imobilizado	(514.974,46)	(402.389,03)
Resultado da Atividade	652.916,74	(690.120,50)
Despesas Operacionais	2.949.497,46	2.778.513,98
. Administrativas	635.523,11	691.312,39
. Depreciação e Amortização do Imobilizado	701.320,52	592.887,88
. Despesas Financeiras Líquidas	2.417.319,82	1.494.313,71
. (-) Reversão de Provisões p/ Contingências	(804.665,99)	-
Resultado Operacional	(2.296.580,72)	(3.468.634,48)
Resultado não Operacional	(479.829,20)	(206.048,96)
. (-) Perdas por Dispensas de Atletas	(479.829,20)	(206.048,96)
Déficit do Exercício	(2.776.409,92)	(3.674.683,44)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.