



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Monique Cristiane de Oliveira

**Ambiente institucional do futebol brasileiro e dificuldades financeiras: o que podemos concluir?**

Florianópolis,  
2022

Monique Cristiane de Oliveira

**Ambiente institucional do futebol brasileiro e dificuldades financeiras: o que podemos concluir?**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Título de Doutora em Contabilidade.  
Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr.

Florianópolis

2022

#### Ficha de identificação da obra

Oliveira, Monique Cristiane de  
Ambiente institucional do futebol brasileiro e  
dificuldades financeiras: : o que podemos concluir? /  
Monique Cristiane de Oliveira ; orientador, José Alonso  
Borba, 2022.  
215 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Características Institucionais. 3.  
Clubes de Futebol. 4. Dificuldades Financeiras. 5.  
Legitimidade. I. Borba, José Alonso. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade. III. Título.

Monique Cristiane de Oliveira

**Ambiente institucional do futebol brasileiro e dificuldades financeiras: o que podemos concluir?**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marcus Vinicius Andrade De Lima, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Amaury José Rezende, Dr.  
Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto

Prof. Wilson Toshiro Nakamura, Dr.  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Carlos Alberto Diehl, Dr.  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Thadeu Gasparetto, Dr.  
National Research University Higher School of Economics

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

---

Profª. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa

---

Prof. José Alonso Borba, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado à minha família, em especial, aos meus pais Roseli e Cleder (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente minha mãe, Roseli, por todo suporte e apoio durante minha caminhada. Foi mãe e pai nos dias mais difíceis, acreditou em mim, incentivou e ajudou a conquistar todos os meus sonhos sem que nada faltasse. Agradeço também aos meus avós, Inah e Germano, e aos meus tios, Rosângela e Carlos Roberto, por todo apoio, suporte e carinho e por se fazerem presente nos momentos mais difíceis. Aos meus irmãos, Micheli e Maycon e aos meus sobrinhos, Camilla e Thiago, agradeço a imensa torcida em todos os momentos da minha trajetória. À minha família, muito obrigada!

Agradeço também às minhas amigas Ísis, Klara, Karoliny e Juliana pela amizade, sinceridade e torcida ao longo da vida, por estarem sempre prontas para ouvir, acolher e aconselhar, por comemorarem comigo das pequenas às grandes conquistas e por compartilharem comigo suas vidas e conquistas também. O apoio, o carinho, a torcida e a compreensão de vocês foram fundamentais neste processo. Muito obrigada! Estes agradecimentos também se estendem à Júlia e à Ivy, que, embora nossas vidas tenham se cruzado recentemente, foram suporte nos dias difíceis, torcendo, incentivando e me encorajando na reta final.

Meus mais profundos agradecimentos ao meu orientador, Prof. José Alonso Borba, por acreditar em mim, pelos conselhos, ensinamentos, aprendizados, risadas e viagens compartilhados ao longo dos oito anos em que trabalhamos juntos. Foi uma honra ser sua aluna, sua orientanda. Em especial, agradeço também a Prof.<sup>a</sup>. Denize Demarche Minatti Ferreira, mais que uma professora, ao longo dos anos se tornou uma grande amiga, apoiando, incentivando, compartilhando inúmeros momentos, sala de aula, viagens, histórias de vida. Este agradecimento também se estende à Prof.<sup>a</sup>. Suliani Rover por todo conhecimento compartilhado, atenção e amizade durante estes anos.

Agradeço também aos professores do Departamento de Ciências Contábeis e aos do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina por todo o conhecimento compartilhado, pelas parcerias e pelas inúmeras conversas ao longo dos onze anos de universidade. Em especial, agradeço a Prof.<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren por acreditar em mim em diversos momentos, por todas as trocas realizadas em sala ou fora dela e por batalhar pelo crescimento do PPGC e de seus alunos.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina, pois nestes quase doze anos, cresci como ser humano e profissionalmente a partir das oportunidades fornecidas. Fiz grandes amigos, conheci profissionais excelentes e pessoas admiráveis, sonhei e realizei muitos destes sonhos. Levarei o nome da UFSC aonde for com muito orgulho e honra de ter estudado em uma

das melhores universidades do país. À UFSC, muito obrigada! Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>1</sup> pelo suporte fornecido.

Agradeço também aos meus colegas e grandes amigos do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria (NECC) por todos os anos de parceria e compartilhamento de conhecimento e histórias de vida, vocês me fizeram crescer como ser humano também. Em especial, agradeço ao Lucas e Janaina por todo o carinho, torcida e boas risadas. Aos meus colegas de turma, agradeço pelas ex-clientes trocas e momentos de descontração compartilhados, foi uma honra ter estudado e aprendido tanto com vocês.

Também, agradeço ao Fábio, pela excelente parceria que traçamos ao longo das nossas trajetórias na pós-graduação, por todas as discussões e conversas sobre a vida e sobre nossas pesquisas, por compartilhar a sala de aula e o Futnanças, por confiar no meu trabalho e capacidade de contribuir na sua jornada também. À Alessandra, agradeço por ter se tornado mais que uma colega de turma e de profissão, mas uma grande amiga com a qual compartilhei inúmeros momentos, frustrações, medos e grandes experiências. Obrigada por toda a parceria não somente profissional, mas também pessoal, pelas boas histórias que cultivamos.

Ainda, agradeço aos membros da banca de qualificação e defesa de tese, Prof.<sup>a</sup>. Suliani Rover, Prof.<sup>o</sup>. Edilson Paulo, Prof. Marcus Vinicius Andrade De Lima, Prof. Amaury José Rezende, Prof. Wilson Toshiro Nakamura, Prof. Carlos Alberto Diehl e Prof. Thadeu Gasparetto, pelas valiosas contribuições à minha pesquisa e por todo o conhecimento compartilhado durante este processo. Vocês foram fonte de inspiração.

Por fim e não menos especial, agradeço aos meus colegas da Gestão de Ativos da Engie Brasil Energia e ao time da Contabilidade pela recepção e carinho na reta final da tese. O apoio e a torcida de vocês foram de fundamental importância para que eu conseguisse superar as dificuldades do período e concluir com êxito mais esta etapa da minha vida.

A todos vocês meu muito obrigada!

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

“Após a tragédia, a vida continua - dolorida e modificada para sempre, porém plena de novos começos” (WHITE, 2013, s. n.).

## RESUMO

Esta tese, dividida em três estudos, teve como objetivo analisar como as pressões por desempenho esportivo, as características institucionais do ambiente e a legitimidade se relacionam com as dificuldades financeiras dos clubes de futebol no Brasil. Para isso, utilizou uma amostra dos clubes que participaram pelo menos uma vez na Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2020 e variou conforme as especificações de cada estudo. No primeiro, baseando-se nas respostas estratégicas às pressões institucionais, foi analisada mudança de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros. Para isso, o estudo contou com um levantamento das trocas de treinadores entre 2011 e 2019 para 34 clubes participantes da série A e entrevistas com 30 dirigentes, conselheiros e jornalistas esportivos. Os dados apontam que a mudança no comando técnico das equipes é alta no Brasil, sendo o principal motivo a demissão e que esta acontece porque os clubes operam em um ambiente passional, imediatista, resultadista e permissivo. Neste cenário a demissão é uma solução rápida e simples para reduzir a pressão sobre os dirigentes, sendo considerada uma prática altamente institucionalizada nos clubes. Já o segundo estudo verificou as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros. Utilizando uma amostra de 28 clubes, foram testadas as hipóteses de que a relação entre custos operacionais e receitas, o rebaixamento na temporada anterior, o diferencial de receitas e a rotatividade de treinadores influenciam positivamente a dificuldade financeira dos clubes brasileiros, enquanto o acesso na temporada anterior influencia negativamente. A partir de um modelo de dados em painel estimado por efeitos fixos, verificou-se que as dificuldades financeiras podem ser explicadas pelos custos operacionais e pelo diferencial de receitas entre clubes campeões e de séries distintas, apontando para indícios de insolvência nos clubes brasileiros. Por fim, usando o conceito de legitimidade como um recurso necessário à sobrevivência, o terceiro estudo verificou a associação entre desempenho e legitimidade nos clubes de futebol brasileiros. Com o uso de notícias publicadas entre 2017 e 2021 para 20 clubes e o uso da análise de sentimentos para avaliar o tom das publicações, foi verificado que os níveis de desempenho esportivo e legitimidade se relacionam, assim como para a visibilidade. Desta forma, os indícios são de que o desempenho esportivo concede legitimidade aos clubes, fator que os mantém ativos ainda que indícios de insolvência estejam presente em quase todos deles e que as decisões tomadas em prol dos resultados em campo serão validadas pelo ambiente ainda que os custos financeiros sejam altos. Este estudo defende que as dificuldades financeiras não são apenas reflexos da má gestão dos clubes, mas também refletem uma estrutura que preconiza o risco financeiro e aceita que os clubes gastem demais para competir. Como os clubes são legítimos em decorrência da sua importância social, caso problemas aconteçam, haverá um grupo pronto para apoiar independente dos custos econômicos relacionados.

**Palavras-chave:** Características Institucionais. Clubes de futebol. Desempenho Esportivo. Desempenho Financeiro. Dificuldades Financeiras. Legitimidade.

## ABSTRACT

This thesis, divided into three studies, aimed to analyze how the pressures for sports performance, the characteristics of the institutional environment and legitimacy are related to financial difficulties in soccer teams in Brazil. To that, it was used a sample of clubs that participated, at least once, in the Series A of the Brazilian Championship between 2011 and 2020, and it was adapted according to the specifications of each study. The first study analyzed the change of coaches as a strategic response to the unsatisfying sporting performance of Brazilian clubs. For this, it was included a survey of the changes of coaches between 2011 and 2019 for 34 soccer teams participating in the series A and interviews with 30 managers, advisers, and sports journalists. The data indicate that because of the passionate, immediate, result-oriented and permissive environment, the change in the technical command of the teams is common in Brazil. In this scenario, dismissal is a quick and simple solution to reduce the pressure on managers, being considered a highly institutionalized practice. The second study checked the institutional characteristics that influences the Brazilians teams financial difficulties. For that, 28 soccer teams were analyzed. The hypotheses tested is that the proportion between operating costs and revenues, relegation in the previous season, the result between revenues and costs, and the turnover of coaches impacts positively the financial difficulties, while good results in previous seasons have a negative impact on that. Based on a panel data model estimated by fixed effects, it was found that the financial difficulties can be explained by revenue gap between successful teams in different series, leading to indications of insolvency in the Brazilian clubs. Finally, using the concept of legitimacy as a necessary source for survival, the third study verified the association between performance and legitimacy. With the use of publications between 2017 and 2021 for 20 clubs, and the analysis of the feelings related to the tone of the publications, it was found that the levels of sports performance and legitimacy are related, even as for visibility. In this way, the indications are that the sporting performance ensure legitimacy to the teams, a factor that keeps them active even though signs of insolvency are present in almost all of them. The decisions taken in favor of the results on the field will be validated, even if the financial costs are high. This study affirm that financial difficulties are not just a reflection of poor management by clubs, but also reflect the acceptance of a risky financial structure. Even if financial problems happens, considering their social importance, there will be a group ready to support regardless of the related economic costs.

**Keywords:** Institutional Characteristics. Football clubs. Financial Difficulties. Legitimacy. Financial Performance. Soccer teams. Sportive Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Modelo teórico da tese .....	28
Figura 2.1 – Partes interessadas no contexto do futebol.....	36
Figura 2.2 – Processo de coleta dos dados sobre rotatividade dos treinadores .....	52
Figura 2.3 – Processo de elaboração do roteiro de entrevista .....	54
Figura 2.4 – Seleção dos entrevistados.....	55
Figura 2.5 – Procedimento de análise qualitativa das entrevistas .....	59
Figura 2.6 - Número de troca de treinadores por mês .....	63
Figura 2.7 – Frequência de duração dos contratos (2011-2019) .....	65
Figura 2.8 – Fazendo sentido à demissão de treinadores .....	109
Figura 3.1 – Casos de falência no futebol .....	125
Figura 3.2 – Círculo virtuoso do futebol .....	129
Figura 3.3 – Modelo teórico e hipóteses do Estudo 2 .....	137
Figura 4.1 – Exemplo de palavra negativa excluída da análise.....	170
Figura 4.2 – Evolução das notícias publicadas (2017-2021).....	179
Figura 4.3 – Mapa perceptual da legitimidade e desempenho .....	182
Figura 4.4 – Mapa perceptual da visibilidade e desempenho.....	183

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Respostas estratégicas às pressões institucionais .....	41
Quadro 2.2 – Antecedentes das respostas estratégicas .....	43
Quadro 2.3 – Estudos sobre rotatividade de treinadores .....	46
Quadro 2.4 – Exemplo do ajuste entre treinadores e jogos comandados .....	51
Quadro 2.5 – Caracterização dos entrevistados nas etapas de pré-teste .....	54
Quadro 2.6 – Identificação dos entrevistados.....	56
Quadro 2.7 – Informações analisadas sobre treinadores no futebol brasileiro .....	57
Quadro 2.8 – Mudança de treinadores.....	76
Quadro 2.9 – Recursos financeiros e desempenho esportivo .....	79
Quadro 2.10 – Parcelamento da rescisão .....	94
Quadro 2.11 – Opções para substituir o treinador ( <i>continua</i> ) .....	99
Quadro 2.12 – Antecedentes das respostas estratégicas no futebol brasileiro ( <i>continua</i> ).....	112
Quadro 3.1 – Estudos sobre dificuldades financeiras e insolvência no futebol ( <i>continua</i> )....	126
Quadro 3.2 – Operacionalização das variáveis de interesse do Estudo 2.....	140
Quadro 3.3 – Operacionalização das variáveis de controle do Estudo 2.....	143
Quadro 4.1 - Tipologias de Legitimidade Organizacional .....	162
Quadro 4.2 – Operacionalização das variáveis de interesse do Estudo 3.....	172

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Composição da amostra e participações no Campeonato Brasileiro ( <i>continua</i> )	48
Tabela 2.2 – Estatística descritiva da rotatividade de treinadores (2011-2019)	60
Tabela 2.3 - Informações por clube ( <i>continua</i> )	61
Tabela 2.4 – Treinadores com maior número de trocas (2011-2019)	64
Tabela 2.5 - Motivos para a troca do treinador (2011-2019)	66
Tabela 2.6 – Ações tomadas pelos clubes frente ao desempenho ruim	72
Tabela 2.7 – Rotatividade de treinadores por tamanho do clube	87
Tabela 2.8 – Principais técnicos por clube ( <i>continua</i> )	103
Tabela 3.1 – Composição da Amostra final	139
Tabela 3.2 – Estatística descritiva para o período de 2011-2021 (em milhões de R\$)	146
Tabela 3.3 – Informações gerais dos clubes brasileiros (2011-2021)	148
Tabela 3.4 – Custos operacionais, passivos e receitas (2011-2020)	149
Tabela 3.5 – Estatística descritiva – variáveis econômicas (2011-2021)	151
Tabela 3.6 – Resultados dos modelos de regressão estimados ( <i>continua</i> )	151
Tabela 4.1 – Composição da amostra do Estudo 3	167
Tabela 4.2 – Estatística descritiva das notícias (2017-2021)	176
Tabela 4.3 – Informações por clube (2017-2021)	180
Tabela 4.4 – Probabilidade de Chi-quadrado na associação das variáveis	181

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBF Confederação Brasileira de Futebol

DFs Demonstrações Financeiras

FIFA *Fédération Internationale de Football Association*

EBITDA *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

EBIT *Earnings Before Interest and Taxes*

FFP *Financial Fair Play*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

PGFN Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PROFUT Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro

UEFA União das Associações Europeias de Futebol

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1	ESTUDO 1.....	24
1.2	ESTUDO 2.....	25
1.3	ESTUDO 3.....	26
1.4	MODELO TEÓRICO E JUSTIFICATIVAS .....	27
<b>2</b>	<b>ESTUDO 1: POR QUE E PARA QUEM? UMA ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE TREINADORES NO FUTEBOL BRASILEIRO .....</b>	<b>30</b>
2.1	INTRODUÇÃO .....	30
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	33
<b>2.2.1</b>	<b>O futebol brasileiro como instituição .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O campo organizacional do futebol .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Respostas estratégicas às pressões institucionais.....</b>	<b>40</b>
2.2.3.1	<i>Demissão do treinador como resposta estratégica no futebol.....</i>	<i>44</i>
2.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
<b>2.3.1</b>	<b>População e Amostra .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Procedimentos de coleta dos dados.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Procedimentos de análise dos dados .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Limitações da pesquisa .....</b>	<b>59</b>
2.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	60
<b>2.4.1</b>	<b>Rotatividade de treinadores .....</b>	<b>60</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Contexto da demissão de treinadores no Brasil.....</b>	<b>68</b>
2.4.2.1	<i>Características do ambiente institucional do futebol brasileiro.....</i>	<i>68</i>
2.4.2.2	<i>Pressões exercidas sobre os clubes.....</i>	<i>78</i>
2.4.2.2.1	<i>Pressão externa .....</i>	<i>81</i>
2.4.2.2.2	<i>Pressão interna.....</i>	<i>84</i>

2.4.2.3	<i>O processo de demissão do treinador</i> .....	86
2.4.2.3.1	Resultados ruins como motivo para demitir o treinador .....	86
2.4.2.3.2	Outros motivos para a demissão do treinador .....	90
2.4.2.3.3	Justificativas para a demissão do treinador .....	92
2.4.2.3.4	Expectativas após a demissão do treinador .....	97
2.4.2.3.5	Tomada de decisão .....	98
2.4.2.3.6	O perfil do treinador .....	101
2.4.2.3.7	Fazendo sentido a demissão do treinador .....	109
<b>2.4.3</b>	<b>Demissão de treinadores como resposta estratégica a pressão por resultados...</b>	<b>112</b>
2.5	CONCLUSÕES .....	116
<b>3</b>	<b>ESTUDO 2: INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NAS DIFICULDADES FINANCEIRAS DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL ...</b>	<b>122</b>
3.1	INTRODUÇÃO .....	122
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	125
<b>3.2.1</b>	<b>Dificuldades financeiras e estrutura institucional do futebol.....</b>	<b>125</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Características institucionais: desenvolvimento das hipóteses .....</b>	<b>130</b>
3.2.2.1.1	Custos Operacionais .....	130
3.2.2.1.2	Sistema hierárquico das competições .....	132
3.2.2.1.3	Diferencial de receitas .....	134
3.2.2.1.4	Rotatividade de treinadores .....	136
<b>3.2.3</b>	<b>Modelo teórico do estudo .....</b>	<b>137</b>
3.3	Procedimentos metodológicos .....	138
<b>3.3.1</b>	<b>População e amostra .....</b>	<b>138</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Procedimento de coleta dos dados: descrição das variáveis.....</b>	<b>139</b>
3.3.2.1	<i>Variável dependente</i> .....	139
3.3.2.2	<i>Variáveis independentes</i> .....	140
3.3.2.3	<i>Variáveis de controle</i> .....	142
<b>3.3.3</b>	<b>Procedimentos de análise dos dados .....</b>	<b>144</b>

<b>3.3.4</b>	<b>Limitações da pesquisa</b> .....	<b>145</b>
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>146</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Achados gerais sobre os clubes brasileiros</b> .....	<b>146</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Resultados empíricos</b> .....	<b>151</b>
<b>3.1</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>153</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO 3: DESEMPENHO E LEGITIMIDADE: UM ESTUDO NOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS</b> .....	<b>157</b>
<b>4.1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>157</b>
<b>4.2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>160</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Legitimidade organizacional na Teoria Institucional</b> .....	<b>160</b>
<i>4.2.1.1</i>	<i>A mídia como fonte de legitimidade</i> .....	<i>163</i>
<b>4.2.2</b>	<b>Legitimidade e desempenho no futebol</b> .....	<b>165</b>
<b>4.3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>167</b>
<b>4.3.1</b>	<b>População e amostra</b> .....	<b>167</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Procedimento de coleta dos dados: descrição das variáveis</b> .....	<b>168</b>
<i>4.3.2.1</i>	<i>Variável dependente</i> .....	<i>168</i>
<i>4.3.2.2</i>	<i>Variáveis independentes</i> .....	<i>172</i>
<b>4.3.3</b>	<b>Procedimentos de análise dos dados</b> .....	<b>174</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Limitações da pesquisa</b> .....	<b>175</b>
<b>4.4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>176</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Achados gerais sobre legitimidade</b> .....	<b>176</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Análise de correspondência simples e múltipla</b> .....	<b>181</b>
<b>4.5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>184</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES DA TESE</b> .....	<b>187</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>193</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista (Clubes)</b> .....	<b>209</b>

<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista (Imprensa).....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE C – Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>211</b>
<b>APÊNDICE C – Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>214</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando chegou no Brasil em 1894, o futebol era visto como esporte de elite e atividade recreativa visando a melhoria do corpo a partir do exercício físico e da competitividade. Sua disseminação pelo país com a inserção da classe operária nos jogos e a criação dos campos de várzea colaborou para que regiões e cidades se identificassem afetivamente com os clubes. Isto concedeu outro significado ao esporte, fazendo com que seu sucesso represente orgulho cívico e melhora da qualidade de vida dos cidadãos. Por acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade, formar a identidade nacional e promover a igualdade social, o futebol representa um sistema de comunicação de valores relacionados com os símbolos nacionais com importância social e política, tornando-se parte da vida do brasileiro, uma paixão nacional e instituição no país (Caldas, 1994; Carvalho et al., 2005; Curi, 2014; DaMatta, 1994, 2009; Garcia et al., 2014; Gordon & Helal, 2001; Holanda, 2014).

Sob o enfoque da Teoria Institucional, instituições são regras, práticas, estruturas, elementos simbólicos, atividades sociais ou recursos materiais duradouros capazes de orientar escolhas, estabelecer normas econômicas, políticas e interações sociais cotidianas e fornecer estabilidade e significado à vida social. As instituições podem ser representadas por meio de ideologias ou estados que caracterizam a ordem ou padrão social, sendo reforçadas por mecanismos de apoio e sistemas de valores socialmente compreendidos. As instituições servem para explicar o mundo social porque são incorporadas à ordem social e direcionam o fluxo de vida, situando-se em contextos específicos nos quais condicionam as ações (Edwards et al., 2009; Jepperson, 1991; Lawrence & Shadnam, 2008; Scott, 2008, 2011).

O futebol no Brasil é considerado uma instituição porque surgiu e se fortaleceu concomitante ao desenvolvimento do país como nação e acompanhou a tentativa de estabelecer a democracia, sendo por vezes o veículo que deu voz aos interesses da população e representando a esperança de dias melhores (DaMatta, 1994). Contudo, ainda que o futebol seja visto como um elemento de identidade cultural, é um fenômeno social que sofre mudanças e se tornou um importante negócio e setor econômico devido o interesse global pelo esporte (Carvalho et al., 2005; Máximo, 1999; Nakamura & Cerqueira, 2021; Schmidt et al., 2019).

Os números de registros da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) mostram esta importância. Na temporada 2018/19, haviam 128.983 jogadores e 3.903 clubes profissionais registrados nas 203 entidades associadas (FIFA, 2019). De 2011 a 2020, 66.789

atletas foram transferidos e emprestados 133.225 vezes, com 8.264 clubes participando destas transações e gastando USD 48,5 bilhões com taxas de transferências (FIFA, 2021).

No Brasil, conforme a Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2019)<sup>2</sup>, em 2018 havia 742 clubes, 22.177 atletas e 477 treinadores profissionais registrados. Ainda, a cadeia produtiva do futebol brasileiro movimentou cerca de R\$ 52,9 bilhões, dos quais R\$ 761 milhões foram de arrecadação em impostos e R\$ 3,34 bilhões em salários e encargos sociais, gerando cerca de 156 mil empregos e respondendo por 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Ernst & Young, 2019). Em 2020 foram registradas 2.870 negociações de atletas que representaram cerca de R\$ 2,5 bilhões (CBF, 2021a). Também, entre 2011 e 2020 as receitas arrecadadas pelos principais clubes brasileiros cresceram cerca de 140% (Ernst & Young, 2022).

Embora seja um negócio e tenha importância econômica, verifica-se no Brasil problemas econômico-financeiros recorrentes e contínuos nos clubes, como alto endividamento, existência de passivo a descoberto, sucessivos déficits e gestão ineficiente dos recursos (Dantas et al., 2016; Nakamura & Cerqueira, 2021; Oliveira & Borba, 2021). Entre 2012 e 2014 a situação financeira era desfavorável, com mais de 70% dos balanços apresentando déficit e 40% com passivo a descoberto (Benin et al., 2019). Já entre 2010 e 2018, 46% dos balanços dos clubes das Séries A e B de 2017 apresentava passivo a descoberto e dívida crescente (Oliveira & Borba, 2021). Entre 2010 e 2020, custos e despesas dos principais clubes aumentaram quase 55%, com algumas equipes gastando mais com pessoal do que arrecadando. Além disso, entre 2012 e 2020, as dívidas cresceram cerca de 150% (Grafietti & Di Caterina, 2021).

Apesar destes problemas, são raros os clubes que faliram no país. Minatto (2020) cita como exemplo o Icasa Esporte Clube (1998) que em 2002 foi reaberto com o nome de Associação Desportiva Recreativa e Cultural Icasa, bem como o Grêmio Esportivo Novorizontino (1999) que em 2010 se tornou Grêmio Novorizontino. Porém, ao observar as empresas de outros setores, decretar falência é mais comum. Entre janeiro de 1991 e agosto de 2022, 75.960 empresas faliram no país (SerasaExperian, 2022). Por isso é natural questionar por que clubes reportando problemas financeiros há anos não decretam falência no Brasil.

Os motivos que podem explicar por que os casos de falência dos clubes são raros decorrem da complexidade do negócio do futebol. O primeiro deles é a importância econômica, política e social que os clubes possuem para suas comunidades e, por isso, produzem sentimento

---

<sup>2</sup> Não foram considerados os dados divulgados pela FIFA quanto ao número de clubes e atletas registrados, pois ela apresenta os registros apenas das Séries A, B e C do Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores e Copa Sudamericana.

de orgulho cívico e influenciam a percepção subjetiva de qualidade de vida dos indivíduos. Desta forma, seu desaparecimento poderia acarretar uma perda de bem-estar, o que faz com que diferentes partes estejam aptas a os socorrer quando estão em crise (Garcia et al., 2014).

Além disso, ainda que o desempenho esportivo reduza, há torcedores acompanhando e gerando receitas, a folha salarial pode ser ajustada e há atletas com remuneração menor. Também, como os governos valorizam a importância do futebol para a comunidade, geralmente fornecem crédito e perdoam dívidas quando há dificuldades financeiras (Gammelsæter, 2010; Procházka et al., 2012; Storm & Nielsen, 2012; Szymanski, 2017). Ainda, no Brasil a maioria dos clubes são associações sem fins lucrativos e estas, por entendimento legal, não realizam o processo de recuperação e falência, salvo exceções (Hatanaka & Oliveira, 2021).

No futebol é a concorrência que traz lucros e a rivalidade entre equipes que motiva o consumo dos torcedores, a atenção da mídia e o investimento dos patrocinadores, tornando as receitas dependentes da competição entre equipes. Diferente das relações entre empresas e concorrentes, nos clubes e rivais ela se caracteriza pela dependência mútua, porque necessitam um do outro para jogar, manter os campeonatos e sobreviver, pois, as receitas dependem da competição. Quanto mais competitivo, maior são os lucros e a emoção envolvida, podendo impulsionar a arrecadação quanto maior forem as chances de classificação ou título. Ainda, os clubes são ativos culturais e sociais e os torcedores são os principais interessados, contribuindo com a fidelidade e financeiramente para os manter ativos (Hamil et al., 2004; Madeiro, 2007; Neale, 1964; Plumley et al., 2021; Sloane, 1971, 2015; Sutherland & Haworth, 1986; Zimbalist, 2003).

Estas características fazem da indústria do futebol um cenário complexo. Por um lado, os clubes são vistos como um ativo da comunidade devido a identificação e tradições locais, por outro, são um importante negócio. Todavia, não são simplesmente empresas e não podem ser estruturados movidos apenas pelo desejo de expandir ou proteger seu valor econômico (Kennedy & Kennedy, 2012; Miragaia et al., 2019). Por isso, mesmo quando os clubes têm uma gestão ineficiente (insolvência, elevado nível de despesa, desempenho esportivo ruim), eles continuam sendo apoiados pela torcida porque exercem um papel de interesse público reconhecido por um grupo social (Díez-Martín et al., 2017; Oliver, 1991), ou seja, são legítimos.

Na visão institucional, a legitimidade se refere à aceitação de uma organização pelo ambiente em que está inserida, apoiada na percepção e no julgamento de que a entidade é adequada. Assim, para conquistar legitimidade, as organizações adotam regras, regulamentos e investem em recursos, ou seja, incorporam as instituições para atender às demandas sociais

porque a legitimidade aumenta as chances de sobrevivência (Deepphouse, 1996, 2016; DiMaggio & Powell, 1983; Sandhu, 2018; Suchman, 1995).

Ao considerar a importância dos clubes para diferentes atores no campo do futebol e a tendência de serem resgatados quando problemas financeiros surgem, não é incomum encontrar clubes centenários e endividados, principalmente no Brasil (Mósca et al., 2009). A expectativa de resgate faz com que eles busquem maximizar o desempenho em campo. Caso não obtenham êxito, a probabilidade de inadimplência aumenta (Schmidt et al., 2019), porque, para conquistar o sucesso esportivo tendem a fazer investimentos além dos seus próprios recursos, pois clubes bem-sucedidos se beneficiam de prêmios por títulos e jogos internacionais, atraindo patrocinadores e espectadores (Carlsson-Wall et al., 2016).

Por isso, o desempenho esportivo se tornou uma instituição no futebol e, quanto melhor ele for, maior é a arrecadação dos clubes, caso contrário, os recursos diminuem. Como nem sempre o resultado em campo é favorável devido a estrutura de competição (para um ganhar o outro tem que perder), esta limitação pode incentivar os dirigentes a buscar o sucesso esportivo acima do orçamento. Assim, choques adversos e imprevisíveis na relação entre desempenho e atratividade e receitas e rebaixamento são fenômenos capazes de levar os clubes à dificuldades financeiras e, conseqüentemente, à insolvência, porque aqueles com baixo desempenho sofrem com a deterioração do potencial competitivo e financeiro (Szymanski & Weimar, 2019). Em geral, uma organização com dificuldades financeiras é aquela que não consegue pagar suas obrigações ou, ainda, quando os faz é com alguma dificuldade (Bae, 2012). Especificamente no futebol, o termo remete à falta de dinheiro para arcar com as obrigações assumidas pelos clubes (Beech et al., 2008; Szymanski, 2015).

Os clubes de futebol participam de uma indústria muito particular, na qual a saúde financeira é fundamental para o sucesso que é traduzido em vitórias e criam valor a partir do desempenho esportivo (Galariotis et al., 2018), porque precisam mostrar congruência aos objetivos do público e fornecer imagem aceitável para ter apoio e mobilizar recursos. Logo, parece ser racional usar todos os recursos em busca do sucesso em campo, pois, como as equipes servem de marcadores de identificação nas comunidades locais, as partes interessadas (torcedores, mídia, governo) desempenhem papel de suas apoiadoras (Storm & Nielsen, 2012).

Embora possam ser vistos como incompetentes do ponto de vista econômico, ao conquistar o sucesso esportivo os clubes mostram conformidade às exigências dos *stakeholders*. Assim, mesmo com dificuldades financeiras resta a eles operar como uma equipe de futebol voltada aos resultados em campo porque possuem apoiadores a quem podem recorrer quando

necessário. Por isso, os clubes são pressionados por desempenho esportivo pela torcida, mídia, governo e outros agentes do campo do futebol (Gammelsæter, 2010; Irvine & Fortune, 2016).

Para responder a estas pressões, os dirigentes geralmente tomam decisões voltadas aos resultados em campo, ignorando muitas vezes os impactos financeiros. Estas ações tendem a envolver a contratação, venda e demissão de atletas. A contratação é a maior despesa dos clubes, enquanto a venda de atletas para gerar receitas pode implicar em redução do desempenho em campo, o que diminui os recursos. Assim, quando o resultado esportivo está aquém do esperado, a decisão mais comum é a substituição de treinadores, embora nem sempre seja eficiente do ponto de vista técnico (Baroncelli & Lago, 2006; Ferri et al., 2017; Galdino et al., 2020; Hagen & Cunha, 2019; Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020).

Estas decisões impactam nos custos e na arrecadação, reduzindo a liquidez, aumentando as dívidas e a longo prazo podem levar às dificuldades financeiras, caso comum no Brasil, onde pelo menos metade dos balanços exibia passivo a descoberto (Minatto & Borba, 2021; Nascimento et al., 2015; Oliveira & Borba, 2021). Esta situação indica problemas financeiros e foi verificada nos clubes alemães (Szymanski & Weimar, 2019), checos (Procházka et al., 2012), espanhóis (Barajas & Rodríguez, 2010, 2013), franceses (Scelles et al., 2018), ingleses (Buraimo et al., 2006; Lago et al., 2006) e norueguês (Jacobsen et al., 2021).

Estas particularidades revelam características as quais o campo do futebol está submetido e este cenário empírico propicia estudar os princípios da Teoria Institucional (Washington & Patterson, 2011) porque ela sugere que as organizações operam em uma rede social e seus comportamentos não se limitam ao relacionamento didático, pois há uma força motivadora por trás de toda conduta que se baseia no que é aceito socialmente e é incorporada nas instituições, que recebem este *status* quando regras e conceitos são estabelecidos nas organizações e deixam de ser questionados (institucionalização). Por isso, estruturas e práticas são adotadas independente de sua eficiência (Lin & Sheu, 2012; Munir, 2020; Sandhu, 2018).

A Teoria Institucional considera os aspectos profundos e resistentes de uma estrutura social ao analisar os processos, práticas e rotinas estabelecidos como diretrizes do comportamento social. Por isso, investiga como os elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do tempo e como as diferentes propriedades destes elementos proporcionam estabilidade e significado à vida social (Arakelian et al., 2020). Assim, contribui para entender como o ambiente influencia o comportamento organizacional e, considerando a insolvência como uma consequência estrutura institucional do futebol, esta pesquisa questiona: Como o

ambiente institucional contribui para as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros? Assim, o objetivo é analisar como as pressões por desempenho esportivo, as características institucionais do ambiente e a legitimidade se relacionam com as dificuldades financeiras dos clubes de futebol no Brasil. Esta tese está dividida em três estudos a saber.

## 1.1 ESTUDO 1

Devido sua importância para a arrecadação, os clubes são pressionados por desempenho esportivo (conquistar títulos, evitar rebaixamento, conquistar acesso, classificação para competições internacionais, entre outros). As pressões impulsionam padrões de interação e adaptação, conhecidas como respostas estratégicas aos ambientes institucionais, porque nem sempre são as mais eficientes e eficazes, mas necessárias para que os clubes sejam aceitos pelo ambiente. Porém, nem sempre são adotadas de modo inconsciente, sendo que as entidades podem utilizar de interesses pessoais para escolher a melhor forma de resposta (Garrett, 2004). Por isso, Oliver (1991) estruturou estratégias e táticas para responder às pressões institucionais que variam de uma resposta mais passiva (aquiescência) a mais ativa (manipulação) conforme a natureza e o contexto em que estas pressões são exercidas (antecedentes das respostas).

Nos clubes de futebol europeus as respostas comuns à pressão por desempenho esportivo são a contratação e demissão de atletas e treinadores, mesmo sem melhoria significativa nos resultados a longo prazo. Estas ações, embora impliquem em aumento dos custos, mostram que as equipes agem da forma que se espera delas e permitem conquistar legitimidade e apoio social (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020), fatores que podem manter os clubes mesmo com dificuldades financeiras. Todavia, a literatura pouco discute o porquê de os dirigentes tomarem estas decisões e os possíveis impactos financeiros delas advindos.

Assim, sustentando-se nas respostas estratégicas às pressões institucionais (Oliver, 1991) e, considerando que o Brasil é o país que mais demite treinadores sem melhoria significativa no desempenho esportivo após sua substituição (Galdino et al., 2020, 2022) o primeiro estudo tem como objetivo analisar a mudança de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros.

Utilizando um levantamento das trocas de treinadores entre 2011 e 2019 para 34 clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro no mesmo período e dados coletados a partir de entrevistas com dirigentes, conselheiros e jornalistas esportivos baseado no estudo de Nissen e Wagner (2020), este estudo identificou uma média de 70 trocas de treinadores por temporada, sendo que o tempo médio de permanência no comando da equipe é de 5 meses e 22 dois dias.

Além disso, dos 635 contratos encerrados no período, 60% deles teve como motivo a demissão do treinador, que geralmente acontece no segundo semestre.

Com base nas entrevistas realizadas, identificou-se que o ambiente do futebol brasileiro é considerado passional, imediatista, resultadista e permissivo, em que a demissão do treinador frente aos resultados ruins é vista como uma cultura, uma solução rápida e simples capaz de reduzir a pressão sobre os dirigentes e conceder mais tempo para trabalhar na recuperação do desempenho. Por isso, pode ser considerada uma prática altamente institucionalizada no ambiente esportivo do Brasil.

## 1.2 ESTUDO 2

A comercialização e a globalização do futebol impulsionaram a competitividade entre os clubes e incentivaram o alto investimento em atletas (Lamertz et al., 2008), levando-os a lidar com duas lógicas institucionais (financeira e esportiva), pois, quanto mais dinheiro gasto com atletas, maior é a chance de sucesso esportivo e aumento da arrecadação. Assim, a questão financeira pode ser preterida em função da esportiva levando os clubes a problemas econômico-financeiros decorrentes do aumento da dívida de curto prazo devido ao desequilíbrio entre receitas e despesas (Barajas & Rodríguez, 2013; Scelles et al., 2018).

A literatura esportiva aponta que as características e condições estruturais do ambiente institucional do futebol europeu, como o sistema de acesso e rebaixamento, diferencial de receitas, dependência de recursos, rivalidade, competitividade, apoio das partes interessadas e a incerteza dos resultados imputam uma pressão adicional aos clubes para maximizar vitórias. Por isso, os problemas econômico-financeiros podem ser explicados por esta estrutura, pois, ao gastar mais do que arrecadam, os clubes aumentam as chances de vitória e receitas, conquistando vantagem quando comparado àqueles com restrições orçamentárias mais rígidas (Alm & Storm, 2019; Barajas & Rodríguez, 2013; Beech et al., 2010; Carlsson-Wall et al., 2016; Miragaia et al., 2019; Szymanski & Weimar, 2019).

Assim, considerando o cenário brasileiro, nos quais há concentração de receitas em poucos clubes, dependência dos direitos de televisão e vendas de atletas, diferencial de receitas entre clubes de divisões distintas do Campeonato Brasileiro (Ernst & Young, 2022; Grafietti & Di Caterina, 2021; Minatto et al., 2019), importância social, econômica e política dos clubes e do esporte para os cidadãos (Carvalho et al., 2005; Curi, 2014; Garcia et al., 2014; Holanda, 2014) e problemas econômico-financeiros recorrentes (Benin et al., 2019; Dantas et al., 2015;

Grafietti & Di Caterina, 2021; Nakamura & Cerqueira, 2021; Oliveira & Borba, 2021), o segundo estudo tem como objetivo verificar as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros.

A partir de uma amostra de 28 clubes que participaram em pelo menos uma das edições da Série A entre 2011 e 2020 e que publicaram por pelo menos seis anos as demonstrações contábeis, este estudo testou as hipóteses de que a relação entre custos operacionais e receitas, o rebaixamento na temporada anterior, o diferencial de receitas e a rotatividade de treinadores influenciam positivamente a dificuldade financeira dos clubes brasileiros, enquanto o acesso na temporada anterior influencia negativamente. Para isso, utilizou-se de um modelo de dados em painel estimado por efeitos fixos, sendo a variável dependente a dificuldade financeira operacionalizada pela relação entre exigível total e receita.

Os achados indicam que, em geral, os clubes brasileiros estão passando por dificuldades financeiras, as quais são influenciadas significativamente pelos custos operacionais e pelo diferencial de receita. À medida que os custos operacionais aumentam ou a receita diminui, há uma tendência de os clubes enfrentarem problemas na sua capacidade de pagamento. Todavia, ao arrecadar uma parcela maior de recursos quando comparados a seus rivais, a incapacidade de pagar suas obrigações tende a reduzir. Ainda, estes achados apresentam indícios de insolvência nos clubes brasileiros.

### 1.3 ESTUDO 3

Como os clubes dependem da aprovação e apoio social, são julgados por seu desempenho esportivo e pressionados pelos *stakeholders* para este fim. Ao atender as demandas das partes interessadas, fortalecem as relações de cooperação e se legitimam. Assim, ao incentivar os gestores a assumir o risco financeiro pelo alto investimento em atletas para maximizar as vitórias, o desempenho esportivo se tornou um mecanismo institucional legitimador que contribui para as dificuldades financeiras dos clubes (Alm & Storm, 2019; Storm & Nielsen, 2012).

Logo, o importante é o sucesso em campo e quanto melhor ele for, mais recursos e apoio social os clubes recebem, sendo as ações em prol deste resultado validadas pelas partes interessadas independentemente dos impactos financeiros. Ao conquistar legitimidade, quando enfrentarem dificuldades financeiras, haverá um grupo de interessados prontos para ajudá-los, porque o ambiente apoia os clubes e mantém sua sobrevivência independente dos custos econômicos na tentativa de resgatá-los, porque agiram da forma esperada (Storm & Nielsen, 2012).

Portanto, usando o conceito de legitimidade como elemento necessário à sobrevivência das organizações (Deephouse, 1996; Deephouse & Suchman, 2012) e considerando o Brasil no qual são comuns equipes centenárias a beira da falência (Grafietti, 2021; Mósca et al., 2009), o terceiro estudo verifica a associação entre desempenho e legitimidade nos clubes de futebol brasileiros, argumentando que quanto mais os níveis mais altos de desempenho em campo estiverem de acordo com as expectativas do ambiente, os desafios à legitimidade serão menores.

Para isto, foi utilizada uma amostra de 20 clubes com pelo menos uma participação na Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2020 e que também fizeram parte do levantamento de Moneda (2022). A legitimidade dos clubes foi medida através do apoio ou desafios concedidos pela mídia esportiva, aqui traduzida nas notícias publicadas pelo *GloboEsporte.com* entre 2017 e 2021. A partir de uma análise de sentimento das notícias publicadas, foi calculado o coeficiente de desequilíbrio de Janis-Fadner que varia entre -1 e 1, indicando maior ou menor nível de legitimidade a partir da identificação das notícias favoráveis, desfavoráveis e neutras.

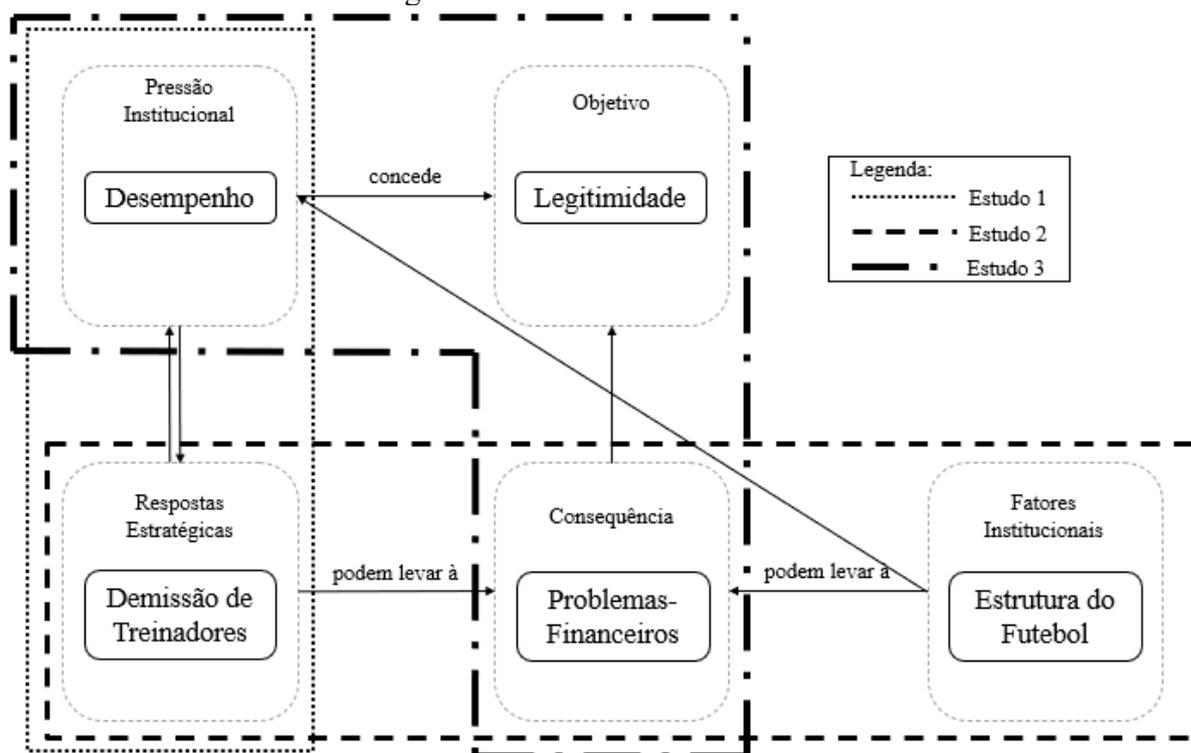
Ao todo foram analisadas 111.764 notícias e os resultados indicaram crescimento no volume publicado, com destaque para as de cunho neutro e as que apresentam desafios à legitimidade dos clubes. Estes resultados podem refletir uma mudança na postura editorial, maior atenção do público aos clubes, bem como o aumento da pressão exercida sobre eles. Além disso, podem ser consequência também da maior exposição dos aspectos econômico-financeiros dos clubes, que, em sua maioria vêm apresentando dificuldades ao longo dos anos.

Foi identificado que os altos níveis de desempenho esportivo estão associados aos altos níveis de legitimidade e visibilidade, enquanto clubes com desempenho em campo regular estão associados a uma legitimidade ruim. No que tange aos aspectos econômico-financeiros, níveis ótimos estão associados a uma boa legitimidade e apresentam indícios de que estes aspectos não são os únicos a explicarem a legitimidade dos clubes. A alta visibilidade está associada ainda a clubes solventes e grandes. Por fim, os resultados apontam para uma associação mais forte entre níveis elevados desempenho esportivo e legitimidade ou visibilidade do que para o econômico-financeiro. Assim, reforçam-se as evidências de que o desempenho esportivo dos clubes de futebol é um mecanismo institucional capaz de conceder legitimidade.

#### 1.4 MODELO TEÓRICO E JUSTIFICATIVAS

A interface dos três estudos está nas dificuldades financeiras como consequência da resposta a pressão por desempenho esportivo satisfatório em busca de legitimidade (Figura 1.1).

Figura 1.1 – Modelo teórico da tese



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Utiliza-se a Teoria Institucional para analisar as respostas e a adaptação dos clubes aos ambientes institucionais, sendo útil para discutir como forças institucionalizadas como o desempenho esportivo fornecem orientação para o comportamento organizacional. Assim, defende-se a tese de que as respostas à pressão esportiva para conquistar legitimidade, apoio social e recursos e o ambiente institucional levam os clubes às dificuldades financeiras, as quais são contestadas apenas quando o resultado em campo está aquém das expectativas dos *stakeholders*.

Como a pesquisa institucional fornece subsídios para compreender a influência mútua entre as organizações e seus ambientes, além de fornecer os meios para entender tendências de práticas dentro de uma indústria (Guth, 2016), este estudo contribui ao relacionar a Teoria Institucional e a gestão do esporte, identificando como o ambiente e as características institucionais impactam na gestão e podem levar os clubes às dificuldades financeiras. Assim, contribui ao discutir a natureza e a variedade das pressões institucionais exercidas sobre os clubes, bem como fornece diagnóstico sobre os danos causados pela tomada de decisão não planejada.

Como a Teoria Institucional permite explicar os mecanismos subjacentes e as estruturas cognitivas que influenciam a tomada de decisão e os processos organizacionais e, como os esportes fornecem um cenário único para o estudo destas questões devido a proeminência das emoções e identidades interconectadas (Nite & Edwards, 2021), ela é utilizada para entender

como o desempenho esportivo influencia a tomada de decisão nos clubes e como eles equilibram as expectativas esportivas e financeiras, como fomentado por Jacobsen et al. (2021).

Por abordar um ambiente competitivo e de insegurança financeira como o futebol brasileiro, este estudo se torna relevante porque fornece conhecimento sobre o ambiente institucional, apontando que os problemas econômico-financeiros são comuns nos clubes e aceitos pelo ambiente, possibilitando entendimento dos fatores que determinam esta situação. Assim, justifica-se porque, embora o futebol tenha importância econômica global, há também preocupação com a gestão financeira e o conseqüente impacto na sociedade, fato que faz com que os clubes tenham responsabilidade social de monitorar sua posição financeira (Miragaia et al., 2019).

Também, a literatura de gestão esportiva não considera a importância das instituições como fator importante para o desempenho (Dias & Rossi, 2017) e há indícios de que o ambiente institucional em que os clubes operam pode impactar no desempenho financeiro e esportivo (Di Simone & Zanardi, 2020). Logo, identificar os fatores que favorecem à manutenção dos problemas econômico-financeiros, considerando os aspectos culturais envolvidos, é crucial para a sustentabilidade do futebol brasileiro (Gordon & Helal, 2001). Por isso, a Teoria Institucional se insere neste estudo, porque contribui para entender como instituições, como o desempenho esportivo, e práticas comumente aceitas, como a demissão de treinadores, moldam e explicam o comportamento dos tomadores de decisão enquanto buscam legitimidade.

## 2 ESTUDO 1: POR QUE E PARA QUEM? UMA ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE TREINADORES NO FUTEBOL BRASILEIRO

### 2.1 INTRODUÇÃO

A busca pela legitimidade faz com que as organizações adotem práticas consideradas adequadas e necessárias para melhorar sua imagem, fortalecendo seu apoio e assegurando sua sobrevivência. Isto acontece porque os ambientes institucionais criam exigências e usar certos elementos faz com que as empresas sejam capazes de responder a estas demandas, o que é crucial para as organizações, pois elas serão recompensadas por serem semelhantes aos pares, embora não garanta que sejam tão eficientes quanto eles (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Washington & Patterson, 2011).

O futebol representa um cenário institucionalizado no qual a existência de diferentes *stakeholders* com suas próprias expectativas dificulta a gestão dos clubes porque podem indicar demanda conflitante (Evans et al., 2019; Lamertz et al., 2008; Sánchez et al., 2020; Washington & Patterson, 2011). Os torcedores querem títulos, a mídia abre espaço para os de melhor desempenho e os patrocinadores querem se associar às equipes bem-sucedidas. Embora os credores queiram ser pagos, devido a popularidade do futebol, alguns podem optar por não tomar medidas rigorosas contra os clubes para não se tornarem impopulares (Barajas & Rodríguez, 2010), fomentando a percepção generalizada de que eles devem focar nas vitórias em campo.

Embora o futebol seja uma atividade econômica lucrativa, a competição pressiona jogadores, treinadores e dirigentes por resultados ruins, expectativas não atendidas, críticas da torcida e da mídia (Guerrero-Calderón et al., 2021). Como os clubes precisam de apoio, tendem a agir visando o desempenho esportivo para conquistar legitimidade (Carlsson-Wall et al., 2016; Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006). Assim, enquanto os objetivos esportivos forem atendidos, os dirigentes estão satisfeitos. Contudo, quando este cenário muda, há duas soluções: investimento em atletas e a troca do treinador (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020).

O investimento em atletas é um determinante das dificuldades financeiras dos clubes europeus, porque geralmente se gasta mais do que o orçamento para contratar os melhores jogadores para ser campeão ou escapar do rebaixamento (Beech et al., 2010; Carlsson-Wall et al., 2016). Já os treinadores, como trabalham sob a pressão da mídia e da torcida, caso os resultados fiquem aquém das expectativas, a tensão para a demissão pode aumentar (Koning, 2003). Isto tornou a troca de técnico uma ação comum no futebol e uma resposta típica frente a uma crise de desempenho (De Paola & Scoppa, 2012; Flores et al., 2012; Nissen & Wagner, 2020).

Estudos sobre os efeitos da rotatividade de treinadores no desempenho das equipes foram realizados na Alemanha (Frick et al., 2010), na Argentina (Flores et al., 2012), na Áustria (Wirl & Sagmeister, 2008), na Bélgica (Balduck, Prinzie, et al., 2010), no Brasil (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019), na Espanha (Lago-Peñas, 2011), na Holanda (Koning, 2003; van Ours & van Tuijl, 2016) na Inglaterra (Besters et al., 2016; Elaad et al., 2018), na Itália (De Paola & Scoppa, 2012) e em Portugal (Maximiano, 2017).

Estas pesquisas apresentam evidências de que não há melhora estatisticamente significativa no desempenho esportivo dos clubes após a troca do técnico (Maximiano, 2017), embora uma melhoria aparente no curto prazo seja percebida. Porém, como o número demissões aumento nos últimos anos, a literatura questiona os motivos que podem explicar a substituição dos treinadores (Gammelsæter, 2013). Como o desempenho costuma melhorar após a substituição, embora não seja significativo, existe uma percepção de que a mudança é eficaz, porque há a expectativa de que um novo técnico seja capaz de motivar os jogadores e, com isso, melhorar os resultados. Ou seja, o resultado é facilmente observado e com isso, tem-se a sensação de que fazer algo mesmo sem efeito é melhor do que não fazer nada (Besters et al., 2016; Koning, 2003; Lago-Peñas, 2011; Maximiano, 2017; Wirl & Sagmeister, 2008).

Por isso, a mudança do treinador está mais relacionada com o intuito de agradar as partes interessadas, como a mídia e a torcida, que estão insatisfeitas com o desempenho e tirar o foco das escolhas dos dirigentes e gestões ruins (Balduck, Prinzie, et al., 2010; Flores et al., 2012; Gammelsæter, 2013; Maximiano, 2017; Wirl & Sagmeister, 2008). Assim, a demissão dos treinadores se tornou frequente no futebol quando o desempenho esportivo é ruim porque tende a reduzir a pressão colocada sobre o clube (Wirl & Sagmeister, 2008).

Esta decisão pode ser uma resposta estratégica às demandas do ambiente, porque, segundo a Teoria Institucional, as organizações adotam práticas, normas e rotinas comumente aceitas em resposta às pressões exercidas sobre elas para obter legitimidade (Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006; Meyer & Rowan, 1977). Quando tomam uma decisão baseada nas expectativas ambientais, as organizações estão respondendo às pressões, as quais serão mais ou menos estratégicas conforme o grau de passividade na aceitação destas pressões, porque dependem do grau de concordância da empresa com as exigências do ambiente e podem variar de aquiescência (aceitar passivamente a pressão) à manipulação, quando a organização tende a mudar as demandas a seu favor (Clemens & Douglas, 2005; Oliver, 1991).

Neste sentido, os indícios são de que os clubes de futebol demitem os técnicos para mostrar que de alguma forma agiram conforme o que é esperado deles quando o desempenho

esportivo está abaixo das expectativas. Todavia, quando impulsionados apenas pelo insucesso em campo, sem o devido planejamento, estas ações podem implicar em problemas financeiros, principalmente para aqueles que já enfrentam dificuldades, dado que os clubes precisam arcar com rescisões contratuais e custos para trazer novos colaboradores (Bell et al., 2013; Elaad et al., 2018; Mallett & Lara-Bercial, 2016; van Ours & van Tuijl, 2016).

Além disso, no Brasil os indícios são de vulnerabilidade dos treinadores e ênfase excessiva nos resultados de curto prazo para mediar as decisões da gestão (Tozetto et al., 2019). Estudos apontaram alta rotatividade de treinadores entre 2008 e 2018, tornando-se o país com o maior número de demissões (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019). Por isso, a CBF em 2021 aprovou o limite de uma troca de técnico nos clubes da Série A, para reduzir o número mudanças durante o campeonato e contribuir com projetos de longo prazo (CBF, 2021b). Nas 38 rodadas da Série A, os 20 clubes participantes realizaram 21 troca de treinadores, sendo o segundo menor número de mudanças de comando na história da competição em pontos corridos (Murito & Maleson, 2021). Todavia, algumas destas trocas foram tratadas como comum acordo e não demissão, o que pode decorrer da brecha no regulamento que não impõe limites à demissão quando ela é consensual entre clube e treinador (Mattos, 2021).

Portanto, considerando a rotatividade de treinadores e a ausência de efeitos significativos no desempenho em campo, este estudo tem como objetivo analisar a mudança de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros. Para isso, utiliza-se a construção teórica de Oliver (1991) sobre respostas estratégicas às pressões institucionais para entender a decisão de trocar um treinador no Brasil, qual o tipo de estratégia e táticas utilizadas, as causas, o contexto e os interessados na demissão.

Galdino et al. (2020) apontam que o futebol brasileiro é um sistema político, no qual dirigentes tendem a se envolver em decisões emocionais e apaixonadas para tentar atingir a pontuação desejada a todo custo. Neste sentido, ao utilizar as respostas e táticas de Oliver (1991), este estudo busca mostrar que os clubes cedem passivamente às pressões esportivas porque precisam agir conforme o que é esperado deles para obter apoio, recursos e prestígio, fatores capazes de mantê-los operando ainda que com dificuldades financeiras.

Nite e Edwards (2021) indicam que o trabalho institucional permite explicar os mecanismos subjacentes e as estruturas cognitivas que influenciam a tomada de decisão e os processos organizacionais. Por isso, a Teoria Institucional é usada neste estudo para entender como o desempenho esportivo influencia a tomada de decisão em demitir um treinador nos clubes de futebol e explicar como e porque práticas tomadas como certas, como a demissão de treinadores, moldam o comportamento dos dirigentes no Brasil.

Além disso, Gammelsæter (2013) indicava que a literatura sobre a rotatividade de treinadores nos esportes era falha devido à escassez de estudos qualitativos que exploravam as condições contextuais sob as quais os técnicos trabalham. Logo, ao compreender o contexto em que as pressões para a demissão surgem, quem são os agentes que as exercem e a causas para tal, este estudo amplia a literatura de gestão esportiva fornecendo um panorama sobre a demissão de treinadores como resposta à demanda por desempenho esportivo, ampliando a pesquisa de Nissen e Wagner (2020) para um contexto no qual as evidências são de que a demissão seja uma prática comumente aceita quando o resultado em campo está aquém das expectativas.

Assim como no estudo de Flores et al. (2012), esta pesquisa procura identificar a existência de uma cultura de demissão, porque ela deve ser explicada em relação a outras razões e não pela melhoria esperada no desempenho da equipe, já que os efeitos nos resultados são divergentes (De Paola & Scoppa, 2012), explorando as especificidades do esporte no Brasil. Ainda, o uso da Teoria Institucional na gestão esportiva é uma abordagem valiosa para o esporte, pois pode mostrar como as ações dos atores envolvidos impactam diretamente as operações nos ambientes esportivos (Nite & Edwards, 2021), fato que este estudo busca mostrar.

Por fim, enquanto o estudo de Galdino et al. (2022) analisou a demissão a partir da percepção dos próprios treinadores, esta pesquisa inova ao estudar o mesmo processo sob uma visão interna e externa aos clubes, entrevistando representantes das equipes e também jornalistas esportivos. Assim, contribui para o entendimento do processo de demissão de treinadores. Adicionalmente, reforça a discussão popular sobre as demissões utilizando dados dos clubes e as percepções dos envolvidos nos processos.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2.1 O futebol brasileiro como instituição

Sob o enfoque da Teoria Institucional, um campo organizacional pode ser definido como organizações que, em conjunto, formam uma área reconhecida da vida e contemplam fornecedores-chave, consumidores de recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos (DiMaggio & Powell, 1983). Ou seja, é um sistema de relações entre diferentes atores nos quais as instituições operam e impulsionam a tomada de decisões.

O futebol é um campo organizacional institucionalizado no qual os clubes ocupam uma posição central em cenário com diferentes *stakeholders* que possuem seus próprios interesses (Nissen, 2014, 2015) e ambos são considerados instituições (Cooper & Joyce, 2013;

Morrow, 2013; Washington & Patterson, 2011). Todavia, para existir como uma instituição, o futebol deve desempenhar claro papel para a sociedade. Este é o caso do Brasil, pois se relaciona com a capacidade de fornecer ao povo a experiência da vitória e proporciona igualdade e justiça social porque as regras do jogo não mudam e tornam todos iguais (DaMatta, 1994, 2009),

No Brasil, o futebol chegou em 1894, quando Charles Miller, após retornar de Londres, trouxe consigo uma bola e a experiência para se praticar o esporte. Inicialmente, esta prática foi difundida pela cidade entre a elite, mas não caiu nas graças da alta sociedade e, para manter as disputas, foi necessário permitir a entrada de operários para completar as equipes. Esta abertura passou a significar garantia de emprego aos paulistanos (Caldas, 1994; Carvalho et al., 2005).

A inserção da classe operária e o surgimento dos campos de várzea mostram o início da relação entre esporte e comunidade, pois representava importante forma de socialização do futebol, bem como a criação de laços afetivos e de identidade entre as pessoas, motivando-as a se reunirem para ver as partidas e formando a base social dos clubes no Brasil (Carvalho et al., 2005). Nesta época, o futebol era uma prática amadora desenvolvida por associações sem fins lucrativos que visavam apenas a competição e o lazer (Maia, 2021; Mattar, 2014).

Este cenário se manteve até a década de 30, quando os jogadores se tornaram ídolos depois de representar a seleção brasileira em torneios internacionais. Com isso, o futebol começou a ser praticado em espaços abertos o que permitia que as pessoas assistissem livremente ao jogo. Devido à falta de estrutura para acomodar jogadores e torcedores, o futebol começou a ser popularizado no restante do país com a criação de novos clubes, aumentando a rivalidade entre eles e os associando às regiões geográficas, o que resultou na formação de novas identidades e conectou os clubes a territórios (Holanda, 2014)

Quando uma cidade possui uma equipe competitiva em um esporte com importância econômica e social como o futebol, tudo o que tem a ver com ele geralmente desempenha um papel importante na vida de uma parcela significativa da população. Assim, o sucesso de um clube tem impactos importantes, porque o êxito valoriza a cidade e lhe concede prestígio externo, produzindo sentimento de orgulho cívico ao aumentar a autoestima e ao influenciar a percepção subjetiva de qualidade de vida dos cidadãos (Garcia et al., 2014).

Enquanto a sociedade modificava seus valores e o Estado implantava uma política industrial nacionalista, o futebol passou por mudanças, novos profissionais e recursos se tornaram necessários para disputar competições nacionais e as funções diretivas representavam retorno político capaz de conceder aos dirigentes prestígio social ímpar. Assim, apoiado na competitividade, o futebol passou a ser desenvolvido e a mídia se tornou o principal financiador dos

clubes, que alinhado ao seu poder de induzir a sociedade, tornou-se capaz de influenciar também a decisão dos dirigentes (Carvalho et al., 2005).

O *status* amador do futebol se manteve até 1933, quando a profissão de jogador foi instituída embora a gestão dos clubes assim se mantivesse. Neste processo, o futebol se tornou um produto cultural no Brasil com importância política e social (DaMatta, 1994), porque acompanhou os períodos de transformação do país, que precisava de afirmação nacional, tornando-se um esporte que representa a identidade nacional (Gordon & Helal, 2001; Guterman, 2009).

Por isso, Máximo (1999) aponta que a história do futebol no Brasil pode ser dividida em fases que refletem o que ele representa para a sociedade brasileira. Primeiro, um passatempo quando da sua chegada no país e a prática pela elite brasileira. Depois, como elemento de integração por envolver negros e operários. Já a paixão popular foi surgindo aos poucos, principalmente após a vitória da seleção brasileira na final do Campeonato Brasileiro Sul-americano de 1919, enquanto o esporte como profissão chegou em 1933. O futebol como meio de afirmação nacional foi caracterizado na década de 70, quando ganhar a copa do mundo deu ao país *status* de grande nação. Como instrumento político, fundamentou-se no regime militar, quando os clubes dos estados em que o partido do governo ia mal eram convidados para participar do campeonato nacional para agradar o povo. Já o futebol como arte se relaciona com a hegemonia da seleção brasileira e a técnica apresentada pelos atletas, além da perspectiva de um negócio milionário e global que possui representação ímpar na economia do Brasil.

A importância dada ao futebol e aos clubes na formação da identidade foi apontada por Arakelian, Brito e Rosenthal (2020), ao afirmar que a paixão é um elemento da identidade individual transmitida por vínculos familiares, sendo cultural esperar que cada indivíduo tenha amor pelo clube que representa sua região. Por ser um símbolo da cultura, o futebol brasileiro não pode ser visto apenas como esporte, mas como um jogo a serviço de um conjunto de valores e relações sociais e uma instituição capaz de incorporar diversas esferas da vida social. Portanto, é um instrumento de socialização e um complexo sistema de comunicação de valores que proporciona uma relação mais íntima com os símbolos nacionais, responsável por conectar pessoas e promover igualdade (DaMatta, 2009; Madeiro, 2007).

Neste cenário, ainda que o futebol tenha sido inventado pelos ingleses, chegado no Brasil como um esporte de elite, os brasileiros o adotaram e se apaixonaram, tornando-o uma instituição devido a difusão cultural, a promoção de sentimentos de identidade individual e coletiva na sociedade, porque, embora seja um negócio, é também uma arte e envolve questões cívicas básicas, identidade social e valores culturais (DaMatta, 1994).

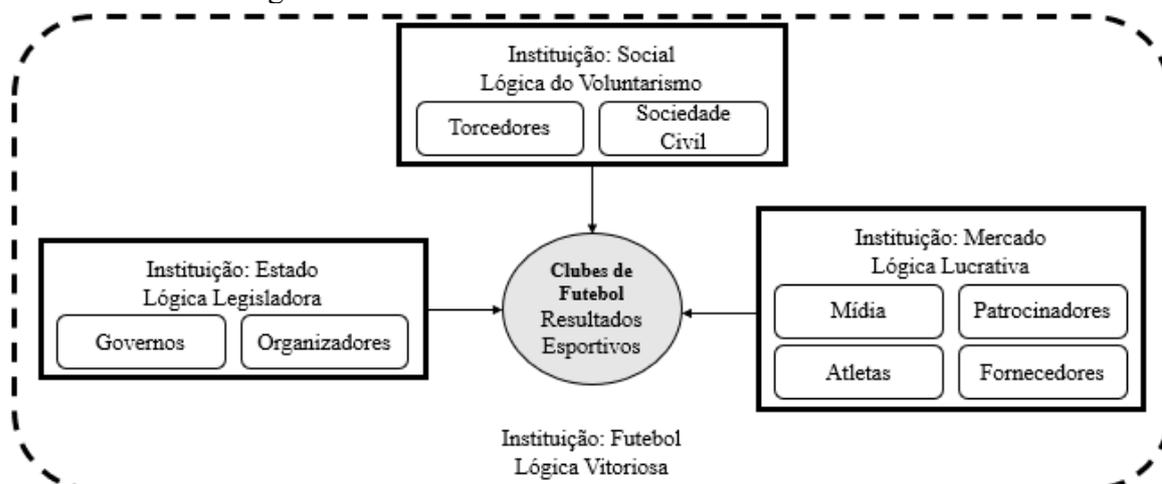
Theobald et al. (2020), ao entrevistarem torcedores brasileiros, identificaram que o envolvimento com os clubes é uma relação incondicional porque embora os sentimentos e emoções possam oscilar conforme o momento do clube, isto não afeta a paixão nem o significado que o time possui. Para os autores, isso acontece porque existe a percepção de que os momentos alegres proporcionados pelos clubes compensam os períodos de crise e insatisfação.

Ainda, Garcia et al. (2014) apontam que, como os clubes possuem um valor simbólico para o povo e fazem parte da história e identidade da cidade, o desaparecimento de um clube acarretaria uma perda de bem-estar e que por isso, existem indivíduos que se interessam pela sua sobrevivência por acharem que outras pessoas deveriam ter a oportunidade de usufruir dos benefícios decorrentes de sua existência.

### 2.2.2 O campo organizacional do futebol

O futebol é um sistema interinstitucional que possui diversos *stakeholders* com demandas próprias e que desempenham papel decisivo na produção e consumo do esporte e contém lógicas distintas e interconectadas que representam diferentes expectativas sobre como os clubes devem agir (Figura 2.1). Logo, as decisões gerenciais devem ser tomadas considerando estas relações (Anagnostopoulos, 2011; Nissen, 2015; Senaux, 2008), mas se tornam complexas devido a necessidade de projetar uma imagem capaz de agradar a todos (Lamertz et al., 2008). Como para entender a conduta dos atores é necessário analisar como as instituições e lógicas podem impactar no esporte, a Teoria Institucional é usada (Morrow, 2013).

Figura 2.1 – Partes interessadas no contexto do futebol



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Anagnostopoulos (2011), Nissen (2015) e Senaux (2008).

No futebol o produto-chave são as partidas e, portanto, os clubes são instituições que ocupam uma posição central no campo, sendo que a maioria deles têm como objetivo principal

o sucesso esportivo e as ações realizadas serão voltadas ao seu alcance, a lógica vitoriosa. Outra instituição é o mercado, no qual a lógica predominante é a orientação para o lucro. Ambas estão intrinsecamente relacionadas porque o lucro aumenta as chances de vitória. A sociedade e o Estado também são instituições neste campo, sendo que no primeiro se destaca a lógica do voluntarismo, enquanto no segundo a da regulamentação (Nissen, 2015).

As lógicas e instituições no campo do futebol mostram como este é um ambiente complexo, com objetivos que nem sempre são compatíveis, compartilhados e defendidos pelos diferentes *stakeholders*. Esta complexidade pode explicar o desempenho financeiro insatisfatório dos clubes, porque, geralmente, este resultado não é o único nem mesmo o objetivo dos principais interessados. Assim, alguns deles podem ser favorecidos às custas de outros sob ameaça à sobrevivência da equipe a longo prazo (Senaux, 2008). Portanto, entender suas demandas é crucial para compreender as ações tomadas pelos dirigentes.

A capacidade de mobilização do futebol lhe concedeu importância política, tornando-o decisivo em alguns casos para definir o humor dos eleitores (Guterman, 2009). Isto porque, embora os governos locais e regionais forneçam subsídios aos clubes devido a sua representatividade social e política, as autoridades locais dependem das equipes porque se uma delas, por exemplo, for rebaixada, enfrentar problemas financeiros ou jogar em outro estádio, toda a região será afetada e pode ter impacto eleitoral significativo caso a sociedade entenda que não houve apoio suficiente (Senaux, 2008). Assim, é natural que ajudem os clubes em função de questões políticas e da pressão da torcida, de forma que os dirigentes tendem a criar reivindicações favoráveis para si (Anagnostopoulos, 2011).

No Brasil, apesar de diversas regulamentações que regem o esporte, os programas de parcelamento de dívidas e a capacidade do Governo em influenciar os clubes, seu auxílio na gestão é fraco e o Governo é visto como beneficiário do futebol (Mósca et al., 2009). Na Europa, antes do *Financial Fair Play Regulations* (FFPR) na Europa, os dirigentes esperavam que o Estado ou investidores estivessem prontos para auxiliar o clube na cobertura dos gastos (Franck, 2018). Na Espanha, o financiamento público é um dos motivos que atenua a situação financeira ruim dos clubes (Barajas & Rodríguez, 2010). Este apoio governamental se torna problemático à medida que os custos deste apoio são transferidos para os contribuintes.

No Brasil, isto se relaciona com o risco moral que “[...] representa a condição de tratamento excepcional concedido pelo poder público aos clubes, em função de suas enormes popularidades, e do impacto notadamente negativo que a quebra empresarial de qualquer um destes clubes populares poderia produzir na sociedade”. O Governo é complacente porque não

impõe penalidades e fomenta as condições para o não pagamento de obrigações e endividamento irresponsável, o que geralmente é válido para os clubes populares (Mattar, 2014, p. 114).

Ademais, os órgãos reguladores do esporte são os responsáveis pela organização e imposição das regras do jogo e, embora possam controlar as finanças dos clubes, não tendem a se envolver na sua gestão (Senaux, 2008). Ainda que uma regulamentação financeira exista, a maximização do resultado esportivo prevalece (Evans et al., 2019), pois o que importa é o sucesso das competições. No Brasil, por exemplo, a CBF se preocupa especificamente com o desempenho esportivo das equipes e da seleção e as federações se limitam a organizar os campeonatos estaduais (Arakelian et al., 2020; Mósca et al., 2009).

A torcida, além de consumidor final do espetáculo esportivo, possui papel de apoiadora porque escolhe uma equipe e demonstra interesse nela em troca de um resultado em campo satisfatório sob pena de reduzir sua participação. Por isso, embora não comprometa a equipe financeiramente no curto prazo, sua ausência é refletida no longo prazo em termos de receita com bilheteria, direitos de televisão e patrocínio. Assim, os torcedores têm poder de expressar suas reivindicações, que são caracterizadas pela urgência, pois com alguns jogos consecutivos com resultados ruins, exige uma rápida resposta dos dirigentes (Nissen, 2015; Senaux, 2008).

Isto porque o torcedor é o principal responsável pela existência dos clubes (Caldas, 1994), principalmente no Brasil, onde a popularização do esporte envolve essencialmente o torcedor, o qual “[...] representa a paixão e o envolvimento do povo com o esporte, a ponto de se tornar uma das primeiras bases identitárias do Brasil visto do exterior” (Holanda, 2014, p. 16). Embora seja um consumidor, difere dos demais mercados pois a fidelização do torcedor é incondicional e mesmo com oscilações no consumo devido a insatisfação com o desempenho do clube, o risco de perdê-lo para a concorrência é quase nulo. Assim, o interesse maior dos torcedores é no resultado de campo independentemente do que acontece fora dele, não importando para a maioria deles a forma de gestão do clube desde que os resultados esportivos sejam atingidos. Isto fomenta “[...] a gestão irresponsável, que promove desequilíbrio entre resultados esportivos e resultados financeiros e de negócios” (Mattar, 2014, p. 135).

Com relação a mídia, deve-se prestar atenção em suas exigências pois é uma importante fonte de recursos, possui capacidade de expressar qualquer exigência e tende a pressionar os dirigentes por questões relacionadas ao desempenho esportivo. Já os atletas, como existe um mercado ativo de transferência, eles têm poder para barganhar e exercer pressão sobre os dirigentes afim de satisfazer suas demandas sob a ameaça de saída do clube, é possível que os gestores aceitem as pressões para não perder o atleta e ser questionado por outras partes em nome do futuro sucesso ou reputação da equipe (Anagnostopoulos, 2011; Senaux, 2008).

Assim, clubes e *stakeholders* estão emocionalmente ligados e o comportamento deles é influenciado pelo desempenho em campo (Baxter et al., 2019). Neste cenário, os clubes enfrentam uma pressão externa voltada ao sucesso esportivo e responder a ela se torna crucial para os dirigentes, principalmente aqueles eleitos pelos sócios do clube, tornando o desempenho esportivo um mecanismo capaz de possibilitar a reeleição (Jacobsen et al., 2021). Isto incentiva contratação e demissões de atletas, as vezes ‘em pacote’ e alta rotatividade de treinadores, de forma que as decisões equivocadas podem acarretar custos aos clubes. No Brasil estas decisões podem ser potencializadas pelas lacunas estatutárias, pois são raros os estatutos que direcionam e fiscalizam as responsabilidades por estas atividades (Oliveira et al., 2018).

De modo geral, as lógicas do campo do futebol definem como as decisões são tomadas e os clubes incorporam critérios, principalmente a ênfase na vitória, com o intuito de potencializar as perspectivas de sobrevivência na forma de apoio financeiro, porque agir como se espera tem forte valor simbólico. Portanto, para se manterem atrativos, evitar sanções econômicas e críticas públicas, os clubes precisam satisfazer os desejos dos interessados, resumidos nas vitórias em campo (Anagnostopoulos, 2011; Nissen, 2015).

Trabalhar por resultados financeiros em detrimento do esportivo pode afetar negativamente a torcida, pois, não ser campeão e ter equilíbrio financeiro contraria seus objetivos. Como os torcedores são impulsionados por sentimentos passionais, eles influenciam, mesmo que indiretamente, a tomada de decisão dos dirigentes (Mósca et al., 2009) porque afetam as receitas. Assim, os dirigentes devem ceder em maior ou menor grau à pressão exercida, porque uma redução no desempenho esportivo gera efeitos negativos para torcedores e dirigentes, sendo natural os incentivos para gastar demais (Anagnostopoulos, 2011; Franck, 2018).

Como comportamento dos atores no futebol é influenciado pelo desempenho em campo, a vontade e a alegria de vencer é tão forte que os dirigentes se arriscam financeiramente para alcançar este resultado porque é esperado que os clubes ajam quando o desempenho é diferente do desejado. Contudo, estas decisões têm consequências e mesmo o bom desempenho esportivo pode ser ruim financeiramente, porque há pressão para altos investimentos para manter o ciclo vitorioso (Baxter et al., 2019).

Assim, a lógica esportiva e a financeira concorrem quando há chances reais do clube ser campeão, sendo a primeira preferida porque o sucesso esportivo é uma condição para o sucesso financeiro. Caso o desempenho esportivo possa ser melhorado, decisões precipitadas que sacrificam o resultado financeiro podem ser feitas e são fomentadas por pressões externas de torcedores com desejo de vencer, pois o risco de redução dos recursos é menor do que na

disputa do rebaixamento. Quando há o risco de rebaixamento, as duas lógicas não são concorrentes, porque vale renunciar o resultado financeiro de curto prazo, pois, a redução dos recursos é significativa com o rebaixamento. Logo, no curto prazo as consequências negativas são compensadas pelos ganhos financeiros de evitar o rebaixamento (Carlsson-Wall et al., 2016).

Assim, os riscos e incertezas tornam comum que os clubes dependam de agentes externos para a tomada de decisão eficaz e eficiente e quanto maior a recompensa, maior a pressão esportiva, pois, ao atender às expectativas, fortalecem as relações de cooperação e isto pode explicar sua sobrevivência mesmo com problemas financeiros. Logo, o resgate dos clubes não oferece incentivos para a redução dos gastos, mas o contrário, porque as expectativas de conseguir recursos para se sustentar podem encorajar o comportamento, as decisões e as ações contraproducentes para a viabilidade financeira, fomentando os gastos e contribuindo para a difusão de estratégias inviáveis (Jacobsen et al., 2021). Por isso, o sucesso esportivo se tornou um mecanismo institucional que contribui para as dificuldades financeiras e a insolvência uma consequência da estrutura institucional a qual os clubes estão submetidos.

### **2.2.3 Respostas estratégicas às pressões institucionais**

A perspectiva institucional aborda que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de convencer o público de que merecem apoio e por isso tendem a observar e se adaptar ao comportamento de seus pares como resposta às demandas ambientais (DiMaggio & Powell, 1983; Storm & Thomsen, 2016). Ao incorporar práticas institucionalizadas, é possível obter legitimidade, recursos, estabilidade e maiores chances de sobrevivência (Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006; Meyer & Rowan, 1977). Assim, as empresas acabam sendo estruturadas por pressões institucionais exercidas por diferentes atores que influenciam na adoção de normas e rotinas comumente aceitas no ambiente.

Estas pressões têm sido propostas e encontradas como fatores determinantes da atuação conforme às normas e expectativas reguladas pelos agentes institucionais. Ir contra elas leva a questionamentos sobre a legitimidade e pode afetar a capacidade de obter recursos e apoio social, porque as empresas são incapazes de produzir todos os recursos que precisam e se tornam dependentes de fornecedores externos, os quais têm poder crítico sobre elas e por isso influenciam seu comportamento (Sotiriadou & Wicker, 2013).

Logo, as organizações são limitadas pelas pressões externas e seu comportamento é impulsionado pela aceitação de valores e práticas institucionalizadas, sendo a conformidade útil para aumentar sua probabilidade de sobrevivência e, por isso, devem responder às demandas e expectativas do ambiente (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Trendafilova et al., 2013). Ao

escolher um curso de ação, as empresas respondem às pressões embora estas práticas nem sempre sejam as mais eficientes e eficazes, mas necessárias para que as entidades sejam aceitas.

Neste contexto, a Teoria Institucional atenta para o impacto causal destas pressões e explica como a aquiescência passiva ao ambiente externo pode contribuir para a validade social e sobrevivência de uma entidade, bem como mitos, significados e valores impulsionam o comportamento organizacional no contexto das pressões externas (Oliver, 1991). Porém, as empresas nem sempre adotam inconscientemente normas e regras para se conformar às pressões ambientais, elas também utilizam de seus interesses pessoais (Garrett, 2004).

À medida que a força das pressões institucionais em um campo organizacional varia, as entidades podem exibir diferentes estratégias para lidar com os distintos graus de pressão e ter diversos interesses para ganhar legitimidade (Xiu et al., 2020). Neste sentido, Oliver (1991) propôs estratégias e táticas (Quadro 2.1) para identificar o possível comportamento em resposta às pressões e expectativas institucionais. Assim, as empresas podem se comportar de maneiras distintas em resposta ao ambiente, variando de conformidade passiva à resistência ativa em função da natureza e do contexto das pressões.

Quadro 2.1 – Respostas estratégicas às pressões institucionais

<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>	<b>Exemplos</b>
Aquiescer	Habituar	Seguir normas tidas como certas, invisíveis
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Cumprir	Obedecer às regras e aceitar as normas
Negociar	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de vários agentes
	Pacificar	Conciliar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com partes institucionais interessadas
Evitar	Simular	Disfarçar a não conformidade
	Atenuar	Relaxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
Desafiar	Afastar	Ignorar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e requisitos
	Atacar	Atacar as fontes de pressão institucional
Manipular	Cooptar	Aproximar-se de agentes influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar agentes e processos institucionais

Fonte: Traduzido de Oliver (1991).

Aquiescer é aceitar a pressão e seguir as demandas institucionais, sendo a resposta conforme o comportamento esperado e depende da intenção consciente de se conformar, do grau de consciência dos processos institucionais e das expectativas de que a conformidade será autossuficiente para os interesses. Ao aquiescer as empresas seguem inconscientemente normas

tidas como certas (hábito), copiam os modelos bem-sucedidos (imitação) ou aceitam conscientemente regras e normas (obediência). Esta é a resposta mais comum em ambiente de alta pressão institucional (Garrett, 2004; Lebelhuber & Greiling, 2021; Oliver, 1991; Xiu et al., 2020).

No futebol, principalmente o brasileiro, uma prática habitual observada nos clubes é a demissão de treinadores após um período de resultados esportivos adversos (Galdino et al., 2020; Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020). Ainda que se verifique a característica habitual, ela também pode estar relacionada à obediência, à medida que os dirigentes percebem que agindo da forma que se espera, terão apoio da torcida.

Quando as empresas identificam conflitos entre seus objetivos e as expectativas ambientais e consideram que a conformidade é inviável, tentam ajeitar as pressões enquanto negociam com os *stakeholders*, ou seja, cumprem parcialmente as demandas. Assim, as empresas podem conciliar seus objetivos com as expectativas dos agentes que a pressionam (equilibrar), aceitar parcialmente as demandas (pacificar) ou negociar as soluções (barganhar) (Garrett, 2004; Lebelhuber & Greiling, 2021; Oliver, 1991; Soebbing & Mason, 2009; Xiu et al., 2020).

A barganha é uma tática mais ativa do que a pacificação e envolve os esforços da entidade para exigir algumas concessões de um agente externo em suas demandas. Por exemplo, um clube pode estar pressionado a demitir o treinador quando tem uma sequência de resultados esportivos ruins, mas o mantém e contrata um jogador famoso que agrada seu público. Assim, aceita a demanda por melhora do desempenho, mas não age da forma habitual que é a demissão.

A estratégia de evitar ocorre quando a organização tenta impedir ou adiar a necessidade de conformidade ao ambiente. Neste caso, as empresas tentam disfarçar a inconformidade (simulação) e se difere da aquiescência no grau em que a conformidade é aparente ou real, dado que a aparência muitas vezes é suficiente para obter legitimidade. Também, as empresas podem se distanciar dos agentes que exercem pressão (atenuar) ou ainda mudar seus objetivos e atividades para evitá-las (escapar) (Garrett, 2004; Oliver, 1991; Soebbing & Mason, 2009).

A estratégia desafiadora é uma tentativa de resistir às normas e expectativas e tem mais chances de ocorrer quando o custo é baixo, os interesses divergem substancialmente dos valores externos, as organizações demonstram racionalidade ou suas próprias convicções e condutas alternativas, ou ainda quando acredita que tem pouco a perder em relação aos agentes que a julgam. Nesta estratégia as táticas são ignorar explicitamente as pressões (afastar), contestar regras e requisitos que questionam a legitimidade (provocar) ou atacar as fontes de pressões (atacar) (Garrett, 2004; Lebelhuber & Greiling, 2021; Oliver, 1991; Soebbing & Mason, 2009).

Manipular é a estratégia de resposta mais ativa às pressões institucionais porque as organizações procuram se unir aos principais atores do campo para interferir nas pressões ou

suas fontes (cooptar), buscam moldar as normas e valores (influenciar) ou estabelecem poder e domínio sobre os atores que as exercem (controlar). Assim, controlar é a resposta mais agressiva porque o objetivo é dominar as fontes ou processos institucionais e tende a ser usada quando as expectativas são pouco promovidas. Esta é a resposta mais comum em ambientes com fraca pressão institucional (Garrett, 2004; Lebelhuber & Greiling, 2021; Oliver, 1991; Soebbing & Mason, 2009; Xiu et al., 2020).

Esta poderia ser a estratégia adotada por alguns clubes quando analisada a relação com o Governo, pois ainda que este represente um agente capaz de pressionar às equipes, verifica-se o contrário. Os dirigentes tendem utilizar o poder político das entidades e a força da torcida para fazer reivindicações a seu favor (Anagnostopoulos, 2011; Mósca et al., 2009; Senaux, 2008). No Brasil, por exemplo, caso recente é a articulação do Flamengo junto ao Governo Federal para flexibilizar os direitos de transmissão dos jogos (Mattos, 2020).

Todavia, ainda que as respostas estratégicas possam ser enquadradas na tipologia de Oliver (1991), elas dependerão do porquê as pressões estão sendo exercidas (causas), quem as está exercendo (agentes), quais são as pressões (conteúdo), como ou por que meios são exercidas (controle) e onde ocorrem (contexto), conforme o Quadro 2.2. Isto porque a escolha entre as estratégias depende do grau de concordância da organização com os objetivos traçados pelos agentes institucionais que a pressionam e, por isso, podem utilizar mais de uma estratégia ou tática para responder às pressões institucionais (Clemens & Douglas, 2005).

Quadro 2.2 – Antecedentes das respostas estratégicas

<b>Fator Institucional</b>	<b>Pergunta de Pesquisa</b>	<b>Dimensão Preditiva</b>
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a se conformar às regras ou expectativas institucionais?	Legitimidade ou aptidão social Eficiência ou aptidão econômica
Agentes	Quem está exercendo pressão institucional sobre a organização?	Multiplicidade de demandas constituintes Dependência de constituintes institucionais
Conteúdo	A quais normas ou requisitos a organização está sendo pressionada a se conformar?	Consistência com os objetivos organizacionais Restrições discricionárias impostas à organização
Controle	Como ou por quais meios as pressões institucionais estão sendo exercidas?	Coerção ou aplicação legal Difusão voluntária de normas
Contexto	Qual é o contexto ambiental no qual as pressões institucionais estão sendo exercidas?	Incerteza ambiental Interconectividade ambiental

Fonte: Traduzido de Oliver (1991).

A causa se refere ao conjunto de expectativas pretendidas que fundamentam pressões externas, enquanto os agentes são todos aqueles que impõem pressão e podem influenciar as ações das empresas. Já o conteúdo se refere ao alinhamento das expectativas com os objetivos

internos, enquanto o controle é o meio pelo qual as pressões são impostas, por força de lei que limita as expectativas culturais ou pela propagação voluntária de uma expectativa ou prática institucional já difundida em um campo organizacional. Por fim, o contexto se refere ao ambiente institucional no qual a empresa exerce sua atividade (Oliver, 1991; Vejvar et al., 2018).

### *2.2.3.1 Demissão do treinador como resposta estratégica no futebol*

No futebol, o crescimento das receitas e dos custos com o pessoal foi acompanhado pelo aumento da pressão por resultados esportivos no curto prazo. Como os clubes precisam de recursos para melhorar o desempenho, as recompensas financeiras também imputam pressão para o sucesso em campo (Flint et al., 2016; Wilson et al., 2020) e os clubes são movidos pelo desejo de vencer e obter recursos, motivo pelo qual sobrevivem mesmo com problemas financeiros (Azevedo et al., 2021; Barros et al., 2015).

Como os clubes são julgados pelo desempenho em campo para atrair recursos, precisam atender às expectativas das partes que têm poder para questionar e exigir que os dirigentes ajam conforme seus interesses, incorporando elementos legitimados mesmo que não melhorem sua eficiência, mas porque concedem legitimidade e recursos. Como consequência, o desempenho se incorpora a uma complexa rede de interessados nos quais ganhar se torna um objetivo comum unindo atores que têm influência nas decisões quando o desempenho é ruim (Baxter et al., 2019; Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020).

Por isso, o futebol é um ambiente em que as pressões são evidentes e respostas padrões e automáticas ao mau desempenho são necessárias, porque quando os clubes enfrentam desafios e há preocupações futuras se o desempenho atual continuar, os dirigentes verificam o ambiente em busca de potenciais soluções. Contudo, dificilmente elas ajudam a melhorar o desempenho e não reduzem a pressão externa. Como o treinador é crucial para a gestão dos clubes, porque ele assume decisões estratégicas e operacionais que afetam o desempenho da equipe, treina e motiva os atletas, escala os jogadores da partida, decide as táticas e estratégias, avalia ações e resultados para aplicar medidas corretivas se necessárias, é comum a troca de comando quando o desempenho é ruim (De Paola & Scoppa, 2012; Koning, 2003; Maximiano, 2017).

Isto acontece porque a mídia e torcida questionam a competência do técnico, culpando-o pelos resultados. Assim, a demissão é legitimada com o fracasso esportivo e a necessidade de melhorar o desempenho, estabelecida como a solução gerencial preferida, uma resposta garantida e aceita frente ao insucesso esportivo, tornando-se uma prática institucionalizada (Flint et al., 2016; Nissen, 2014, 2015, 2016; Nissen & Wagner, 2020; Wilson et al., 2020).

A demissão ocorre porque os dirigentes estão cientes dos seus potenciais efeitos, pois reduz a pressão e dá espaço para tentar melhorar o desempenho. Caso não melhore, existe a crença de que eles agiram de acordo com as expectativas e por isso manterão sua base de apoiadores que os apoiarão inclusive financeiramente. Logo, a demissão pode ser vista como um meio de neutralizar possíveis críticas aos clubes (Nissen, 2014) e representa uma estratégia para apaziguar as relações com *stakeholders* frustrados e tirar a responsabilidade dos dirigentes pelo baixo desempenho (De Paola & Scoppa, 2012).

Como a tendência é de que os treinadores sejam demitidos devido ao mau desempenho em campo, pesquisas (Quadro 2.3) foram realizadas para estudar os efeitos da troca do técnico no resultado. Os resultados apresentam evidências de que o desempenho das equipes melhora de forma aparente no curto prazo, mas não é significativo estatisticamente (Wirl & Sagmeister, 2008). Por isso, é suposto que uma troca de comando forneça estímulos para quebrar a sequência de resultados ruins, porque ele pode formar uma nova equipe e fortalecer incentivos aos jogadores que precisam garantir um lugar no time e, em consequência, melhorar os resultados (Koning, 2003; Lago-Peñas, 2011; Wirl & Sagmeister, 2008).

Para Wilson et al. (2020), quando a troca de treinador ocorre no meio da temporada, é simplesmente uma reação a uma série de resultados ruins e uma decisão de curto prazo que pode custar caro aos clubes. Para eles parece não haver lógica ou pensamento estratégico no momento da decisão, de forma que os dirigentes precisam considerar outros fatores além do desempenho esportivo antes de demitir o treinador, que muitas vezes ocorre devido as críticas na *internet* (Baxter et al., 2019) ou pelo foco excessivo da mídia no desempenho (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020). Ainda, os treinadores podem ser demitidos por conta de conflitos internos com a diretoria, funcionários do clube e atletas, sendo a troca o comando da equipe pode ser justificada pela ideia de que demitir, mesmo sem efeitos significativos, é melhor do que não fazer nada (van Ours & van Tuijl, 2016).

O futebol brasileiro é um sistema político no qual os dirigentes dos clubes tendem a se envolver em decisões emocionais e apaixonadas para tentar atingir a pontuação desejada a todo custo. Neste, as expectativas de desempenho têm papel importante nas decisões de demissão e contratação de técnicos, sendo a decisão pautada em uma mentalidade de curto prazo, alimentada por julgamentos subjetivos e pressões externas, responsabilizando apenas o técnico pela situação pela qual o time passa (Galdino et al., 2020).

Quadro 2.3 – Estudos sobre rotatividade de treinadores

Autores	País	Amostra	Saída voluntária versus involuntária	Resultados
Koning (2003)	Holanda	18 clubes participantes da Primeira Liga Holandesa (1993/94 e 1997/98)	Diferencia	Os resultados indicaram que o desempenho da equipe nem sempre melhora após a demissão e, em alguns casos, foi identificado que o novo técnico tem desempenho pior do que seu antecessor, embora algumas habilidades da equipe apresentaram melhorias. No entanto, como as demissões são frequentes, é provável que ocorra por pressão da mídia ou da torcida.
Wirl e Sagmeister (2008)	Áustria	20 clubes da Primeira Liga Austríaca (1994/95 e 2003/04)	Não diferencia	Os resultados indicaram 52 trocas de treinadores durante a temporada e que um novo treinador tende a melhorar o desempenho da equipe nas partidas em casa, mas piora nos jogos fora. Ainda assim, estes efeitos não estatisticamente significante. Contudo, a demissão pode fazer sentido por fornecer incentivos para que o treinador se esforce.
Balduck et al. (2010)	Bélgica	Clubes participantes da primeira, segunda e terceira divisão (1998/99 e 2002/03)	Não diferencia	Os resultados indicaram uma melhoria aparente nos resultados no curto prazo, mas não há efeitos significativos da rotatividade do treinador no desempenho em campo. Os achados apontam que é difícil que a maioria dos clubes apresente melhora imediata nos resultados após a mudança no meio da temporada, sendo verificado que os clubes que não trocaram o treinador apresentaram melhora nos resultados ao longo da temporada.
Balduck et al. (2010)	Bélgica	Clubes participantes da primeira divisão do campeonato nacional (1998/99 e 2004/05)	Não diferencia	Os resultados indicaram 45 trocas de treinadores durante as sete temporadas, sendo que há um pequeno efeito do novo treinador na vantagem do time mandante e diferença de gols.
Lago-Peñas (2011)	Espanha	Clubes participantes da primeira e segunda divisão da Liga Espanhola (1997/98 e 2006/07)	Não diferencia	Os resultados indicaram 276 trocas de treinadores durante as temporadas, sendo que a mudança aconteceu após a queda no desempenho. Ainda, os resultados melhoram após a troca no curto prazo, mas este efeito não é significativo no curto prazo. Para os autores, isto é explicado pelo efeito psicológico que a mudança no comando tem sobre os jogadores.
De Paola e Scoppa (2012)	Itália	Clubes participantes da Série A do Campeonato Italiano (1997/98 e 2008/09)	Não diferencia	Os resultados indicaram 87 trocas de treinadores no período, sendo que cerca de 37% das equipes mudaram o técnico por temporada e que esta mudança é mais comum em clubes com baixo desempenho. Além disso, foi verificado que não há efeitos significativos no desempenho dos clubes após a mudança do treinador.
Flores et al. (2012)	Argentina	Clubes participantes da Primeira Divisão do Campeonato Argentino (1986/87 e 2005/06)	Não diferencia	Os resultados indicaram 420 rescisões contratuais no período, com média de 21 demissões por temporada. Além disso, o desempenho do clube fora de casa após a saída do treinador ficou abaixo das expectativas, sendo que os resultados gerais não melhoraram. Os autores concluem que a demissão está relacionada com a necessidade de os dirigentes agirem diante da pressão exercida do que pelos efeitos no resultado.
Flint et al. (2014)	Inglaterra	Clubes participantes da Premier Liga Inglesa (2003/04 e 2012/13)	Não diferencia	Os resultados indicaram que o cargo de treinador é volátil e a fatores como a classificação do clube e as suas expectativas precisam ser colocadas na análise da troca de treinadores. Os autores identificaram 60 mudanças de comando no período, não diferenciando o motivo nem o momento em que a mudança ocorreu.

Quadro 2.3 – Estudos sobre rotatividade de treinadores

Autores	País	Amostra	Saída voluntária versus involuntária	Resultados
Maximiano (2017)	Portugal	27 clubes participantes da Primeira Liga (1990/00 e 2004/05)	Diferencia	Os resultados indicaram que, em média, as equipes melhoraram o desempenho com o novo treinador, mas que estes efeitos desaparecem quando comparados com os clubes que poderiam demitir o técnico, mas não o fizeram. Com isso, a autora aponta que a demissão ocorre com frequência porque possui resultados facilmente observáveis.
Besters et al. (2016)	Inglaterra	Clubes participantes da Premier Liga Inglesa (2000/01 e 2014/15)	Diferencia	Os resultados indicaram 61 demissões de técnicos e que, embora algumas mudanças no comando da equipe sejam bem-sucedidas, em média, o desempenho não melhora após a troca do treinador. Portanto, há outras razões para efetuar a troca do comando da equipe.
van Ours e van Tuijl (2016)	Holanda	Clubes participantes da Eredivisie (2000/01 e 2013/2014)	Diferencia	Os resultados indicaram 42 demissões no período, sendo que após a troca, os clubes melhoraram o desempenho. O mesmo também foi verificado para os clubes que não trocaram o técnico. Os autores concluem que a mudança do treinador não melhora o resultado em campo.
Tozetto et al. (2019)	Brasil	Clubes participantes da Série A (2012 e 2017)	Não diferencia	Os resultados indicaram que o tempo médio de permanência de um treinador sob o comando de um clube era de 16,50 rodadas do Campeonato Brasileiro da Série A, sendo que 26,30% dos treinadores que iniciaram a competição não foram demitidos. Os achados expõem a vulnerabilidade dos treinadores e independem de sua experiência anterior, pois há ênfase excessiva nos resultados de curto prazo para mediar as decisões da gestão dos clubes.
Galdino et al. (2020)	Brasil	41 clubes participantes da Série A (2003 e 2018)	Não diferencia	Os resultados indicaram que a permanência do treinador é determinada por um período de três a quatro jogos com resultados negativos e que são necessários, em média, sete jogos para que uma pequena melhoria seja observada no resultado após a mudança do técnico. No entanto, nenhum efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho foi identificado.
Scelles e Llorca (2020)	França	Clubes participantes da League 1 (2000 e 2016)	Não diferencia	Os resultados indicaram que a troca do treinador pode ter impacto positivo no desempenho e que por isso tende a ser uma opção na busca por soluções para melhorar os resultados.
Azevedo et al. (2021)	Brasil	33 clubes participantes da Série A (2009 e 2017)	Diferencia	Os resultados indicaram 225 mudanças, das quais 145 foram demissões, sendo o Campeonato Brasileiro a competição com mais trocas no mundo. As evidências são de que os resultados melhoram após a substituição, porém esta eficácia é apenas de curto prazo, sugerindo que o desempenho se relaciona mais com o melhor planejamento do plantel e decisões gerenciais.
Galdino (2022)	Brasil	43 clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro (2003 e 2020)	Não diferencia	Os resultados demonstraram que a permanência média dos treinadores no comando técnico dos clubes de futebol da Série A no Brasil é de 65 dias e que a demissão ocorre porque os clubes são comandados por pessoas apaixonada preocupadas com a mídia, sendo necessário fornecer uma imagem e uma justificativa para ela sobre os treinadores.

Nota: Todas os estudos avaliaram as saídas voluntárias e involuntárias durante as temporadas, desconsiderando aquelas que ocorrem entre uma temporada e outra. Fonte:

Elaborado pela autora (2022).

Neste sentido, a demissão de treinadores pode ser entendida e explicada como uma prática constituída por atos simbólicos e ritualizados para proporcionar aos dirigentes segurança ao invés de melhorar o desempenho. Logo, quando o resultado esportivo é ruim, a demissão é uma forma de manter a hierarquia organizacional e, às vezes, trata-se de ato cerimonial no qual o objetivo é obter legitimidade. Embora pareça uma ação irracional, é possível que o clube utilize dessa ação para fornecer algum tipo de narrativa para mostrar que ele é eficaz e legítimo. Esse caráter simbólico reside no fato de que os clubes valorizam a adoção a mitos validados de racionalidade superior a eficiência em si (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020).

Desta forma, os indícios são de que a demissão seja realizada para conceder legitimidade aos dirigentes ao mostrar que eles agem conforme as expectativas, podendo ser uma estratégia de aquiescência. Por não ter efeitos positivos, também pode ser uma tática de simulação, na qual o clube anuncia a saída do treinador, agindo da forma esperada, disfarçando o desempenho ruim e a qualidade do elenco. Esta variação na escolha das estratégias e táticas foi apontada por Sotiriadou e Wicker (2013) ao identificar que a maioria dos clubes escolheu uma forma passiva (aquiescer) ou menos ativa para responder às demandas.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.3.1 População e Amostra

A população selecionada para este estudo compreende os clubes de futebol brasileiros, sendo a amostra composta pelos 34 que participaram pelo menos uma edição da Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2020 (Tabela 2.1). Esta competição foi escolhida porque contempla o maior número de clubes profissionais entre as Séries A, B, C e D e proporciona a inserção nacional indicada por Morrow (2013) para estudar o futebol a partir de uma perspectiva institucional em função dos aspectos culturais, históricos e políticos envolvidos.

Tabela 2.1 – Composição da amostra e participações no Campeonato Brasileiro (*continua*)

Clube	Estado	Divisão 2021	Participações (2011-2020)			
			Série A	Série B	Série C	Série D
América Futebol Clube	Minas Gerais	A	3	7	0	0
Associação Atlética Ponte Preta	São Paulo	B	5	5	0	0
Associação Chapecoense de Futebol	Santa Catarina	A	6	2	2	0
Associação Portuguesa de Desportos	São Paulo	D	2	2	2	1
Atlético Clube Goianiense	Goiás	A	4	6	0	0
Avaí Futebol Clube	Santa Catarina	B	4	6	0	0
Botafogo de Futebol e Regatas	Rio de Janeiro	B	9	1	0	0
Ceará Sporting Club	Ceará	A	4	6	0	0

Tabela 2.1 – Composição da amostra e participações no Campeonato Brasileiro (*continuação*)

Clube	Estado	Divisão 2021	Participações (2011-2020)			
			Série A	Série B	Série C	Série D
Centro Sportivo Alagoano	Alagoas	B	1	2	1	3
Club Athletico Paranaense	Paraná	A	9	1	0	0
Club de Regatas Vasco da Gama	Rio de Janeiro	B	8	2	0	0
Clube Atlético Mineiro	Minas Gerais	A	10	0	0	0
Clube de Regatas do Flamengo	Rio de Janeiro	A	10	0	0	0
Clube Náutico Capibaribe	Pernambuco	B	2	6	2	0
Coritiba Foot Ball Club	Paraná	B	8	2	0	0
Criciúma Esporte Clube	Santa Catarina	C	2	7	1	0
Cruzeiro Esporte Clube	Minas Gerais	B	9	1	0	0
Esporte Clube Bahia	Bahia	A	8	2	0	0
Esporte Clube Vitória	Bahia	B	5	5	0	0
Figueirense Futebol Clube	Santa Catarina	C	5	5	0	0
Fluminense Football Club	Rio de Janeiro	A	10	0	0	0
Fortaleza Esporte Clube	Ceará	A	2	1	7	0
Goiás Esporte Clube	Goiás	B	5	5	0	0
Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	Rio Grande do Sul	A	10	0	0	0
Joinville Esporte Clube	Santa Catarina	D	1	4	3	2
Paraná Clube	Paraná	C	1	9	0	0
Red Bull Bragantino	São Paulo	A	1	7	2	0
Santa Cruz Futebol Clube	Pernambuco	C	1	3	5	1
Santos Futebol Clube	São Paulo	A	10	0	0	0
São Paulo Futebol Clube	São Paulo	A	10	0	0	0
Sociedade Esportiva Palmeiras	São Paulo	A	9	1	0	0
Sport Club Corinthians Paulista	São Paulo	A	10	0	0	0
Sport Club do Recife	Pernambuco	A	7	3	0	0
Sport Club Internacional	Rio Grande do Sul	A	9	1	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 2.3.2 Procedimentos de coleta dos dados

Para analisar a demissão de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros, este estudo se divide em duas etapas. A primeira utilizou dados sobre as mudanças de técnicos nas temporadas de 2011 a 2019 e teve como intuito fornecer um panorama da rotatividade de treinadores no Brasil.

Optou-se por não incluir 2020 na análise por conta da paralisação dos jogos devido a pandemia de COVID-19, pois, na tentativa de reduzir custos, alguns clubes acabaram demitindo o treinador e ficando por período maior apenas com o auxiliar técnico/interino. Ainda, devido ao período sem jogos, é possível que as trocas de treinadores, considerando que os resultados podem ser um dos fatores que influenciam este evento, tenham sido reduzidas, o que afetaria estimativas como o tempo médio no comando e de contratação de um novo técnico.

Foram consideradas as mudanças dentro e entre temporadas. Como no Brasil uma temporada acontece dentro do ano civil, para cada clube ela foi definida como o período entre o primeiro e o último jogo no ano. Ressalta-se que, no caso da temporada 2019, foram consideradas as trocas no comando da equipe que aconteceram até o último jogo de cada equipe. As trocas que aconteceram entre o último jogo e o último dia do ano foram consideradas entre temporada, desde que tenha sido o treinador do último jogo da equipe.

Dados como idade, clube e início e fim do contrato foram coletados no *Transfermarkt*, enquanto as informações dos jogos em que eles estavam à frente das equipes, foram levantadas no [ogol.com.br](http://ogol.com.br). Ambas as plataformas compilam informações sobre o futebol brasileiro e mundial, sendo o *Transfermarkt* usado tanto em pesquisas nacionais quanto internacionais (Alaminos & Fernández, 2019; Bell et al., 2013; Carin, 2019; Scelles & Llorca, 2020), enquanto [ogol.com.br](http://ogol.com.br) é utilizado nos estudos com foco em clubes brasileiros (Minatto, 2020). No que tange às informações sobre os jogos, foram coletados somente aqueles que envolviam a primeira divisão das competições estaduais, Campeonato Brasileiro (todas as séries), Copa do Brasil, Copa do Nordeste, Copa Libertadores, Sudamericana e Mundial de Clubes.

Como dados oficiais do futebol brasileiro não estão disponíveis de forma estruturada, este estudo realizou a coleta dados não estruturados da *web* (*web scrapping*) com auxílio do *software R* (pacotes *tidyverse*, *lubridate*, *purrr* e *rvest*) e por isso foi necessário aplicar rotinas para verificar a consistência e fidedignidade dos dados levantados, como no estudo de Azevedo et al. (2021). Nesta etapa, foram utilizados os dados fornecidos pelo GloboEsporte.com (Maniaudet & Maleson, 2022) sobre técnicos e interinos desde 2003<sup>3</sup>, apresentando as datas de início e fim de contrato para confrontar com aqueles obtidos via *Transfermarkt*.

Nos casos em que as datas divergiam, foram consultadas as fichas dos dois primeiros e dois últimos jogos do período do contrato do técnico, para identificar quem estava no comando da equipe. De forma complementar, foram feitas buscas no *Google* para identificar as datas de início e fim do contrato. Durante esta etapa da coleta, sempre que alguma divergência surgia, as fichas de jogo eram consultadas para sanar quaisquer dúvidas.

Assim, quando fora do período da contratação, os técnicos foram desvinculados daquela partida. Caso estivesse dentro do período de permanência do treinador no clube, mas a

---

<sup>3</sup> Foram levantadas as informações dos 28 clubes que mais participaram da Série A do Campeonato Brasileiro desde 2003, início da era de pontos corridos: América-MG, Atlético-MG, Athletico-PR, Avaí, Bahia, Botafogo, Ceará, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Goiás, Grêmio, Internacional, Náutico, Palmeiras, Paraná, Ponte Preta, Santa Cruz, Santos, São Paulo, Sport, Vasco e Vitória.

partida designada ao comando de outra pessoa, esta foi ajustada e vinculada ao treinador em exercício, conforme exemplo do Quadro 2.4. Contudo, ressalta-se que em alguns casos o treinador foi contratado em uma data, mas por ainda não ter sido apresentado oficialmente ou treinado a equipe, ele não comandou o time na partida seguinte ao anúncio da sua contratação e sim, um técnico interino. Desta forma, ele não foi alocado como técnico naquela partida.

Quadro 2.4 – Exemplo do ajuste entre treinadores e jogos comandados

Técnico	Data de Admissão	Data de Demissão	Data do Jogo	Data do Jogo
José da Silva	21/03/2015	14/05/2017	22/04/2015	17/05/2017
			José da Silva	Técnico Interino

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

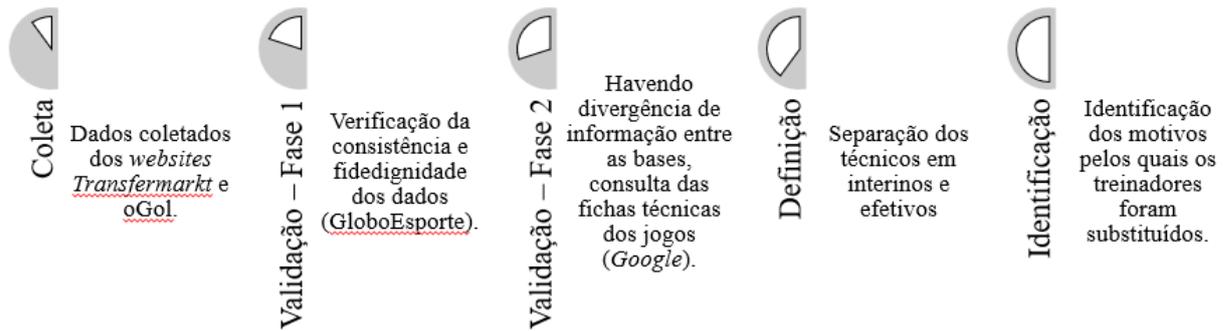
Cabe ressaltar que foram considerados interinos os técnicos que comandaram as equipes no momento de transição (geralmente auxiliar técnico ou técnico das categorias de base) entre os treinadores oficiais contratados, conforme as informações disponibilizadas no GloboEsporte.com (Maniaudet & Maleson, 2022). Quando o dado não estava contemplado nesta base, utilizou-se a mesma metodologia de Murito e Maleson (2021), sendo considerados interinos os técnicos que estiveram no comando da equipe por menos de dois meses ou nove jogos e a confirmação com os dados divulgados na mídia esportiva.

Além disso, foi identificado em alguns casos que o técnico no comando da equipe durante alguns campeonatos estaduais não era o técnico efetivo do clube, porque a disputa era realizada pela equipe sub-23. Logo, os técnicos atrelados a estes jogos foram considerados como interinos. Já para os técnicos que iniciaram um período sob o comando da equipe como interinos e posteriormente foram efetivados no cargo, este foi considerado como efetivo desde o primeiro jogo em que esteve à frente da equipe.

Após a definição dos técnicos efetivos e interinos foi realizada a identificação dos motivos pelos quais os treinadores foram substituídos. Inicialmente foi utilizada a base disponibilizada por Azevedo et al. (2021), que contemplava os motivos para a troca do comando durante a disputa do Campeonato Brasileiro da Série A. Assim, para contemplar todas as trocas durante a temporada, procedeu-se à busca destas informações no *Google*, dando preferência as notícias publicadas nos *websites* dos clubes, GloboEsporte.com, ESPN, Uol Esportes, Placar, Estadão, Folha, Lance e Fox Sports (Galdino et al., 2020).

A Figura 2.2 apresenta o resumo do processo de obtenção dos dados sobre rotatividade dos treinadores desde a coleta a partir da técnica de *web scrapping* até a identificação dos motivos que levaram às trocas de comando nos clubes analisados.

Figura 2.2 – Processo de coleta dos dados sobre rotatividade dos treinadores



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Visando identificar o contexto da pressão esportiva, quem e como ela é exercida, entender o cenário das demissões de treinadores no Brasil e identificar se é uma prática comumente aceita frente ao desempenho esportivo ruim, este estudo foi embasado em Nissen e Wagner (2020), utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa com coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas. Foram selecionados dois grupos de atores, sendo o público-alvo os clubes (Baxter et al., 2019; Nissen & Wagner, 2020) e a imprensa, contemplando jornalistas esportivos e de negócios do esporte (Arakelian et al., 2020).

Os dirigentes são os representantes dos clubes e os primeiros a ganhar atenção da mídia quando os resultados são ruins (Carter, 2007). Eles interpretam e criam significados a partir do ambiente e a coleta de informações diretamente com eles permite compreender como certas decisões são tomadas (Nissen, 2015), porque precisam estar atentos ao ambiente e cientes das forças as quais estão submetidos, desenvolvendo estratégias para enfrentá-las (Trendafilova et al., 2013). O público-alvo foram os diretores de futebol em função das pressões sofridas, pois precisam contratar e formar um time capaz de proporcionar bons resultados esportivos, sendo que o fracasso de um clube pode ser associado à sua incapacidade de montar uma equipe e comissão técnica de qualidade. Todavia, em função da dificuldade de acesso a estes indivíduos, a coleta de dados ocorreu também com representantes do departamento contábil/financeiro, conselho deliberativo e ex dirigentes que ainda estão envolvidos com os clubes.

Já a escolha da mídia esportiva se deve pela fonte importante de recursos que é e sua capacidade de pressionar os dirigentes, principalmente quanto ao desempenho esportivo (Anagnostopoulos, 2011; Senaux, 2008), pois, para um clube se manter atraente ele deve prestar atenção no ambiente externo e, considerando que a opinião pública sobre o futebol é relevante, os dirigentes devem se esforçar para se comunicar com seus *stakeholders* (Nissen, 2015). Neste sentido, a mídia se torna ainda mais importante porque é fonte de informação, comunicação e

formadora de opinião. Com isso, ao obter sua visão é possível ter conhecimento amplo do contexto em que a pressão esportiva surge e é exercida, bem como permite triangular informações para melhorar a compreensão do objeto estudado (Peachey et al., 2011; Trendafilova et al., 2013) e fornece maior validade e confiabilidade ao estudo.

O roteiro da entrevista foi adaptado essencialmente de Nissen e Wagner (2020), que estudaram o contexto institucional no qual a demissão de técnicos nos clubes dinamarqueses acontecia e identificaram as pressões exercidas para tal. Após a revisão da literatura sobre Teoria Institucional, respostas estratégicas e gestão esportiva em clubes de futebol, os estudos de Baxter et al. (2019), Oliver (1991) e Sotiriadou e Wicker (2013) auxiliaram na adaptação do roteiro. Baxter et al. (2019) aborda o contexto da paixão em um clube de futebol sueco e busca captar a percepção dos entrevistados da relação entre desempenho financeiro e esportivo, enquanto Sotiriadou e Wicker (2013) analisaram como clubes esportivos australianos respondiam aos processos envolvidos na busca de subsídio governamental. Já Oliver (1991) fornece a base para entender os antecedentes e as respostas às pressões institucionais.

Como os estudos de base foram aplicados exclusivamente com os dirigentes dos clubes de futebol, algumas adaptações para entrevistar os jornalistas foram necessárias para obter opinião externa. Inicialmente foi elaborado o roteiro de entrevista com 14 e 12 questões para dirigentes e jornalistas, respectivamente. As diferenças estavam no pedido de relato objetivo da experiência no futebol profissional e quais as principais atividades realizadas nesta função. Para este grupo também foi solicitado que apontassem quais as situações em que o clube era pressionado a demitir o treinador, enquanto para os jornalistas foi questionado sobre os problemas percebidos que os clubes tinham quando o desempenho esportivo não atendia as expectativas. Nas demais questões o texto e o conteúdo permaneciam iguais entre os grupos.

Após a estruturação da primeira versão do roteiro de entrevista, foram realizados os pré-testes para verificar a adequação, capacidade de captar aquilo que estava proposto e entendimento dos entrevistados quanto as perguntas. Esta primeira etapa foi realizada entre os dias 30 de setembro de 2021 e 04 de outubro de 2021 com especialistas no tema (Quadro 2.5). A escolha dos especialistas foi por conveniência devido sua atuação nos clubes de futebol e na mídia esportiva. Todos tinham formação no ensino superior e experiência mínima de cinco anos no futebol profissional. As entrevistas foram realizadas via plataforma *Google Meet*, sendo gravadas e posteriormente transcritas para avaliação da adequação das questões e duraram, em média 30 minutos, considerando a realização das perguntas e a opinião dos entrevistados, críticas e possíveis melhorias no roteiro.

Quadro 2.5 – Caracterização dos entrevistados nas etapas de pré-teste

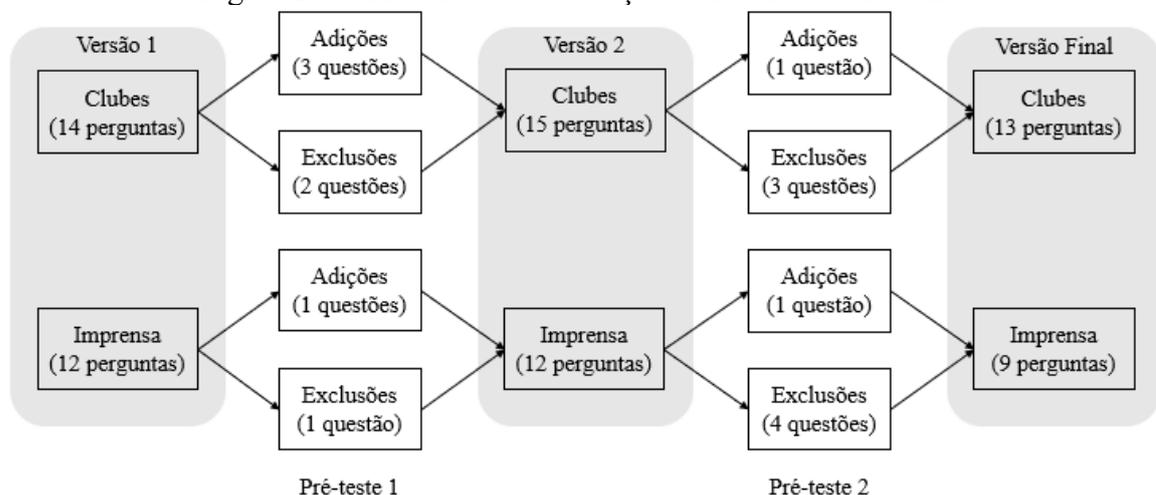
Data	Id	Etapa	Caracterização
30/09/2021	Pré-teste 1	1	Possui formação em Jornalismo, trabalhou como gestor esportivo, bem como foi gerente de futebol por cinco anos e meio em dois clubes brasileiros. Atualmente é jornalista esportivo.
04/10/2021	Pré-teste 2	1	Possui formação em Administração e Direito, foi superintendente administrativo em dois clubes brasileiros, exercendo esta função por sete anos, sendo seis meses à frente do departamento de futebol como diretor.
15/10/2021	Pré-teste 3	2	Possui formação nas áreas de Negócios e Direito, é professor e diretor estatutário do departamento de auditoria interna de um clube, no qual atua há sete anos.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Após a primeira etapa do pré-teste, verificou-se que, embora as questões fossem adequadas, capazes de captar aquilo que estavam propondo e coerentes com a literatura, foram necessários ajustes para evitar respostas cruzadas, algumas palavras foram trocadas para melhorar a compreensão e a ordem das questões foi alterada. Uma nova rodada de pré-teste foi realizada apenas com os clubes devido à dificuldade de retorno dos jornalistas esportivos. Nesta etapa, o roteiro aplicado aos clubes foi novamente alterado em função das sugestões do entrevistado. Já o roteiro aplicado aos jornalistas, apesar de não ter uma segunda rodada de pré-teste, foi ajustado para ficar o mais próximo das perguntas realizadas aos clubes, porque as sugestões do entrevistado na segunda rodada recaíram sobre perguntas que também estavam neste roteiro.

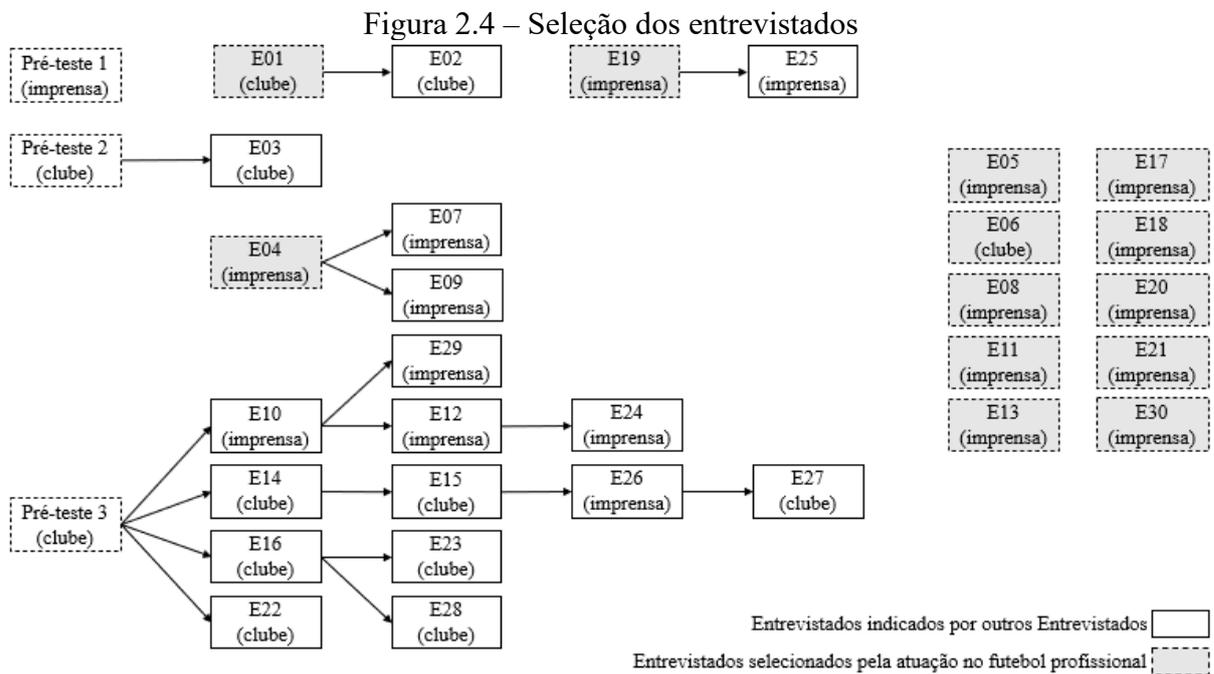
Ainda, quando das três primeiras entrevistas com os jornalistas na fase de coleta de dados, verificou-se a necessidade de excluir duas perguntas que tiveram respostas cruzadas e estavam relacionadas com respostas dos gestores dos clubes e não com a opinião da mídia esportiva. A Figura 2.3 apresenta o processo de elaboração do roteiro de entrevista A versão final do roteiro está apresentada no Apêndice A para os clubes e no Apêndice B para os jornalistas.

Figura 2.3 – Processo de elaboração do roteiro de entrevista



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Foram feitos os contatos com os clubes (Tabela 2.1) para os convidar a participar da pesquisa (13 de outubro de 2021), por e-mail ou via *website*. Como o retorno foi baixo, procedeu-se à amostragem bola de neve a partir dos entrevistados no pré-teste. Quanto aos jornalistas, foram selecionados a partir do estudo de Arakelian et al. (2020) e durante a pesquisa outros nomes foram elencados devido suas colunas e atuação no *twitter* sobre o futebol brasileiro. Estes foram contatados via *twitter* ou e-mail quando disponível, contudo, devido ao baixo retorno, a amostragem bola de neve também foi necessária (Figura 2.4).



Nota: Elaborado pela autora (2022).

As entrevistas ocorreram entre 27 de outubro de 2021 e 04 de janeiro de 2022, com 30 entrevistados, dos quais 11 representavam clubes e 19 eram jornalistas (Quadro 2.6, para mais informações ver o Apêndice C). A média de idade dos participantes foi de 45 anos (o entrevistado mais novo tinha 28 anos e o mais velho, 84) e o tempo médio de experiência com o futebol profissional foi de 12 anos para os representantes dos clubes e 19 anos para a mídia esportiva. Dos entrevistados, três (E15, E16 e E28) tinham recém deixado seus cargos quando da realização das entrevistas. No caso do Entrevistado 27, no momento da entrevista não estava vinculado a nenhum clube, o que aconteceu apenas em janeiro de 2022.

Todas as entrevistas foram agendadas previamente e os entrevistados tiveram acesso prévio ao roteiro. Embora esta estratégia possa ser vista como problemática porque trazia o risco de os entrevistados prepararem suas respostas com antecedência com base naquilo que

achavam satisfatório, foi importante porque possibilitou a opção de recusar a participar, como aconteceu com um convidado que julgou não estar apto a responder a pesquisa.

Quadro 2.6 – Identificação dos entrevistados

<b>Id</b>	<b>Função</b>	<b>Entidade</b>	<b>Data</b>	<b>Meio</b>
E01	Supervisor de Futebol	Clube da Série C	27/10/2021	<i>Google Meet</i>
E02	Executivo de Futebol	Clube da Série C	27/10/2021	<i>Google Meet</i>
E03	Diretor Desportivo	Clube da Liga 3 (Portugal)	28/10/2021	<i>Google Meet</i>
E04	Jornalista de Negócios do Esporte	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e Jornal	29/10/2021	<i>Google Meet</i>
E05	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e TV	29/10/2021	Telefone
E06	Treinador	Associação de Classe	04/11/2021	Texto
E07	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e Jornal	18/11/2021	Telefone
E08	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i>	18/11/2021	<i>Google Meet</i>
E09	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e Jornal	18/11/2021	Telefone
E10	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e TV	19/11/2021	<i>Google Meet</i>
E11	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i>	22/11/2021	<i>Google Meet</i>
E12	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e TV	23/11/2021	<i>Google Meet</i>
E13	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i>	23/11/2021	<i>Zoom</i>
E14	Vice-Presidente de Futebol	Clube Série A	24/11/2021	<i>Google Meet</i>
E15	Vice-Presidente de Futebol	Clube Série A	25/11/2021	<i>Google Meet</i>
E16	Vice-Presidente de Gestão	Clube Série C	29/11/2021	<i>Google Meet</i>
E17	Jornalista Esportiva	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e Jornal	30/11/2021	<i>Google Meet</i>
E18	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e TV	30/11/2021	<i>Google Meet</i>
E19	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia	01/12/2021	<i>Google Meet</i>
E20	Jornalista Esportiva	Grupo de Mídia - <i>Internet</i>	02/12/2021	<i>Google Meet</i>
E21	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia	10/12/2021	<i>Google Meet</i>
E22	Diretor Financeiro	Clube Série A	15/12/2021	<i>Google Meet</i>
E23	Diretor de Futebol	Clube Série A	15/12/2021	<i>Google Meet</i>
E24	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia - <i>Internet</i>	15/12/2021	<i>Google Meet</i>
E25	Jornalista Esportivo	Blog	16/12/2021	<i>Google Meet</i>
E26	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia – <i>Internet</i> e TV	17/12/2021	<i>Google Meet</i>
E27	Coordenador Técnico	Sem clube	17/12/2021	Telefone
E28	Diretor de Gestão	Clube Série C	20/12/2021	<i>Google Meet</i>
E29	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia	21/12/2021	<i>Google Meet</i>
E30	Jornalista Esportivo	Grupo de Mídia - Rádio	04/01/2021	<i>Google Meet</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O anonimato dos clubes e dos entrevistados foram garantidos em toda pesquisa para evitar qualquer tipo de viés de resposta e quebra de sigilo. Todas as entrevistas foram realizadas, preferencialmente, via *Google Meet*, salvo às exceções dos entrevistados E06 e E08 que optaram pelo envio de arquivo com as respostas, quatro (E05, E07, E08 e E27) que preferiram conceder às entrevistas por chamada de voz e um (E13) que escolheu a plataforma *Zoom*.

Todas as entrevistas por vídeo e voz foram gravadas com autorização dos participantes, sendo aquelas realizadas via *Google Meet* e *Zoom* convertidas em áudio no *Wondershare Filmora X*, para posteriormente serem transcritas. As demais não necessitaram tratamento nesta etapa. Durante este processo, duas entrevistas foram perdidas por contas de falhas na gravação que não permitiram a posterior transcrição. Além disso, outras cinco entrevistas tiveram alguns cortes na gravação em decorrência de problemas de conexão com a *internet*.

Em seguida, a transcrição foi realizada via *Microsoft Office* em três etapas. A primeira foi a transcrição completa e sem correções realizada pela ferramenta de conversão de áudio em texto do pacote *Office*. A segunda etapa foi de ajustes entre o texto e o áudio original. Por último, foi realizada uma revisão para garantir que a entrevista teve seu conteúdo transcrito de forma integral, a qual foi enviada, quando solicitada, para os entrevistados verificar e validar as informações contidas. Nesta etapa, não houve ajustes a serem realizados. Ao todo foram transcritas 12 horas e 52 minutos de entrevistas.

### 2.3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados sobre a mudança dos treinadores foram analisados considerando as informações apresentadas no Quadro 2.7, sendo apresentados de forma qualitativa descritiva para fornecer um panorama sobre os treinadores no futebol brasileiro.

Quadro 2.7 – Informações analisadas sobre treinadores no futebol brasileiro

Constructo	Definição
Troca	Considera uma troca de comando quando o responsável pela equipe mudou de um treinador efetivo para outro.
Duração do contrato	Número de dias entre a contratação e o encerramento do contrato do treinador efetivo.
Tempo entre a troca	Número de dias entre a saída do treinador efetivo e a contratação do novo efetivo.
Tipo de troca	Entre temporadas: Troca do treinador após a última partida da temporada anterior e antes da primeira partida da temporada seguinte do clube.
	Durante a temporada: Troca do treinador entre a primeira e última partida da temporada atual.
Motivo da troca	Demissão: saída do treinador motivada pelo clube.
	Comum acordo: saída do treinador acordada entre as partes.
	Pedido de demissão: saída voluntária motivada pelo treinador.
	Não renovou: no final do contrato, não houve renovação por parte do clube ou do treinador.
	Saída para outro clube: treinador saiu do clube para assumir outro clube ou a seleção.
	Remanejado: treinador saiu do comando da equipe para exercer outra função no clube.
	Outros: treinador afastado por doença, falecimento ou motivo não esclarecido.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No caso dos interinos, embora tenham comandado a equipe em algum momento na temporada, quando da sua substituição, ele não foi considerado como remanejado para alguma

função no clube, exceto para os casos em que o interino foi efetivado e posteriormente deixou o comando da equipe, mas ainda se manteve no clube. Os interinos foram excluídos da análise.

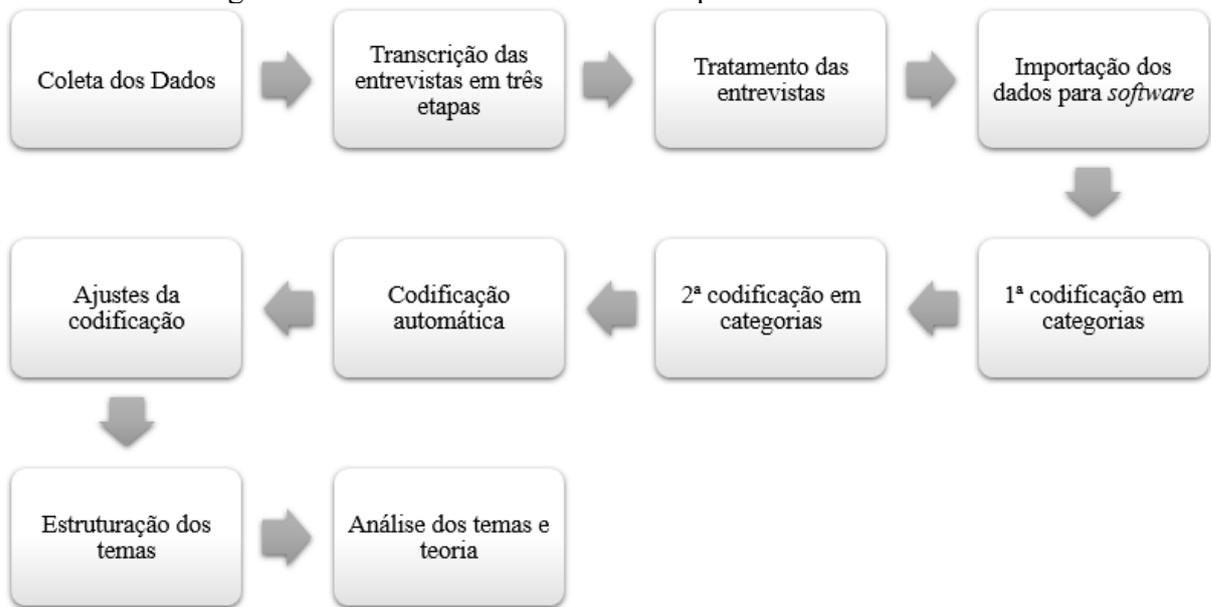
Ainda, quando, ao final da temporada, o treinador saiu do clube e o novo treinador foi contratado no início da temporada seguinte, esta mudança foi considerada uma troca no comando na temporada anterior. Ressalta-se que durante o período de análise foram realizadas duas Copas do Mundo de Futebol (2014 e 2018) e que por isso as competições foram paralisadas neste período, o que podem influenciar a duração dos contratos. Já o tempo de contratação pode ser afetado porque alguns clubes terminaram a temporada antes dos demais (CSA, por exemplo, em 2011 disputou apenas o Estadual que terminou em abril), mantendo por um período superior a três meses um técnico interino, mas sem jogos.

Embora este estudo não teste os efeitos da rotatividade de treinadores no desempenho das equipes, foram separadas as trocas de treinadores durante e entre as temporadas, porque a demissão entre uma temporada e outra é acompanhada da reestruturação da equipe (De Paola & Scoppa, 2012; Wirl & Sagmeister, 2008) e isso poderia justificar uma redução no número de trocas de um período para o outro.

Adicionalmente, considerando os achados que apontavam para diferenças entre a rotatividade de treinadores entre clubes grandes e pequenos, foi utilizado o teste *t* para duas amostras independentes para medir as diferenças das mudanças de treinadores entre os dois grupos. Os clubes foram assim classificados conforme o estudo de Dantas et al. (2015), que definiu como grandes clubes: Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, São Paulo, Santos e Vasco.

Com relação às entrevistas, após o período de coleta e transcrição dos dados, procedeu-se a análise qualitativa com o apoio do *software* NVivo (versão 12) utilizando as etapas (Figura 2.5) apresentadas por Nissen (2014) e Nissen e Wagner (2020). Inicialmente foi feita a leitura das transcrições que possibilitaram, partindo de uma codificação aberta, identificar códigos descritivos no conteúdo das entrevistas. Após, foi realizada a leitura dos códigos para organizar em categorias e fazer os ajustes necessários para deixar somente os trechos representativos de cada código. Na terceira etapa, foi utilizada a codificação automática do NVivo (baseado na codificação manual anterior) para verificar as inconsistências na codificação. Logo, foi realizada a leitura e comparação entre os trechos codificados de forma manual e automática, sendo realizados os ajustes necessários quando da ocorrência de divergência entre as codificações.

Figura 2.5 – Procedimento de análise qualitativa das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em seguida, as categorias, quando possível, foram agrupadas em temas. Por fim, foi realizada a análise dos temas com base na teoria orientada pelos antecedentes das respostas institucionais (causa, agentes, conteúdo, controle e contexto) propostos por (Oliver, 1991) para entender como a pressão esportiva é percebida e interpretada pelos dirigentes e enquadrar a demissão de treinadores como uma resposta estratégica utilizadas pelos clubes frente a necessidade de desempenho esportivo.

Os códigos foram criados a partir das leituras das entrevistas a partir da percepção dos termos que mais se repetiam no conteúdo transcrito. Sempre que possível, categorias e temas foram definidas e estruturadas conforme o estudo de Nissen (2014). Ao todo foram identificados no conteúdo das entrevistas 76 códigos agrupados em 18 categorias que representam oito temas diferentes e relacionados, os quais estão apresentados no Apêndice D.

### 2.3.4 Limitações da pesquisa

Devido aos procedimentos de coleta e análise dos dados, esta pesquisa possui algumas limitações. A primeira decorre da ausência de uma base de dados estruturadas que contemple as informações do futebol brasileiro em termos de jogos e treinadores. Por isso, foi utilizada a técnica de *webscraping* para buscar estas informações, o que se torna também uma limitação do estudo, pois são fontes não oficiais. Terceiro, os motivos da mudança do comando da equipe foram interpretados a partir de notícias quando não esclarecidas em nota oficial do clube.

Devido a coleta dos dados, os achados apresentados são decorrentes da interpretação dos entrevistados, os quais tiveram acesso prévio ao instrumento de coleta. Também consiste em limitação da pesquisa o método de análise qualitativa, pois foi utilizada a categorização manual e a interpretação da teoria com base nas informações coletadas via entrevistas.

Além disso, a amostra compreende clubes que participaram, essencialmente da Série A, fato que pode influenciar nas percepções dos entrevistados, bem como nos números sobre rotatividade, pois, em geral, estes clubes são considerados mais estruturados e, ao mesmo tempo, aqueles que possuem um nível maior de pressão por estarem no nível mais alto do futebol profissional no Brasil.

## 2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 2.4.1 Rotatividade de treinadores

Entre as temporadas 2011 e 2019 foram identificados 296 treinadores efetivos e interinos que comandaram pelo menos um jogo. Destes, 162 atuaram exclusivamente como efetivos, 88 como interinos e 46 como interino e efetivo. Os efetivos se revezaram no comando das equipes 650 vezes ao longo dos nove anos analisados, sendo que 635 contratos foram finalizados neste período, dos quais 32 eram remanescentes da temporada 2010 e apenas cinco continuaram para 2012. Ao final da temporada 2019, 44% dos clubes mantiveram os treinadores para 2020, sendo que apenas Renato Portaluppi (Grêmio) não iniciou o vínculo no ano.

A Tabela 2.2 apresenta a estatística descritiva da rotatividade de treinadores.

Tabela 2.2 – Estatística descritiva da rotatividade de treinadores (2011-2019)

	Mínimo	1Q	Média	Mediana	3Q	Máximo	Desvio Padrão	Soma
<b>2011</b>	0	1,00	2,09	2,00	3	5	1,54	71
<b>2012</b>	0	1,00	1,76	1,50	3	5	1,33	60
<b>2013</b>	0	1,00	2,32	2,00	3	7	1,45	79
<b>2014</b>	0	1,00	2,09	2,00	3	5	1,24	71
<b>2015</b>	0	1,00	2,15	2,00	3	5	1,18	73
<b>2016</b>	0	1,00	2,03	2,00	3	5	1,17	69
<b>2017</b>	0	1,00	2,15	2,00	3	5	1,35	73
<b>2018</b>	0	1,00	1,94	2,00	3	4	1,20	66
<b>2019</b>	0	1,75	2,15	2,00	3	4	0,96	73
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1,00</b>	<b>1,87</b>	<b>2,00</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1,36</b>	<b>635</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Foi identificada uma média de 18 mudanças por clube (cerca de dois técnicos por ano analisado) e 70 por temporada, sendo que metade dos clubes trocou duas vezes o treinador por ano, exceto em 2012. Quando analisados apenas os dados da Série A do Campeonato Brasileiro, Azevedo et al. (2021) verificaram 225 mudanças de técnicos entre 2009 e 2017, enquanto Galdino et al. (2020), entre 2003 e 2018, apontaram 463 trocas entre efetivos para 264 treinadores. Já Tozetto et al. (2019) verificaram 120 técnicos e 87 trocas entre 2012 e 2017.

Quando comparado com o futebol europeu, os clubes brasileiros trocaram mais de treinadores em um período menor, sendo o país em que os clubes mais mudam de comando. Em 15 temporadas (2000/01 a 2015/16) da liga inglesa houve 525 trocas os treinadores, uma média de 32 por temporada (2020). Na primeira divisão francesa, entre 2000/01 e 2016/17, houve 76 trocas, uma média de 5 técnicos por temporada (Scelles & Llorca, 2020). Já na primeira divisão holandesa a média de 5 trocas por temporada também se manteve, sendo que de 2000/01 a 2013/14, houve 59 mudanças de treinadores (van Ours & van Tuijl, 2016).

Adicionalmente, todas as temporadas tiveram pelo menos um clube que não efetuou troca do treinador, sendo que 2011 foi o ano em que esta característica mais se destacou, ao contrário de 2019, quando apenas o Grêmio não teve troca. Ainda assim, a menor rotatividade foi na temporada 2012, quando houve 60 trocas. Este resultado corrobora Azevedo et al. (2021) e Galdino et al. (2020), os quais apontaram esta temporada como a menor rotatividade no Campeonato Brasileiro, com 19 e 20 trocas, respectivamente.

Houve um crescimento de 11% nas trocas de treinadores entre 2011 e 2013, sendo que após este período elas reduziram em 7,50%. A rotatividade de treinadores foi maior nas temporadas 2013 (79 trocas), 2015 e 2017 (74 trocas) e divergem de Azevedo et al. (2021) e Galdino et al. (2020), que apesar de terem analisados parte das temporadas deste estudo e apenas o Campeonato Brasileiro, identificaram que 2010 (32 trocas) e 2003 (41 trocas) eram as temporadas com o maior número de troca de treinadores.

A Tabela 2.3 apresenta um resumo das informações sobre trocas por clubes.

Tabela 2.3 - Informações por clube (*continua*)

Clube	Demissão	Trocas	Técnicos	Permanência Média	Tempo Médio Contratação
Criciúma	20	27	26	3 meses 22 dias	9 dias
Portuguesa	9	27	25	3 meses 28 dias	6 dias
Atlético Goianiense	14	26	17	4 meses 4 dias	9 dias
Joinville	17	26	24	4 meses 7 dias	5 dias
Paraná	10	26	21	3 meses 30 dias	10 dias

Tabela 2.3 - Informações por clube (*continuação*)

Clube	Demissão	Trocas	Técnicos	Permanência Média	Tempo Médio Contratação
Ceara	13	24	21	4 meses 18 dias	4 dias
Náutico	14	23	18	4 meses 14 dias	4 dias
Sport	9	23	20	4 meses 11 dias	6 dias
Figueirense	16	22	16	5 meses 9 dias	5 dias
Vitoria	17	22	19	4 meses 22 dias	8 dias
Athletico	13	21	20	5 meses 1 dias	8 dias
Avaí	14	21	18	5 meses 2 dias	6 dias
Bragantino	6	21	15	6 meses 30 dias	6 dias
Goiás	13	21	16	4 meses 26 dias	8 dias
Bahia	12	20	19	4 meses 23 dias	11 dias
Fortaleza	7	20	16	5 meses 3 dias	9 dias
Ponte Preta	12	20	14	4 meses 29 dias	12 dias
CSA	11	19	16	5 meses 14 dias	25 dias
Santa Cruz	8	18	15	5 meses 17 dias	13 dias
Flamengo	12	17	16	6 meses 4 dias	5 dias
Vasco	10	17	15	6 meses 19 dias	7 dias
América Mineiro	11	16	14	7 meses 3 dias	3 dias
Coritiba	14	16	14	7 meses 10 dias	12 dias
Internacional	13	16	14	7 meses 2 dias	6 dias
São Paulo	10	16	17	6 meses 16 dias	10 dias
Chapecoense	10	15	13	6 meses 25 dias	17 dias
Fluminense	12	15	14	7 meses 14 dias	11 dias
Atlético Mineiro	10	13	12	8 meses 15 dias	5 dias
Botafogo	7	13	13	8 meses 29 dias	6 dias
Cruzeiro	9	13	13	8 meses 25 dias	3 dias
Palmeiras	12	12	10	9 meses 11 dias	8 dias
Santos	7	11	11	9 meses 18 dias	12 dias
Corinthians	4	9	7	12 meses 2 dias	6 dias
Grêmio	4	9	8	8 meses 7 dias	3 dias

Nota: \* treinador com maior média de permanência no clube. Fonte: elaborado pela autora (2022).

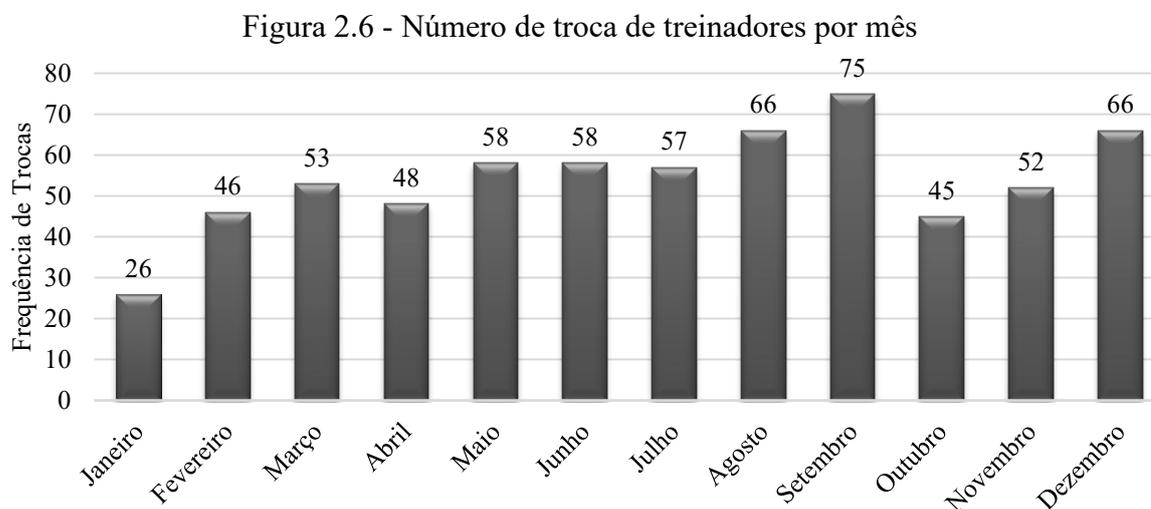
O Náutico foi o clube que apresentou o maior número de trocas de comando em um único ano, com sete mudanças em 2013. Outros seis clubes (Atlético Goianiense – 2012 e 2013, Athletico – 2011, Bragantino – 2015, Criciúma – 2014, Fortaleza – 2011, Goiás – 2017, Portuguesa – 2014 e 2016), tiveram cinco mudanças de comando. Ainda, pelo menos 55% dos clubes efetuam duas trocas de treinador por ano.

Criciúma e Portuguesa são os clubes com a maior rotatividade de treinadores, sendo 27 trocas no período. Em seguida, com 26 mudanças no comando estão Atlético Goianiense, Joinville e Paraná. Destes clubes, apenas o Paraná estava compilado no levantamento de Mani-audet e Maleson (2022), sendo o segundo clube com mais trocas de treinadores entre 2003 e 2021, ficando atrás apenas do Fortaleza, que na presente pesquisa é o 16º clube com maior

rotatividade (20 trocas). Por outro lado, Corinthians e Grêmio são os clubes com a menor rotatividade, sendo nove trocas. Em seguida, está o Santos, com 11 mudanças.

Ressalta-se ainda que a maioria das trocas ocorre no segundo semestre (55%), sendo que elas acontecem com mais frequência no segundo (25%) e no terceiro trimestre (30%) e que a maioria foi realizada em setembro (75), dezembro (67) e agosto (66), conforme a Figura 2.6. Uma explicação possível pode estar relacionada com o início e fim de algumas competições, como os estaduais que geralmente finalizam entre em abril e maio. Este período também repercute o desempenho nas fases iniciais da Copa do Brasil, Libertadores e Sudamericana.

Em relação ao terceiro trimestre, com o andamento das competições supracitadas e, principalmente, porque é a época de encerramento do turno das séries A e B, pode haver uma maior frequência da troca de treinadores com o intuito de aproveitar o retorno do campeonato. Com isso, dependendo do desempenho do clube e do técnico no comando, a troca pode ser feita por vontade do clube (demissão, remanejado), do treinador (pediu demissão, saiu para outro clube) ou de ambos (comum acordo), antes de iniciar o Campeonato Brasileiro. Para o mês de dezembro, a explicação pode ser o fim da temporada, no qual alguns contratos não são renovados e para dar fim a alguns trabalhos que podem não ter repercutido os resultados esperados.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Todavia, os resultados de Azevedo et al. (2021) e o apontado no levantamento de Maniaudet e Maleson (2022) apresentam indícios de que as trocas de treinadores acontecem mais no final de competições como os estaduais e o Campeonato Brasileiro. Assim, o presente estudo complementa estes achados ao apontar que durante o fim do turno e início do retorno do Brasi-

leirão há também uma maior frequência nas mudanças de comando. Uma das possíveis explicações é a influência significativa do desempenho nesta competição na arrecadação de recursos dos clubes (Gasparetto & Barajas, 2016). Isso corrobora a literatura que aponta que geralmente uma troca do treinador no meio da temporada é simplesmente uma reação a uma sequência de maus resultados e uma decisão de curto prazo, ao invés de uma ação baseada em planejamento e pode custar caro aos clubes (Flint et al., 2016; Heuer et al., 2011; Wilson et al., 2020).

Os treinadores que mais mudaram (voluntária ou involuntariamente) de clube estão apresentados na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Treinadores com maior número de trocas (2011-2019)

Técnico	Trocas	Época		Principal Motivo	Número de Clubes
		Na temporada	Entre temporada		
Argel Fuchs	14*	11	2	Demitido (9)	11
Claudinei Oliveira	11	10	1	Demitido (6)	8
Gilson Kleina	11*	9	1	Demitido (6)	8
Guto Ferreira	11*	9	0	Demitido (7)	9
Paulo César Gusmão	11	8	3	Demitido (5)	9
Vágner Mancini	10	7	3	Demitido (5)	9
Adilson Batista	10*	9	0	Demitido (8)	10

Nota: \*Técnico mantido no cargo para 2020. Fonte: Elaborado pela autoria (2022).

Dos sete técnicos apresentados na Tabela 2.4, cinco estão entre os dez que mais trocaram de clubes entre 2003 e 2021 no levantamento Maniaudet e Maleson (2022), sendo que Argel Fuchs e Paulo César Gusmão lideraram o *ranking* dos autores com 30 trocas cada um. Exceto o Adilson Batista, os demais comandaram pelo menos uma equipe duas vezes. O técnico Argel Fuchs treinou o Figueirense em três oportunidades (2014, 2016 e 2017), com média de 165 dias no clube, sendo a segunda passagem, quando saiu para outro clube, a mais duradoura. Já Claudinei Oliveira treinou o Paraná em três oportunidades (2014, 2016 e 2018), com permanência média de 122 dias, sendo que em duas das três passagens saiu para outro clube. Por vez, Gilson Kleina teve quatro passagens pela Ponte Preta, sendo que a última se estendeu de 2019 para 2020 e sua primeira passagem pelo clube durou cerca de um ano e nove meses.

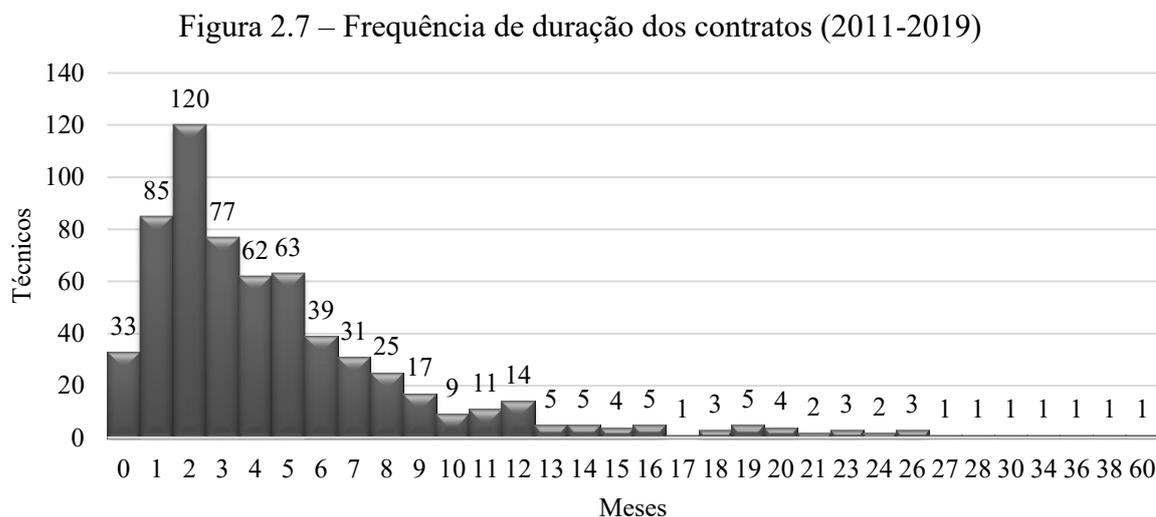
O tempo médio de permanência de um técnico no comando dos clubes é de 5 meses e 22 dias<sup>4</sup> (172 dias), próximo de Maniaudet e Maleson (2022), os quais verificaram o tempo médio de permanência de 5 meses e 27 dias (177 dias) e aos dados de Poli et al. (2022) que

<sup>4</sup> Desconsiderando os técnicos mantidos para 2020 e considerando os 32 treinadores que eram remanescentes de 2010.

apresentaram média de 163 dias. Ao comparar estes achados com a pesquisa de Galdino et al. (2020), verifica-se que houve uma redução, pois os autores identificaram média de 190 dias.

Logo, mesmo que a rotatividade de treinadores tenha reduzido entre 2011 e 2019 em 24% e, considerando a redução no tempo médio entre os estudos, é possível que os clubes passaram a trocar mais rápido os treinadores ao longo do tempo ou as trocas podem ser mais frequentes em outras competições que não o Campeonato Brasileiro, já que o estudo de Galdino et al. (2020) analisou apenas os clubes participantes da Série A.

Além disso, ressalta-se que quase 93% dos contratos tiveram duração máxima de um ano, dos quais, 479 (75,50%) foram finalizados em até seis meses e corroboram os dados de Poli et al. (2022), os quais destacaram que 76,50% das trocas foram realizadas em até seis meses da chegada do técnico. Destes, cerca de metade teve duração de até três meses (Figura 2.7).



Fonte: Elaborado pela autoria (2022).

Dos contratos de até três meses, 50 foram relacionados com técnicos que foram contratados na reta final de competições, sendo que 30 deles não renovaram os contratos, dez foram demitidos, quatro saíram para outro clube (sendo um uma troca entre temporadas, ficando apenas oito dias no clube), três foram remanejados para outras funções, dois pedidos de demissão e uma saída em comum acordo.

Os treinadores com maior permanência do comando da equipe foram Marcelo Veiga (2007-2012), que comandou o Bragantino por aproximadamente cinco anos, Tite no Corinthians (2010-2013) e Mano Menezes no Cruzeiro (2016-2019) com cerca de 3 anos cada. Além

disso, dos que permaneceram de 2019 para 2020, Renato Portaluppi<sup>5</sup> (Grêmio) era o com mais tempo no comando da equipe (39 meses) e foi o segundo técnico mais longevo do futebol brasileiro no período analisado.

Por outro lado, o menor tempo de permanência foi verificado para Paulo Roberto Santos (Portuguesa, 2019, 4 dias), Ademir Fonseca (Fortaleza, 2011, 7 dias), Sidney Moraes (Avaí, 2013, 8 dias) e Marlon Araújo (CSA, 2014, 8 dias). No caso do CSA, o clube mudou o comando para as últimas partidas disputadas em 2014 e o treinador não renovou o contrato. Além disso, ainda quatro treinadores ficaram menos de um mês no comando, sendo que em três vezes a saída foi uma iniciativa do clube. Já nos casos de Avaí e Fortaleza, os técnicos tiveram uma rápida passagem sem comandar nenhum jogo e saíram para outros clubes. Chama-se a atenção que 33 contratos foram iniciados e finalizados com menos de um mês, sendo que no Goiás esta situação aconteceu quatro vezes, duas saídas a pedido do técnico e duas por intenção do clube.

Os motivos que levaram à troca do treinador estão apresentados na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 - Motivos para a troca do treinador (2011-2019)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Permanência Média
Comum acordo	5	2	5	3	5	7	4	5	1	37	6 meses e 15 dias
Demitido	38	35	47	40	47	40	50	38	45	380	5 meses e 13 dias
Não renovou	5	4	11	11	2	5	2	5	9	54	5 meses e 4 dias
Pediu demissão	17	12	8	12	8	9	7	9	10	92	6 meses e 8 dias
Remanejado	1	4	3	0	5	1	4	3	1	22	3 meses e 7 dias
Saiu para outro clube	4	3	5	5	6	6	5	6	6	46	8 meses e 6 dias
Outros	1	0	0	0	0	1	1	0	1	4	5 meses e 5 dias
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>79</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>635</b>	-

Fonte: Elaborado pela autoria (2022).

A demissão do treinador é o principal motivo para buscar um novo técnico, representa cerca de 60% dos encerramentos de contratos e é uma decisão unilateral do clube e geralmente se relaciona com a expectativa de melhoria do desempenho da equipe (Koning, 2003). Em 364 dos casos a demissão ocorreu durante a temporada e o tempo médio de permanência dos treinadores que foram demitidos é de 5 meses e 13 dias. No futebol holandês, por exemplo, foram realizadas 28 demissões durante nas temporadas 1993/94 a 1997/98 (Koning, 2003) e 42 nas temporadas 2000/01 e 2013/2014 (van Ours & van Tuijl, 2016). Já para os clubes da *English*

<sup>5</sup> O treinador se manteve no cargo até 15/04/2021, quando, em comum acordo, saiu do clube. Segundo o levantamento Maniaudet e Maleson (2022), ele permaneceu no clube por 4 anos, 6 meses e 22 dias.

*Premier League*, entre 2003/04 e 2012/03, foram identificadas 46 foram demissões. Os achados deste estudo corroboram a literatura (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019) que aponta que os clubes brasileiros são os que mais demitem treinadores no mundo.

Quando observadas as trocas de comando por vontade unilateral do treinador (pedido de demissão e saída para outro clube), representam cerca de 22% dos contratos encerrados no período, dos quais 15% são referentes ao pedido de demissão. Na Holanda, por exemplo, as saídas voluntárias representavam 28% das trocas em 14 temporadas (van Ours & van Tuijl, 2016), enquanto na Inglaterra em 10 temporadas as saídas voluntárias, incluindo comum acordo, representaram 20% do total das trocas (Flint et al., 2014).

Em seu estudo, De Paola e Scoppa (2012) identificaram que quase todas as trocas de comando são por intenção da diretoria do clube e que poucos casos foram por saída voluntária do treinador, embora ainda fossem incentivadas pelo descontentamento da diretoria. Isso é corroborado por Flint et al. (2014), ao apontarem que se um técnico renunciou ou saiu por acordo mútuo, isto se trata de uma demissão e deve se relacionar com o desempenho anterior.

O tempo médio de permanência dos treinadores que foram demitidos é inferior aos dos que pediram demissão (de 6 meses e 8 dias) e apresenta indícios de decisão imediatista por parte dos dirigentes que podem se sentir pressionados com mais facilidade que os treinadores. Já a permanência média dos treinadores que saíram para outros clubes é de 8 meses e 6 dias, sendo que em 37 vezes esta mudança aconteceu durante a temporada. O tempo médio de permanência superior para os técnicos que saíram para outro clube em relação aos que foram demitidos podem refletir o bom desempenho histórico do treinador e alertam para a própria competitividade entre os clubes que fazem propostas a técnicos com vínculo com outras equipes.

Em relação à não renovação dos contratos, 52 aconteceram entre temporadas e 34 ficaram no comando por até três meses. Estes achados podem estar relacionados com o interesse tanto do clube quanto do treinador em não permanecer na equipe e podem considerar os casos em que os treinadores foram contratados para comandar as equipes no final da temporada com algum objetivo específico sem o interesse na renovação e continuidade do trabalho. Para Flint et al. (2014), a lógica por trás do momento de mudar um treinador no futebol no final da temporada é permitir que ele implemente uma nova abordagem estratégica, além da contratação de novos atletas antes do início da nova temporada.

## 2.4.2 Contexto da demissão de treinadores no Brasil

### 2.4.2.1 Características do ambiente institucional do futebol brasileiro

O ambiente passional foi citado por 75% dos entrevistados para enfatizar sua influência nas decisões porque denota o grau de irracionalidade presente no setor. Jornalistas, diretores e conselheiros entendem que apesar de muitas decisões parecerem irracionais, elas podem fazer sentido sob o aspecto emocional porque alguns indivíduos na gestão são torcedores motivados pelo sentimento de pertencimento e de ajudar o clube do coração: “Olha, no Brasil as coisas funcionam um pouquinho diferente, porque a gente ainda tem um regime meio paternalista de direção, meio torcedor de direção” (E30). Por isso, entender o contexto é importante, já que “o futebol nunca vai ser um ambiente frio para se conduzir de forma 100% racional, [...] saber que a gente tem que cobrar profissionalismo, mas a gente tem que entender que é um esporte que mexe com a paixão das pessoas” (E17).

O sentimento de amor e de pertencimento ao clube, geralmente, surge na infância “[...] eu sou sócio do Clube A desde criança, desde 7, 8 anos” (E22) e passa de pai para filho, “[...] meu pai era um grande torcedor do clube e eu também” (E16). Isto corrobora Arakelian et al. (2020), ao afirmarem que a paixão por um clube é um elemento da identidade individual do brasileiro transmitida por vínculos familiares.

A paixão pelo clube ou pelo esporte foi relatada como motivo para dirigentes (E01, E03, E16, E22, E23) ou jornalistas (E12, E17, E19, E20) entrarem no futebol: “originalmente nós somos torcedores, eu só estou aqui porque um dia eu gostei de futebol, me apaixonei por um clube e fui trabalhar com isso” (E12, jornalista esportivo). Logo, existe um vínculo afetivo entre clubes e o seu entorno e é reforçado como um possível escape dos problemas do cotidiano.

O torcedor consome o produto do clube, ele se encanta mais pelo clube, ainda mais no Brasil né, nós somos carentes de tanta coisa e o futebol é um entretenimento. O clube quando está bem pode ser uma fuga para o torcedor, ele pode ver o jogo do clube como uma distração do final de semana. Então nisso ele quer ter uma camisa, se é uma final de campeonato ele quer fazer um churrasco, ele quer comemorar. Agora você já pensou, o clube está mal, ‘pô meu time vai jogar’. Cara, qual a motivação que eu tenho para assistir meu time? (E04).

Ou seja, não é apenas uma demonstração de amor incondicional, o torcedor espera algo e geralmente está relacionado às vitórias, aos títulos, o que converge com o objetivo dos clubes. Por isso, o futebol se tornou “[...] o esporte de maior popularidade no Brasil, ele entra dentro dos lares e vira motivo de conversa, vira motivo de um pouco de tristeza, de alegria. Enfim, ele mexe com os ânimos da população como um todo, dos seus torcedores” (E14).

Portanto, o futebol é símbolo da cultura brasileira pautado em valores e relações sociais, tornando-se uma instituição que incorpora diversas áreas da vida social e se tornou um elemento de socialização conectando pessoas e promovendo igualdade (DaMatta, 2009; Madeiro, 2007). Como consequência, desde que chegou no Brasil,

[...] o futebol brasileiro é usado como instrumento econômico e sempre foi utilizado como um instrumento mais político que econômico, político, no sentido do ‘Oh, esse é o Brasil que dá certo e quando acontece uma frustração como o 7x1 e como em 1982, passa a se tornar o Brasil frustrado, né, um Brasil ressentido. O 7x1 ele é escancaradamente o Brasil ressentido, não é? E 1982 é um Brasil frustrado, cuja expectativa era enorme e ela foi frustrada com o tempo (E30).

Antes de ser um grande negócio, o futebol é também um fenômeno social, uma instituição no Brasil e por isso existe a percepção de ser um ambiente político, porque a maioria dos clubes ainda são associações sem fins lucrativos em que os cargos são preenchidos através de eleição por torcedores associados e podem representar ascensão política e publicidade individual. Nesse modelo há “[...] pessoas que investem, que colocam o dinheiro, que ajudam a pagar salário, que ajudam pegar empréstimo para pagar salário” (E17), pessoas “[...] que gostavam de se aproximar do futebol, muitas vezes para efeito publicitário” (E13).

Assim, alinhando os possíveis interesses pessoais, a importância dos clubes para uma projeção dos seus dirigentes e o fato de muitos serem torcedores, existe a percepção de que o clube é seu e que o dirigente tem poder para fazer o quer, fato que faz com que eles tomem decisões que possam ser consideradas irracionais do ponto de vista econômico, mas que agradam ao público, principalmente a torcida, porque são eleitos por ela. Logo, não atender aos seus anseios seria motivo para não reeleição.

A gente vê que os nossos clubes de futebol eles têm aquela estrutura ainda de conselho deliberativo, que aquilo é um horror né, é uma coisa amadora. E aí começa a politicagem e presidente de futebol eles são cartolas, marqueteiros. [...] para muitos dirigentes o clube é vaidade, é um poder, é onde ele se realiza. Para outros, ele tem interesses politiquês ainda maiores e seria uma política em Brasília, para outros o clube vira um meio de sobrevivência de vida (E04).

Por conta da passionalidade e da política, há uma percepção de que o ambiente do futebol brasileiro também é permissivo. Isto acontece porque, segundo os entrevistados, os dirigentes fazem o que querem, deixando dívidas para a próxima gestão, porque não tem responsabilidade fiscal e são impunes. Assim, acreditam que não há preocupação com o orçamento porque o dinheiro não é deles e a próxima gestão que se responsabilize pelos atos praticados. Portanto, as decisões parecem ser tomadas visando o presente, sendo que as consequências futuras têm pouco peso na tomada de decisão.

[...] Quando o cara está impune, quando o estatuto não pune, a lei não pune, eu falo ‘faço de todo jeito aqui, aconteça o que acontecer, o que der de errado a dívida fica para o clube’, o clube é uma associação. O fisco também não cobra na medida que tem que cobrar e o clube segue, depois o cara sai, nada acontece, entendeu? (E28)

Mesmo quando consideradas as medidas criadas para melhorar a gestão dos clubes, como o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), entende-se que elas são ineficientes do ponto de vista prático.

O PROFUT é uma lei que veio oferecer um financiamento, mas é aquilo, se você também não pegar o dinheiro, se você não refinanciasse você também ficaria livre. Mas não teve uma lei mesmo, não tem um pente fino no esporte, na administração dos clubes. Só que o próprio PROFUT ele não é fiscalizado. A gente vê que o PROFUT tinha um dispositivo que a partir de tal ano você não poderia ter por dois anos consecutivos um prejuízo de tantos por cento em relação à sua receita. Cara, se você for pegar isso, [...], o São Paulo, o Corinthians, o Botafogo, o Cruzeiro, todos esses clubes já deveriam ter perdido o PROFUT. E sabe, não tem uma fiscalização, não tem responsabilidade fiscal. [...] Você faz o que você quiser, o clube é seu [...] (E04).

Embora esta seja a percepção do ambiente do futebol brasileiro, alguns entrevistados apontam que já há mudanças neste cenário, em que a cultura de grande clube, devedor e sem punição tem perdido espaço no país.

[...] no Brasil sempre por causa da ditadura militar, a gente sempre teve aquele olhar de ‘ah, sabe com quem está falando?’ Isso é uma coisa incrustrada no nosso povo e existe isso no futebol ‘ah o Cruzeiro nunca vai quebrar, o Botafogo nunca vai quebrar’. Só que o tempo diante da ciência que invade o futebol e o torna cada vez mais profissional, com jogadores cada vez mais antenados e com os meios de fiscalização avançando, os grandes grupos estão começando a ver que não é bem assim, que vai para a segunda divisão, que pode ir para a terceira. As regras de *fair play* impostas pela FIFA começam a surtir efeito, é uma reação ainda embrionária, mas é um bom sinal, quer dizer ninguém vai voltar para a série A na caneta, caiu 3 vezes vai disputar a segunda divisão ou a terceira, não interessa (E10).

Adicionalmente, há uma visão de que os clubes estão sofrendo as consequências de anos de gestão temerária, coisa que no passado não acontecia por conta do seu tamanho e importância. Os clubes “[...] meio que estão pagando um preço por terem tido uma gestão que foi irresponsável lá atrás. Então muitas vezes essa conta antigamente não chegava, tinha uma virada de mesa e tinha um aspecto ali que fazia a coisa ser [...]” (E19).

Como o futebol brasileiro envolve paixão, política e, embora venha mudando, um ambiente permissivo onde a fiscalização e a responsabilidade da maioria dos dirigentes não são cobradas, os entrevistados percebem que “o mundo do futebol às vezes ele não trabalha muito com a lógica não, ele trabalha muito com a emoção na frente da razão” (E05) e, alinhado “a nossa baixa escolaridade, do país em si, influencia do torcedor achar que o futebol é só entretenimento” (E07). Como “[...] o torcedor ele é apaixonado pelo clube, ele quer ganhar sempre”

(E12), isto desenvolve uma mentalidade resultadista, na qual os objetivos do clube e do seu principal público, a torcida, convergem. Para reforçar isto, o Entrevistado 28 apontou que:

A seleção brasileira é pentacampeã do mundo, é a maior vencedora de títulos mundiais, mas toda competição que o Brasil entra, se o Brasil não ganhar, é o pior time do mundo, né? A gente mesmo taxa que é o pior time do mundo, que não presta, ah se for vice-campeão, se for terceiro, se for quarto não serve, a gente não valoriza essas colocações, vamos dizer, só serve se for campeão.

Logo, no Brasil a relação do clube com o público anda de acordo com os resultados em campo e se torna frágil, pois “o torcedor em geral ele quer ver o resultado em campo, ele não está interessado nas finanças do clube, ele quer ver o resultado transformado em gols, em vitórias em campo” (E13). Isso pressiona os dirigentes por resultados, onde ganhar é o que importa e as decisões devem ser tomadas considerando este objetivo, pois “[...] no futebol no domingo você ganha, você é um herói. Na quarta você perde, você é horrível” (E23). Esta percepção corrobora Mattar (2014) que apontou que o interesse dos torcedores apenas no resultado contribui para uma gestão que favorece o desequilíbrio entre o resultado financeiro e esportivo.

Assim, como o resultado de campo influencia, muitos dos dirigentes não conseguem lidar com a pressão porque “[...] a torcida quer resultado imediato, a pressão da imprensa é gigante e influencia o torcedor. E aí às vezes se torna insustentável” (E15), e “[...] pela falta de preparo dele e por ele não suportar a pressão” (E10), faz com que decisões imediatistas para melhorar esta situação sejam tomadas. Esta percepção corrobora a literatura que aponta que o futebol brasileiro é um sistema político no qual os dirigentes podem tomar decisões de forma passional para tentar atingir a pontuação desejada a todo custo (Galdino et al., 2020).

Estas decisões estão relacionadas com a melhoria da *performance* esportiva imediata, sendo que “as principais ações que eles têm são [...] contratar um técnico novo, contratar também alguns jogadores de nome e isso serve para aplacar a ira da torcida” (E13). Isso corrobora a literatura que aponta que as principais ações quando o desempenho esportivo é ruim, é demitir e contratar atletas e treinadores porque seus efeitos são imediatamente observáveis (Nissen, 2014, 2015, 2016; Nissen & Wagner, 2020; van Ours & van Tuijl, 2016).

No geral, as ações percebidas pelos entrevistados podem ser divididas em motivacionais, mudanças no departamento de futebol e busca por recursos (Tabela 2.6). Quando os resultados esperados não acontecem e o desempenho reduz, as evidências indicam que os clubes tentam identificar os problemas por trás desta situação. Neste processo, a convicção no trabalho, no planejamento, no técnico e no elenco foi vista como importante. Contudo, a percepção é de

que o clube se fecha para evitar que problemas internos sejam expostos e que as pressões externas afetem, principalmente, os atletas, enquanto tentam recuperar o apoio da torcida. Assim, nos primeiros sinais de problemas:

[...] o clube se fecha ainda mais, se isola para evitar, tipo assim, sob o argumento de que eles precisam se unir, se fechar. Já houve casos, por exemplo, proíbe entrevista de jogador porque a forma que eles vão ter de controlar, de evitar que as crises sejam passadas para fora ali das paredes do clube (E17).

Tabela 2.6 – Ações tomadas pelos clubes frente ao desempenho ruim

Tipo de ação	Ação	Nº de Entrevistados	%
Motivacionais	Blindagem institucional	5	17,85%
	Convicção no trabalho	11	39,28%
	Identificação dos problemas	10	35,71%
	Recuperar apoio	6	21,42%
Mudanças no Departamento de Futebol	Gestão	3	10,71%
	Elenco	12	42,86%
	Treinador	21	75,00%
Recursos	Buscar parcerias	1	3,57%
	Contenção de despesas	1	3,57%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As redes sociais foram citadas como um ambiente que propaga pressão e onde alguns clubes precisam atuar para blindar seus atletas: “principalmente hoje em quando tem as redes sociais, tem os *haters*. A gente é muito atacado. Então nós temos, eu tenho que ter um trabalho de blindagem para os meus atletas né” (E02). E por isso, o entendimento é de que é necessário que os dirigentes tenham “[...] muita racionalidade, muita paciência e um trabalho de mitigação de riscos assim muito forte, [o] que é muito difícil no futebol” (E22).

A blindagem se torna importante porque “[...] jogadores sem confiança não conseguem acertar um passe de um metro. Então nós temos que dar muita confiança e essa blindagem também pode dar uma confiança” (E02). Logo, a convicção do trabalho é outra ação importante em momentos de dificuldades, sendo que é “[...] fundamental a manutenção, a continuidade e as reuniões periódicas de diagnósticos e intervenções que são necessárias para poder corrigir situações que possam estar atrapalhando, interferindo na questão de resultados” (E03).

Por isso, existe consenso de que nos clubes é necessário “[...] ter a convicção de que teu trabalho, aquilo que você planejou estava certo, porque às vezes as coisas mudam e não achar que está tudo errado né, desde que você tenha planejamento pro propósito né” (E15). Todavia, os entrevistados relatam uma sensação de que a convicção no trabalho ainda é pequena no cenário brasileiro e não se mantém com uma sequência de resultados ruins e “[...] a primeira ação é questionar o trabalho de quem está embaixo internamente” (E10).

Nesta linha, alguns clubes optam por trazer o torcedor para perto a partir da comunicação direta, mostrando o que está sendo feito para reverter os resultados porque se acredita que desta forma o torcedor irá entender os momentos de oscilação e a pressão será menor.

[...] o torcedor, se ele tiver bem comunicado disso, ele vai entender melhor os momentos de oscilação quando a coisa não vai bem, entender que o clube é uma das menores folhas do campeonato é importante para o torcedor para que ele cobre de maneira mais moderada no momento em que a coisa não for tão bem. Então a comunicação honesta com o torcedor é algo que eu diria que é inclusive um pressuposto, um pré-requisito para que haja superação desses momentos de baixa, tá? (E23)

Essa tentativa de trazer a torcida de volta para o estádio quando os resultados e/ou o desempenho são ruins acontece porque o distanciamento do torcedor resulta em queda de receitas: “o afastamento da torcida é natural em uma campanha ruim, né? E o trabalho imediato de todos os clubes costuma ser não perder sua base de sócios, porque a base de sócio é uma das receitas que você consegue ter o mesmo valor, independentemente de divisão” (E25).

Outras ações como buscar recursos por meio de parcerias ou da contenção de despesas também foram mencionadas, embora em menor número e aparentam maior alinhamento ao projeto do clube do que a uma visão de curto prazo para resolver os problemas dentro de campo. A questão da formação e venda de atletas também foi citada como uma forma de angariar recursos. Contudo, se o dinheiro não for reinvestido de forma eficiente, pode reduzir a qualidade do elenco e não melhorar os resultados e manter os problemas de pressão sobre o clube.

Por outro lado, apenas o Entrevistado 30 percebe que alguns clubes fazem uma “contenção de despesa e tentam formar times menores para um dia fazer com que a receita volte [...]”, o que na verdade, internamente é mais difícil de acontecer porque, quando o resultado não vem, o orçamento é afetado porque

[...] muitas vezes a decisão do futebol é contrária à orientação do administrativo-financeiro, porque se a gente perdeu receita e tem que diminuir despesas, tem que contratar melhor com menos, o cara não, o cara quer gastar mais para trazer talvez o melhor jogador ou para dar uma resposta ou trocar o treinador de imediato para acalmar a torcida, que com a mudança tudo vai mudar rapidamente (E28).

A percepção é de que os clubes agem desta forma enquanto fazem o diagnóstico dos fatores que estão interferindo no desempenho e/ou nos resultados. Neste processo, a conversa com atletas e comissão técnica é uma ação realizada, “[...] a gente sempre procura fazer ações dentro do clube com atletas, procurar em conversas individuais ver o que que pode melhorar, o que não pode” (E01). Logo, o diagnóstico visa identificar os possíveis problemas e encontrar soluções considerando que os motivos do insucesso podem ser internos e externos ao campo e

consequência de uma série de ações. Assim, é possível identificar “[...] se você tem um problema de algum tipo de insatisfação de grupos, de jogadores ou seu, você tem alguma falta de algum tipo de investimento. E até na parte de condicionamento físico, na parte médica” (E22).

O diagnóstico é essencial para que não se tomem decisões equivocadas ou que não sejam as mais importantes no momento. Contudo, como os dirigentes trabalham em um ambiente passional e de resultados imediatos em que os objetivos dos clubes e das partes envolvidas com o futebol convergem para a vitória, a ausência de resultados satisfatórios influencia o clima nos clubes e na participação da torcida, sendo que “o time começou a ir mal, o pessoal acaba [saindo] porque mexe com a paixão o futebol” (E01).

Portanto, quando os resultados esperados não acontecem, a pressão sobre os dirigentes aumenta e nesse cenário as ações mais percebidas pelos entrevistados são aquelas que geram mudanças no departamento de futebol pois envolvem o objetivo do clube. Estas ações resultam às vezes na troca de diretores, mudanças (contratações, dispensas e afastamento) no elenco, mas essencialmente na troca do treinador, sendo esta abordada por 75% dos entrevistados, e envolvem dispêndio financeiro e muitas vezes são realizadas para acalmar os ânimos.

Isto acontece pois mesmo que exista certa convicção de que o trabalho realizado está no caminho certo, que resultados ruins podem acontecer devido a essência do esporte, ela é reduzida à medida que a pressão sobre os dirigentes aumenta, principalmente quando eles não são capacitados para enfrentar estes desafios. Assim, “[...] quando os resultados não aparecem, tem que buscar culpados e geralmente os culpados são os treinadores e agora também acharam mais uma cabeça para rolar que é a minha função como executivo de futebol” (E03).

Uma justificativa para esta mudança pode ser o fato de que eles são os responsáveis, em sua maioria, por montar o elenco e escolher o treinador que deverão corresponder às expectativas. Então, poderiam ser considerados indiretamente culpados pelos maus resultados, todavia, nem sempre este é o problema e, em alguns casos, mudanças mais profundas são feitas, “[...] mudança de diretoria, de composições políticas dentro do clube, troca treinador, troca quem cuida da base, troca o gestor financeiro, troca diretor de futebol, troca muita coisa” (E24).

Mas nem sempre os clubes olham com profundidade para os problemas e outra medida tomada são as mudanças no elenco, seja a contratação, demissão ou empréstimo de atletas. A contratação foi apontada como ‘perigosa’ porque

Quando o seu time está bem você precisa de menos dinheiro para contratar jogador, porque o cara quer ir para o seu clube. Quando você está mal, basicamente o atrativo que você tem para convencer um jogador de alto nível a jogar no seu time é grana, é pagar muito. E aí você tem tipo vários contratos malucos e que os clubes inclusive depois não conseguem nem cumprir o prometido de certa forma (E11).

Neste cenário, ainda existem os pacotes de contratações (E03 e E04) que podem representar equívocos porque custaram caro e talvez não consigam dar o retorno esperado. Como exemplo foi citado o Corinthians em 2021, quando o clube iniciou a temporada buscando equilibrar suas dívidas, mas estava próximo da zona de rebaixamento e passou por uma reestruturação do elenco. Contudo, esta foi uma estratégia vista como benéfica para o clube, porque

[...] estava ficando de fora da Libertadores, que é uma receita importante de exibição, de patrocínio de camisa e tudo mais, resolveu remodelar o elenco, dispensou alguns jogadores que havia contratado mal - esse é um outro grave problema, a avaliação dos profissionais que vão chegar ali incluindo o treinador - e fez algumas dívidas a mais e é o quarto colocado no brasileiro. [...] A gente pode dizer que o Corinthians errou em contrair em novas dívidas? Eu acho que não, porque ele melhorou, ele fez as dívidas, mas ele melhorou seu desempenho né, vai se classificar à Libertadores, vai ter maior arrecadação, vai ter maior bilheteria (E12).

Enquanto isso, a demissão e o afastamento de atletas são vistos como perda ou desvalorização de ativos e pode causar mais problemas ao clima da equipe e uma solução é o empréstimo de jogadores. Assim como outras decisões, a mudança no elenco e o resultado esperado com as alterações são imediatistas. Nesse sentido, há o risco de que com o desespero, os clubes gastem mais. Por exemplo, o Entrevistado 16 apontou que no clube que ele atua

[...] é comum hoje num clube feito [o clube] você ter praticamente 2 a 3 plantéis durante o ano. O primeiro semestre você contrata 10, 20, 30 jogadores, bota todo mundo para fora e aí bota o técnico também. Aí depois contrata mais não sei quantas pessoas. É uma loucura! O problema maior todinho na minha opinião é gestão. O pessoal abusa. E outra coisa que gera muito problema para a gente são as causas trabalhistas e cíveis, não é? Muito forte para a gente.

O caso de contratação de atleta de renome também foi citado porque “[...] normalmente quando os desempenhos são ruins e as críticas acontecem, a primeira resposta é tentar é contratar um atleta que vai agradar à torcida, por exemplo. E normalmente isso é feito menos hoje no Brasil até porque a questão financeira tem pesado bastante” (E18). Assim, existe a percepção de que esta estratégia não segue um racional, pois quando o desempenho piora, a arrecadação diminui e o clube ao invés de conter despesas, faz contratações para melhorar: “Então eu acho que as coisas estão intimamente ligadas, porque se o desempenho é ruim implica faturamento menor. Do outro lado, fatura menos, mas contrata para tentar melhorar o desempenho” (E29).

Ou seja, neste cenário, a mudança de treinadores parece ser a ação mais fácil de realizar, porque não implica em desvalorização de ativo do clube. A troca de treinadores foi apontada como uma ação mediante ao desempenho esportivo por 75% dos entrevistados. A ideia principal é que o treinador chega em um clube condicionado a resultados e, caso eles não aconteçam, a troca é uma hipótese. Embora “sempre a última opção é demitir, porque a gente nunca

gosta de mudança porque às vezes isso gera desgastes também né para nós diretores e para os atletas” (E01) para alguns clubes, outros entrevistados (Quadro 2.8) percebem que ela é a primeira opção prática e efetiva quando os resultados não vêm, porque é uma resposta relativamente simples e visível à pressão por desempenho.

Quadro 2.8 – Mudança de treinadores

Entrevistado 04	“Uma das primeiras coisas é demitir o treinador, mas de acordo com o que a torcida quer. São muito susceptíveis a essa pressão”.
Entrevistado 07	“Mas ações práticas: demissão de técnicos é uma delas. Quando o desempenho esportivo é ruim, opta-se pelo fim do trabalho daquele treinador, pela troca de comando”.
Entrevistado 19	“A primeira mais evidente acho que é troca de treinador né. Acho que é muito mais fácil se individualizar, personificar a responsabilidade em uma pessoa do que fazer mudanças mais bruscas”.
Entrevistado 21	“Atualmente é trocar treinador. Simples, troca o treinador e está resolvido todos os problemas. E não é bem assim né?”.
Entrevistado 24	“Geralmente os trabalhos eles giram, eles mudam de direção muito facilmente devido ao resultado esportivo ruim. Não é só com a demissão do treinador, ainda que a demissão de treinador seja o fato mais visível, não é? Mas não é só isso, é mudança de diretoria, de composições políticas dentro do clube, troca treinador, troca quem cuida da base, troca o gestor financeiro, troca diretor de futebol, troca muita coisa. Então eu acho que a resposta mais simples é essa”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Logo, existe uma busca por culpados que parece recair sobre o treinador, que pode ou não ter responsabilidade sobre o desempenho. Como o ambiente externo pressiona demasiadamente os clubes por respostas e os dirigentes nem sempre capazes de sustentar esta pressão, acabam “[...] por demitir o treinador, os dirigentes, os diretores, em virtude da falta de resultados achando que isso será o elemento para poder aliviar a pressão que vem desse ambiente externo” (E03). Por isso, o fato de os clubes trocarem de treinadores várias vezes ao longo de uma temporada parece normalizado, porque, por conta da simplicidade e do efeito que a troca produz “[...] o que se faz é ir mudando de treinador até encontrar um que vai acertar” (E05).

Contudo, há que se ressaltar que a troca nem sempre é por iniciativa dos clubes, mas também dos próprios treinadores, fato que foi apontado pelos entrevistados como algo que contribui para esse sistema de rotatividade e para a simplicidade de se mudar um treinador: “[...] porque o treinador ou ele é demitido ou ele sai porque recebeu uma proposta maior” (E02). Na presente pesquisa, entre 2011 e 2019, foi verificado que cerca de 80% das trocas de treinadores no país ou eram decorrentes de demissão por parte do clube ou uma saída por iniciativa do treinador (pedido de demissão e saída para outro clube). Quando considerados o comum acordo, esse número chega a quase 88%. Embora a demissão seja o principal motivo da saída, quando verificadas as trocas por iniciativa do técnico elas representam quase 22%.

Diante do cenário apresentado, parece que o ambiente do futebol brasileiro ignora um aspecto inerente à prática desportiva, que é a competitividade e o fato de que o “futebol é um jogo, você pode fazer tudo, se a bola bater 5 cm do lado, na trave e não entrar, acabou. Você não vai ganhar o título” (E10). Ou seja, é um ambiente incerto, porque, por mais forte que o time seja, mais recursos e investimentos ele tenha, “[...] o futebol tem 3 resultados, para alguém ganhar outro vai perder (E19)”, além do empate e, por isso, é necessário “[...] pensar que nem todos os clubes vão ganhar. Só um ganha ou só dois chegam à final” (E20).

Para o Entrevistado 12, a imprevisibilidade e a incerteza fazem do futebol

o jogo mais apaixonante que tem exatamente porque você entra com 2 times em campo, inclusive nessa nossa análise o mais rico ele tem muita chance de ganhar do mais pobre, mas pode ser que naquela tarde tudo dá errado aqui e tudo dê certo aqui, o mais pobre vença, por isso que a gente é apaixonado, porque os resultados nos surpreendem por todo o tempo (E12).

As evidências apontam que existe consciência de que por maior que seja o esforço da gestão, nem sempre os resultados virão porque faz parte da característica do esporte. Contudo, o desejo de vencer é maior e parece racional arriscar seus recursos para atingir este objetivo. Neste sentido, dois exemplos foram citados pelos entrevistados. Primeiro, o Flamengo com um dos maiores investimentos em elenco e não conquistou títulos em 2021, além do Grêmio, com significativo valor de folha de pagamento que estava em dia, mas foi rebaixado. Isto acontece porque “se numa temporada os 20 clubes pagarem salários em dia, tiverem premiações muito generosas, bonificações generosas aos jogadores para que eles alcancem os objetivos e ninguém tiver nenhum problema, mesmo assim um vai ser campeão e 4 vão ser rebaixados” (E22).

Por isso, existe a necessidade de analisar o desempenho e não apenas o resultado, “[...] porque o resultado o time pode estar num mau dia, pode estar num dia que algumas peças não estão funcionando bem, a tática não funcionar. O nosso adversário tem estado num dia muito feliz” (E22). Logo, em um cenário em que a paixão toma conta, a pressão é um elemento significativo na tomada de decisões e a incerteza dos resultados eleva os riscos de um clube, é natural que à medida que os resultados ruins aconteçam, o clima fique agitado e as pressões aumentem. Quando os resultados não vêm “[...] isso desestrutura aquele clube que se você não tem pessoas conduzindo com muita convicção do trabalho delas e com muita convicção de que aquele caminho é um caminho certo a seguir, isso se desestrutura muito facilmente” (E17).

E esta pressão por resultados não vem apenas da torcida, mas da imprensa também, porque ela tende “[...] a elogiar muito um time e esse time numa partida ele não tem a atuação que todo mundo estava elogiando até então, as críticas às vezes vêm numa proporção que não

condiz com aquilo que sabe que é a campanha. Então é sempre a passionalidade do futebol (E17)”. Isto acontece porque na própria mídia esportiva há torcedores dos clubes e a paixão pode influenciar suas análises.

#### 2.4.2.2 Pressões exercidas sobre os clubes

Os clubes brasileiros estão submetidos a dois tipos de pressões, internas e externas, as quais geralmente são por resultados, desempenho, vitórias e títulos. Externamente foram citados como agentes que exercem pressão a torcida, incluindo organizadas, a imprensa esportiva, patrocinadores e empresários, sendo ela fomentada atualmente pelo uso das redes sociais. Já as pressões internas são essencialmente exercidas por dirigentes, conselheiros e jogadores.

Como as pressões aumentam ou diminuem conforme os resultados,

O clima em um clube de futebol é completamente determinado pelo desempenho esportivo dele. E esse é o principal fator para você avaliar o ambiente em um clube. E todo tipo, pressão de torcida, pressão de imprensa e aí a gente tem parcela de culpa nisso também, pressão de conselheiros para cima daqueles que são os dirigentes mesmo e todo mundo com aquela sensação dentro do clube de ‘precisamos fazer alguma coisa diferente’, tem que fazer algo porque o pior é ficar passivo. E nisso do precisamos fazer algo se tomam muitas decisões equivocadas (E11).

Segundo o Entrevistado 12, umas das grandes dificuldades do futebol brasileiro é “[...] se submeter à pressão popular por resultados [e] sem dúvida alguma isso vale na questão dos técnicos também”. Esta pressão, quando em momentos ruins, afeta os atletas, pois “[...] existe um fator psicológico no momento ruim, de redução da confiança. Os jogadores estão menos confiantes na comissão técnica, acho que passa afetar mais, isso vai diminuir o rendimento do jogador que é natural” (E07). Isso acontece porque o futebol é um campo em que diversos atores interagem, no qual os clubes e as partes interessadas estão emocionalmente ligados em um grau que seu comportamento é influenciado pelo desempenho em campo (Baxter et al., 2019).

Os resultados também pressionam os dirigentes devido sua relação com os aspectos econômico-financeiros, porque “se o time está bem, se a campanha está positiva, financeiramente melhora. Vem mais apoio, vem mais público, vem mais renda, vem mais patrocinadores. O ambiente é favorável, o otimismo da torcida, dos investidores aumenta” (E02).

As evidências (Quadro 2.9) apontam para a importância dos resultados para a arrecadação dos clubes, mas ao mesmo tempo dão indícios de que as decisões tomadas são justificadas pela busca do resultado e, portanto, podem ser validadas por causa disso. Além disso, há a percepção de que os resultados também influenciam no valor de mercado dos atletas e do clube, “[...] você ter resultado desportivo ele alavanca mais patrocínio, valor econômico, ele também

valoriza o teu plantel né, os ativos do clube” (E11). Quando o resultado é ruim, “o clube fica com sua marca negativa, os investimentos tendem cair, pois nenhuma empresa ou marca quer estar relacionada ao fracasso e sim sempre no sucesso, nas vitórias” (E06).

Quadro 2.9 – Recursos financeiros e desempenho esportivo

Entrevistado 01	“E sem contar a premiações que possam ser decorrentes das conquistas dentro de campo. E o valor da marca aumenta, então o valor dos patrocinadores também podem aumentar em virtude dos resultados esportivos”.
Entrevistado 04	“Tem a questão das cotas, quanto pior colocação você fica, pior com as cotas de TV, aí você recebe menos com cotas de TV e você não vai ganhar nada de premiação, você não vai conquistar nada”.
Entrevistado 05	“Se você vai mal dentro de campo, você perde financeiramente, por exemplo, um dos principais vértices financeiros do clube é o contrato com a tv. Se você cai de divisão, você perde muito dinheiro. [...] E aí, obviamente você com menos caixa, você passa a ter menos poderio financeiro para contratar jogadores, para fazer algumas questões que você está pensando em desenvolver, você tem que botar o pé no freio. Então, obviamente se você for mal, tiver um desempenho ruim dentro de campo, vai afetar também no caixa, só que aí de forma negativa”.
Entrevistado 06	“Os dois andam lado a lado, pois os resultados desportivos levam o clube ao destaque e atraem investimentos, como cotas de TV, publicidades, patrocinadores e bilheteria. Em contrapartida sem investimento, é difícil montar uma equipe de boa qualidade. Um puxa o outro”.
Entrevistado 07	“Hoje os clubes caem para Série B e a fatia da receita de TV ela cai consideravelmente. Então eu acho que esse é um bom exemplo de influência do desempenho esportivo no desempenho econômico de um clube. Acho que existe a correlação de forças sim, para os dois lados, tanto para o bom momento da equipe quanto para o mau também dentro de uma temporada”.
Entrevistado 11	“Eu acho que é uma via de mão dupla. O financeiro é influencia o esportivo isso é mais fácil de notar porque basicamente quem tem mais dinheiro contrata melhores jogadores, contrata melhores treinadores e possivelmente vai ter resultados melhores quando razoavelmente bem administrado”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os achados sinalizam que quando um time vai bem, ganha destaque positivo na mídia, atrai público e tem mais poder de barganha em negociação de contratos, seja com patrocinadores ou atletas, porque é bem-visto no mercado. Todavia, quando os resultados não vêm, o contrário também é observado. Logo, os resultados pressionam os clubes para tomar decisões que visem a retomada do desempenho, porque isso o posiciona melhor no mercado, tornando-o atrativo para diferentes públicos. Quando “[...] o time ele está muito bem em campo, ele ganha mais visibilidade aparecem mais patrocinadores ele consegue investir mais” (E17). Porém, “quando você está mal basicamente o atrativo que você tem para convencer um jogador de alto nível a jogar no seu time é grana, é pagar muito” (E11).

Assim, além da pressão exercida diretamente pelos agentes do ambiente do futebol brasileiro, as evidências indicam que os próprios resultados pressionam os dirigentes a tomar decisões porque eles estão intimamente ligados com a arrecadação de recursos, a qual permitirá

montar equipes mais competitivas e responder às pressões de diferentes grupos nesse campo. Em um cenário onde o valor de mercado, a atratividade e os recursos estão atrelados aos resultados em campo, algo que é exigido pelas partes que pressionam o clube, é natural que o baixo desempenho influencie na tomada de decisões que pode ser imediata e baseada na emoção. Isto porque além da pressão natural do ambiente, a redução dos recursos implica em necessidade de reduzir custos ou buscar outras fontes de receita, mas também, pode continuar afetando o desempenho pelo clube não ter condições de melhorar ou reformular seu elenco.

Por isso, a visão de que o equilíbrio entre os aspectos financeiros e o esportivo é difícil de ser dada, mas necessária, foi levantada. Alguns entrevistados acreditam que os dois desempenhos devem caminhar juntos.

Você ter a sustentabilidade financeira, processos de gestão e possibilidade de ter uma gestão organizada, ela contribui para os resultados esportivos, ela aumenta a probabilidade para que eles aconteçam. E com certeza o resultado esportivo potencializa e maximiza e muito os resultados financeiros, porque quando você tem resultado desportivo [...] (E03).

Por outro lado, há também a opinião de que primeiro “[...] você organiza o seu clube financeiramente e isso no futebol [...] requer muita paciência e a partir dali o resultado desportivo vem. A mão inversa, o resultado desportivo vem e você organiza ela é muito mais difícil de acontecer” (E12). Por fim, existe a visão de que é necessário ter um investimento primeiro para que se possa obter resultados que vão levar a mais recursos e, então, o clube poderá obter o equilíbrio a partir da boa gestão desses recursos.

Então é um assunto muito complexo porque às vezes a gente vê pelo olhar passional e a gente acha que é muito simples, que é muito fácil né aí é só chegar um patrocinador e aqui na Cidade A agora a gente tem um exemplo direto do Clube A que teve um grande investimento e está colhendo resultados só que ele só está colhendo o resultado porque esse grande investimento, esse aporte financeiro foi bem aproveitado porque eles souberam conduzir esse investimento (E17).

Contudo, apesar da necessidade de investimentos nem sempre isso refletirá em resultados em campo por conta da incerteza característica do futebol. Além disso, os investimentos não vêm para todos e há uma percepção de que os clubes “[...] acabam buscando de forma desordenada [o desempenho em campo], tem administrações que são amadoras, mas as receitas continuam surgindo com essas conquistas que são feitas dentro de campo” (E18).

Como o futebol brasileiro é visto como um ambiente permissivo, essa busca do desempenho pautada em decisões equivocadas gera desigualdade de recursos, principalmente para aqueles clubes que tem como princípio a gestão equilibrada e foi apontado como uma pressão sobre os clubes, porque precisam competir com equipes de potencial econômico distintos enquanto as partes interessadas exigem o mesmo resultado sem levar em conta as diferenças. “A

gente fez as 38 rodadas de um campeonato difícilimo, com a terceira menor folha de pagamento [...]. O Clube A, em tese, estaria na zona de rebaixamento das folhas de pagamento” (E23).

Conforme o Entrevistado 23, isso acontece “[...] porque por menor que seja o nosso orçamento, nosso torcedor, ele não compreende essa realidade e ele quer que a gente dispute com um Flamengo, com Atlético, com o Palmeiras de igual para igual”. Logo, as evidências indicam que além da pressão natural do ambiente do futebol brasileiro, exercida por torcedores, imprensa, conselheiros, agentes internos e externos aos clubes, o próprio desempenho, os recursos a ele atrelados e a desigualdade entre clubes também fazem pressão sobre os dirigentes e ganhar se torna o objetivo a ser conquistado, independente dos custos para isso.

#### 2.4.2.2.1 Pressão externa

Quando os clubes apresentam resultados ruins, a pressão aumenta e, olhando para o ambiente externo, ela vem essencialmente da mídia esportiva e da torcida, porque o desempenho esportivo é visto como ruim “[...] para o torcedor ou para a imprensa, [...], é como se passasse aquela sensação de que está tudo errado né e muitas vezes não é [...]” (E21). Isso geralmente acontece porque eles avaliam o clube com um olhar apaixonado.

Na visão dos entrevistados é difícil apontar quem exerce mais pressão, mas há um pensamento de que as críticas da imprensa influenciam a torcida e esta, por sua vez, aumenta a necessidade da imprensa em acompanhar o clube. Para alguns entrevistados essa pressão muda conforme o tamanho do clube e, portanto, da torcida e do quão importante ela é para o clube.

Mas falando dos clubes mais tradicionais, os clubes que digamos que sigam na elite do futebol, a maior dificuldade é justamente quando os resultados não vêm e as administrações elas não conseguem gerenciar crises porque existe uma pressão muito grande de torcida, existe pressão muito grande de imprensa (E18).

A torcida foi apontada por 27 entrevistados como fonte de pressão para os clubes, devido a seu aspecto apaixonado e porque quer ver o time vencendo. Quando os resultados não acontecem, o clube

[...] fica muito mais suscetível às críticas e a[o] ouvir as críticas do público que nem sempre é especializado em futebol, que é o torcedor que é apaixonado né, então você vai ser influenciado por essa visão apaixonada do torcedor, muitas vezes da imprensa e eu acho que isso pode afetar nas ações dos clubes (E26).

Nesse cenário, “a pressão vinda da torcida, unida aos maus resultados sempre são cruciais nas decisões dos dirigentes brasileiros, que pecam pelo amadorismo” (E08). Logo, a torcida influencia nas decisões dos dirigentes, que em sua maioria não são remunerados e têm

dificuldades de lidar com tais pressões, porque “[...] mexe com toda a nossa estrutura, isso faz com que os nossos jogadores também se tornem um pouco mais inseguros, mais preocupados, [...], enfim, isso dá uma modificação, uma sensibilidade geral do negócio e não é bom” (E22).

Nesse contexto, a Torcida Organizada foi apontada por seis entrevistados como uma fonte de pressão a parte sobre os clubes, pelo papel como importante apoiadora, mas também, como grupo de cobrança e se diferem dos demais torcedores por conta do seu envolvimento direto nos clubes “Eu acho que elas têm um papel importantíssimo na nossa visão, em termos de apoio, mas também elas têm um papel negativo ou no sentido de que ultrapassando alguns limites isso passa a gerar um descontrole na operação” (E22). Para o Entrevistado 07, “[...] a discussão em redes sociais [promovida pelas torcidas organizadas], no estádio, visita no centro de treinamento, os protestos no centro de treinamento, aquela cena de muros pichados, eu acho que esses cenários colocam muita pressão para a demissão de técnicos”.

O que se verifica é que novamente o ambiente político do futebol ganha ênfase e, por isso, a força que a torcida organizada tem nos clubes pode variar, sendo que as manifestações e protestos deste grupo tem influência nas decisões dos dirigentes, mesmo isso seja visto de forma negativa. Por isso, a presença dos torcedores organizados em centros de treinamento para conversar com atletas e comissão técnica é vista como uma forma de pressão: “Pô, até hoje a gente tem históricos de torcida organizada que se acha no direito de entrar em concentração para falar com os jogadores” (E04).

A importância da pressão da torcida nos clubes está relacionada com o seu papel de apoiadora em troca de resultados em campo. Quando isto não acontece, parte tende a se afastar e, por isso, os recursos tendem a reduzir, ainda que não no curto prazo. Por conta disso a torcida é um agente importante no exercício da pressão por resultados esportivos sobre os clubes, além de suas reivindicações serem caracterizadas pela urgência (Nissen, 2015; Senaux, 2008).

Todavia, a pressão da “[...] torcida é influenciada pela opinião de um comentarista às vezes na televisão né” (E17). A importância da mídia como fonte de pressão nos clubes foi relatada por 20 entrevistados, os quais percebem a imprensa como formadora de opinião e por isso, são vistos como “[...] responsáveis por influenciar o comportamento da torcida, por fazer os torcedores analisarem de forma a ou b determinada situação” (E19).

Eu percebo que a imprensa tem um papel muito grande e acaba levando para o microfone a sensação da torcida, a incomodação da torcida quando o resultado não vem. Então eu acho que a imprensa é primeira que influencia nas decisões dos clubes, porque pressiona, porque crítica, crítica muitas vezes sem ter o conhecimento daquilo, né, da área, né? Tá ali trabalhando com esporte, mas nem sempre conhece o processo do futebol. [...] E daí é um processo em cadeia, não é? A imprensa alimenta a torcida com suas opiniões e a torcida alimenta a imprensa com as suas percepções também.

E isso acaba impactando o clube e fazendo com que o clube comece a questionar o seu próprio planejamento, né? (E26).

Por isso, os achados indicam que a imprensa contribui para o aumento da pressão iniciada pela torcida, porque o conteúdo por ela gerado torna o torcedor “[...] exageradamente passional em relação a análise do futebol” (E11). Ainda, a própria imprensa “[...] é um reflexo da torcida, não é, muitas vezes que [é] muito passional” (E26), pois ela conta com profissionais que também são torcedores. Assim,

[...] quando está tudo ok, ninguém te dá tanta audiência, ninguém quer ler, ninguém quer assistir e tal. As pessoas querem quando está muito bom ou muito ruim. Então a imprensa acaba de certa forma pegando esse ok e esse ok ela sempre tenta transformar ou em muito bom e muito ruim. Ela infla demais a paixão dos torcedores a partir de exageros tanto positivos quanto negativos. Então ou é o melhor do mundo ou é o pior (E11).

Por isso, alguns entrevistados apontam para o despreparo e a dificuldade de alguns jornalistas esportivos de entender a situação em que o clube e os atletas vivem e que isso implica em críticas demasiadas que também pressionam os dirigentes: “então essas condições todas que infelizmente meus colegas não usam a expertise e o talento que eles têm para buscar as causas. Eles só olham para o diagnóstico. O time tá jogando mal, perdeu” (E10). Isso corrobora a literatura esportiva existente (Anagnostopoulos, 2011; Senaux, 2008), a qual aponta que a imprensa pressiona os dirigentes por resultados em função da sua capacidade expressar suas demandas por ser uma fonte de opinião pública e importante fonte de recursos.

Nesse cenário, as redes sociais ganham destaque, 12 entrevistados acreditam que as redes sociais potencializaram as críticas aos clubes, porque “[...] a torcida com certeza se manifesta via redes sociais” (E08), o que contribui para o aumento da pressão nos clubes e, quando um resultado ruim acontece, amplia as dificuldades.

E a pressão de redes sociais acho que é importante também situar isso, porque as pessoas hoje elas se sentem muito à vontade a falar o que pensam em redes sociais, são muitas *fake news*, são muitas notícias plantadas até empresários com muitos interesses envolvidos que a gente não consegue perceber e que muitos torcedores acabam pegando carona nesses falsos comentaristas, falsas notícias e fazem com que a pressão cada dia aumente mais. Isso deságua no momento de grandes dificuldades, num momento de uma derrota muito importante ou uma sequência de derrotas (E22).

Ou seja, a percepção é de que a pressão que chega ao clube muitas vezes ignora o clima e os aspectos internos que a opinião pública pode não ter conhecimento. Além disso, por conta da ampla disseminação de informações que as redes sociais proporcionam, alguns problemas podem tomar proporções maiores do que acontecia em outros momentos.

Além destes dois grandes grupos de pressão, alguns entrevistados também apontaram que os patrocinadores e empresários de atletas e treinadores exercem pressão nos clubes, porque eles querem times vencedores para expor sua marca ou colocar os jogadores e técnicos para serem valorizados pelo mercado. Para Nissen (2014), a pressão dos patrocinadores decorre da preocupação de que os clubes consigam desempenhar o esperado quando fechado o contrato de patrocínio e de que consiga manter esses *status* no futuro.

A importância de entregar resultados para o patrocinador foi apresentada pelo Entrevistado 04, ao pontuar que a

[...] falta de resultado, [ger]a pressão da torcida. Começa a pressão da torcida, começa a pressão dos conselhos e o próprio plano de negócios do clube né pô se eu continuar assim cara, como que eu vou ano que vem querer renegociar o contrato com o meu patrocinador e pedir X a mais? ele vai falar 'pô, mas eu te paguei X e você me devolveu isso'. Eu preciso entregar algo para meu patrocinador.

#### 2.4.2.2.2 Pressão interna

Quando os clubes apresentam resultados ruins, a pressão começa a aumentar e, olhando para o ambiente interno, ela vem essencialmente dos conselheiros. Todavia, a percepção de que os jogadores e outros dirigentes também pressionam os tomadores de decisão foi apontada. As “[...] pressões externas podem gerar um conflito interno na direção do clube” (E05) devido ao modelo de gestão pautado em eleições por torcedores na maioria deles e, por isso, o Entrevistado 07 aponta que “a pressão interna é a mais forte” tornando os dirigentes “[...] muito suscetíveis a essas pressões” (E04).

Ademais, “[...] os dirigentes são torcedores, os conselheiros são torcedores” (E29) e por “ainda ser um clube social, com um estatuto de clube social com a diretoria composta por conselheiros e isso é o primeiro que é totalmente atrelado à torcida, a pressão da torcida e a ebulição política elas vêm junto” (E20). Logo, muitos clubes possuem uma política interna que influencia bastante as decisões do futebol.

[...], mas os clubes também principalmente os clubes mais tradicionais eles têm uma política interna que muitas vezes influencia demais os rumos do futebol e isso nem sempre transparece, porque às vezes nesses bastidores dos clubes têm as pessoas que investem, que colocam o dinheiro, que ajudam a pagar salário, que ajudam pegar empréstimo para pagar salário [...]. Então assim existem grupos políticos dentro dos clubes que também influenciam muito essas tomadas de decisão (E17).

A influência dos conselheiros nas decisões dos clubes foi relatada por 13 entrevistados. As evidências indicam que não são todos os que possuem poder sobre as decisões e as pressões exercidas podem variar de intensidade à medida que a importância do conselho é mais ou menos percebida. Para o Entrevistado 02, os conselheiros que têm poder de influenciar as decisões

“[...] são aqueles que têm o poder de ou de uma eleição futura do presidente ou de um de um aporte financeiro ou de uma comunicação com a massa, com os torcedores”.

De acordo com o Entrevistado 07, isso geralmente acontece em clubes que têm “[...] um grande número de conselheiros, [porque] sempre tem um grupo de pessoas que se sentem na responsabilidade de opinar sobre o futuro do clube”. Isso é corroborado pelo Entrevistado 19 ao apontar que internamente “tem ali um grupo de conselheiros, tem um grupo de diretores que muitas vezes tem uma voz muito influente dentro do clube, então esse grupo também tem um peso muito grande, são responsáveis por tomadas de decisão”.

O conselheiro quer ver o time vencer, porque “o conselho, afinal de contas ele é composto por torcedores né e o torcedor ele é apaixonado, então ele vai para o estádio, ele quer ver o time ganhar, se não ganhou, tá ruim” (E12). Quando isso acontece, começam as “[...] reuniões de conselho, que o presidente pode tentar explicar, pedir prazos” (E04).

Ainda, seis entrevistados apontaram que os atletas também exercem pressão sobre os clubes, pois como são eles quem dão os resultados, se não *performarem* em campo e os resultados não acontecerem, contribuem para o aumento da pressão. Também, muitas vezes têm poder de baganha com os dirigentes devido a existência de um mercado ativo de transferência de atletas que pode ser usado para pressionar os dirigentes em benefício próprio, pois podem deixar o clube caso seus interesses não sejam atendidos. Esta saída poderia levantar questionamento de outras partes sobre a gestão do clube (Anagnostopoulos, 2011; Senaux, 2008).

Para refletir esta situação no cenário Brasileiro, o Entrevistado 10, ao comentou que após a Lei Pelé, o jogador

[...] não tem mais passe preso, então ele negocia com quem ele quiser. Então não existem mecanismos para que o jogador mantenha performance durante 4, 5 anos de contrato. E como mentalmente nós aqui brasileiros somos muito frágeis, qualquer coisa nos tira do rumo, nos abala, o que é muito diferente para o europeu, o jogador entra nesses altos e baixos ancorado no contrato longo e ele perde a realidade como que é a carreira dele e os clubes não conseguem atuar no sentido de mantê-lo 100% motivado, mantê-lo 100% fisicamente (E10).

Por fim, foi apontada também a pressão exercida por alguns dirigentes sobre os tomadores de decisão. Segundo o Entrevistado 19, às vezes o clube tem “[...] um grupo de diretores que muitas vezes tem uma voz muito influente dentro do clube, então esse grupo também tem um peso muito grande, são responsáveis por tomadas de decisão”. De acordo com o mesmo entrevistado, “[...] a gestão sempre tem um grupo ali na questão política mesmo que ele é mais próximo e que acaba tendo uma influência maior”.

### 2.4.2.3 O processo de demissão do treinador

A identificação das características do futebol brasileiro permite entender como o ambiente influencia na tomada de decisão, em que as pressões exercidas por determinados grupos são percebidas como capazes de mudar os rumos dos clubes e, quando alinhadas aos maus resultados, tendem a impulsionar decisões imediatas com o intuito retomar o equilíbrio nas relações entre clubes e partes interessadas.

Como a torcida exige os resultados e os dirigentes precisam dela para serem eleitos em sua maioria e a mídia precisa de conteúdo para discutir, os resultados ruins se tornam o principal fator para mudar o clima nos clubes e acentuar a pressão que, geralmente vem de fora e passa para o ambiente interno na figura dos conselheiros, jogadores e diretores influentes que pressionam os tomadores de decisão. Por isso, os resultados ruins foram apontados por 25 dos entrevistados como a principal causa da demissão dos treinadores e corrobora Heuer et al. (2011) que apontou que, embora os motivos que levam à demissão do treinador precisam ser discutidos, o principal são os resultados em campo.

#### 2.4.2.3.1 Resultados ruins como motivo para demitir o treinador

Como o objetivo da maioria dos clubes é o desempenho em campo e o futebol brasileiro é resultadista, era esperado alto volume de menções sobre sua importância na tomada de decisões, principalmente para considerar a demissão do treinador como solução para os maus resultados. Quase 90% dos entrevistados apontaram alguma relação entre resultados e demissão do treinador no Brasil como a principal causa desta decisão. Percepções como “eu acredito que no Brasil o trabalho de um treinador seja medido somente pelos seus resultados em campo” (E06) e “[...] no Brasil a relação é muito frágil, ela anda de acordo com o resultado. Se o time for bem beleza, se o time for mal inclusive demite o técnico” (E10), enfatizam a importância dos resultados para se decidir sobre a continuidade do trabalho.

A ausência de resultados imputa uma pressão sobre os dirigentes, que é inflada pelo ambiente externo ao clube, sendo que deles é exigida uma resposta sobre os resultados, “não deu resultado, não deu. Eu preciso responder para minha torcida, eu preciso responder para o meu patrocinador” (E04). Entretanto, a percepção é de que a pressão “depende muito do porte da equipe, mas o fator determinante da permanência do treinador são os resultados”, em que os grandes clubes sofrem mais pressão por resultados e tenderiam a mudar mais os treinadores.

Embora este estudo não tenha medido os níveis de pressão, os dados para o período de 2011 a 2019 (seção 2.4.1), apresentaram indícios de que o tamanho do clube pode estar relacionado com a rotatividade de treinadores, pois, os três com o menor número de trocas (Corinthians, Grêmio e Santos) foram considerados como grandes no estudo de Dantas et al. (2015), ao contrário dos com a maior rotatividade (Criciúma, Portuguesa, Atlético Goianiense, Joinville e Paraná), pois nenhum foi considerado um grande clube.

Ainda, os dados apontam que a rotatividade foi mais alta nos clubes considerados pequenos, sendo mais frequente encontrar clubes com mais de 15 trocas no período. Também, foi observado que os pequenos trocaram de técnicos quase três vezes mais do que os grandes e o número de demissões realizadas por eles foram aproximadamente 2,5 vezes maiores que aquelas realizadas pelos times grandes.

Considerando a percepção dos entrevistados de que existe maior pressão para os clubes grandes e, por consequência, poderia haver maior número de trocas e utilizando os dados desta pesquisa que apontam que o tamanho pode ser um fator importante para a rotatividade, foi realizado o Teste de *Mann-Whitney (Wilcoxon rank-sum test)* para testar possíveis diferenças entre os grupos (clube grande e pequeno) junto com a estatística descritiva (Tabela 2.7), para verificar se há diferenças entre as medianas dos grupos.

Tabela 2.7 – Rotatividade de treinadores por tamanho do clube

	Mínimo	1Q	Média	Mediana	3Q	Máximo	Desvio Padrão	Soma	Rotatividade
<b>Grande</b>	0	1	1,49	1,50	3	4	1,06	108	161
<b>Pequeno</b>	0	1	2,37	2,00	3	7	1,28	200	635

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os dados demonstram que há diferenças significativas entre as medianas da rotatividade de treinadores dos clubes grandes e pequenos ( $W = 6628,5$ ;  $p < 0,01$ ). Ainda assim, não é possível afirmar que os pequenos demitem mais. Entretanto, as evidências apontam que em números, este é o cenário brasileiro e embora os maiores clubes possam ter maior pressão sobre seus treinadores e, portanto, possam efetuar mais mudanças, o tamanho também pode indicar maior estabilidade e planejamento de médio prazo. Em função da desigualdade de recursos e a necessidade de resultados esportivos para alcançá-los, é possível que a troca de treinadores seja mais comum em clubes pequenos com o intuito de não reduzir suas fontes de receitas.

“[...] para que eu consiga ter uma disputa mais equilibrada contra esses grandes clubes assim eu tenho que ter um aporte financeiro. E muitas vezes, como o clube é pequeno nós não temos esse suporte, então o resultado de dentro do campo tem que

ser muito bom para que as pessoas possam investir e nos dar condições de [que] a gente consiga arrecadar e manter o ambiente financeiro estável” (E02).

Ainda, há uma ideia de que a falta de resultados desencadeia um ambiente interno conturbado, porque a pressão externa mexe com os ânimos de dirigentes e conselheiros, que por muitas vezes, também são torcedores e por isso a necessidade de fazer alguma coisa para mudar os rumos ganha força. A falta de resultados foi reforçada quando os entrevistados apontaram que a proximidade do clube em relação à zona de rebaixamento no Campeonato Brasileiro e as derrotas em clássico imputam ainda mais pressão aos dirigentes.

Acho que a derrota em clássicos, a depender da campanha recente daquela equipe, uma derrota no clássico pode ocasionar na demissão do treinador [...] porque existe sempre uma cobrança do torcedor para que se vença o clássico, existe a rivalidade, independentemente da situação ou da importância daquele jogo para a classificação, para a tabela, para o futuro da equipe. Mas existe uma pressão psicológica para que se ganhe todos os clássicos, para que se ganhe do rival. Essa é sempre uma ocasião que a gente vê, a gente observa que conta para os clubes demitirem treinadores (E07).

Nesse cenário, as evidências apontam que as derrotas em clássicos podem contribuir para tumultuar o ambiente e posteriormente ocasionar a demissão, mas também, dependendo do desempenho do clube até aquela partida, podem ser o motivo da saída do treinador. Além disso, o Entrevistado 10 abordou sobre treinadores ‘vítimas do próprio sucesso’, quando “[...] o clube que não tem muita expectativa para aquela temporada e ele supera as suas próprias expectativas. Aí o torcedor exige que se mantenha aquela performance”. Isso foi apontado Flint et al. (2014), os quais identificaram que os clubes ingleses que estavam na metade de cima da tabela poderiam trocar o treinador devido o não cumprimento de metas consideradas irrealistas, ainda que seu desempenho fosse considerado admirável devido sua classificação.

Para Heuer et al. (2011), esta atitude possui uma explicação psicológica simples: em clubes com um desempenho pouco pior, mas que ainda estão distantes do rebaixamento, a necessidade de ação decorre da comparação com o resultado esperado. Já para aqueles em que um pequeno desvio negativo no desempenho levará as equipes a posições mais próximas do rebaixamento, isso tende a aumentar a pressão, o que torna a demissão a ação mais simples.

Assim, as evidências apontam que um desempenho acima das expectativas que reduz também é visto como motivo para demitir um treinador, mesmo que inicialmente aqueles resultados não fossem esperados, porque pouco se analisa a trajetória dos clubes. Ou seja, há desafios tanto no desempenho bom quanto ruim em equilibrar as pressões e emoções que envolvem os clubes, como apontado pelo Entrevistado E23 “[...] estou te apresentando um pouquinho das dificuldades que a gente tem também quando ela [a bola] entra demais, controlar essa emoção também é um desafio”.

Além disso, a demissão do treinador foi percebida também como resultado de erro de planejamento, aparentemente realizado para agradar os anseios das partes que cercam o clube, como no caso do São Paulo, que foi pressionado para ganhar o campeonato estadual e

[...] desgastou todo o elenco e queimou um bom treinador que era o Hernán Crespo [...] então houve uma pressão enorme, uma coisa que foi criada da própria comunidade do São Paulo para ganhar um Campeonato Paulista que não tem o valor que já teve para sair da fila que é algo muito mais imaginário. É óbvio que ser campeão é gostoso, que desfilar, cantar é gostoso, isso não se discute. [...]. Mas chega no Brasileiro é um clube que agora está ameaçado de rebaixamento. Eu não acho que vai ser rebaixado, mas se for rebaixado essa conta vai fechar com todos os investimentos? (E12).

Ou seja, por conta da pressão o clube realizou investimentos para conquistar um campeonato visto como sem tanta relevância. Como consequência, o desempenho em outras competições consideradas mais importantes foi insatisfatório, levando à demissão. Adicionalmente, há crítica crescente para quantidade de competições, jogos e o pouco espaço entre as partidas que os clubes brasileiros disputam, apontado por alguns entrevistados como fator que contribui para a alta rotatividade de treinadores, porque não dão espaço para se desenvolver o trabalho.

O calendário do futebol brasileiro ele não permite que o técnico tenha alguns trabalhos porque ele tem pouco tempo para treinar as equipes, tem pouco tempo de pré-temporada e uma exigência muito grande por resultados imediatos. Então, quando um técnico não consegue numa sequência de 4, 5 partidas desempenhar o resultado esportivo que eles esperam, aí vem aquela pressão que eu falei né. O nosso futebol ele é tão desgastante, porque não dá tempo de o treinador respirar o jogo. Termina um jogo no domingo, na terça ou na quarta-feira já está em campo de novo para aqueles jogos. Isso faz com que o torcedor também acredite que a quantidade de partida já é suficiente para se determinar o trabalho do treinador (E18).

Logo, as evidências demonstram que o desempenho é afetado por variáveis que não são controláveis pelos clubes e ignoradas na análise da demissão, porque “[...] na história do futebol brasileiro, demitir técnicos é o primeiro pensamento que vem justamente desse ambiente político que está completamente conturbado, uma pressão da torcida e você precisa tomar uma ação” (E20). Assim, o ambiente esportivo no Brasil é visto como prejudicial para a gestão dos clubes e faz com que não se observe o desempenho dos clubes, mas sim os resultados.

Nesse cenário, ainda que o ambiente de trabalho seja favorável, começa a ficar tumultuado pois a surgem críticas que muitas vezes podem ser distorcidas pelas emoções.

A crítica ela às vezes é muito guiada pelo resultado não é, tanto do torcedor como da própria imprensa também, como algumas avaliações internas. Muitas vezes não se olha o desempenho como o principal aspecto determinante para avaliar um trabalho, se olha muito para o resultado. Eu acredito que os impactos eles são muito grandes, eu acho que se o time não vai bem, se um time não ganha, muitas vezes acaba que você acha que o trabalho está sendo malfeito ou a primeira questão que já se levanta né tem salário atrasado, tem briga no elenco, não estão pagando o que deveria pagar e não é assim (E19).

Isso porque quando o resultado não acontece ou o desempenho não é atingindo, o clima no clube é alterado pois é preciso encontrar culpados. Logo, muitas vezes o resultado ruim diretamente ele não influencia na demissão do treinador, mas ao longo do tempo, enquanto o ambiente vai se desestabilizando, ele pode afetar.

#### 2.4.2.3.2 Outros motivos para a demissão do treinador

Outros motivos como a contratação equivocada (sete entrevistados), perda do vestiário (oito entrevistados), preocupação com o futuro e reprovação do torcedor (um entrevistado cada) foram apontados como motivos para a demissão. Todavia, de alguma forma estão relacionados com o desempenho do clube e podem ser encarados como justificativas para essa decisão, como no caso da preocupação com o futuro, relatada pelo Entrevistado 04 como uma ação para o clube não perder patrocínio, tomada “olhando para a tabela do campeonato, ou para sequência de jogos que eles vão ter e para aquela que eles tiveram, porque para que eles vão precisar, para tal objetivo, seja para continuar brigando por um título, seja para não cair [...]”. Ou seja, aparentemente os clubes tomam essa decisão pensando nos resultados futuros.

Em relação à reprovação do técnico pelo torcedor, está relacionado muitas vezes com a forma que ele trata a torcida, como se comunica e como escala o time ou a forma que a equipe vem jogando. O Entrevistado 21 aponta que embora o torcedor essencialmente esteja preocupado com os resultados, percebe uma mudança de comportamento em relação à forma de trabalho do treinador e a sua postura.

Nos últimos anos o torcedor está tendo uma outra percepção ele não é só necessariamente a falta de resultado, é também a forma com que o treinador trabalha, é a postura dele. Vou te dar um exemplo, há 2 semanas o [Clube A] subiu para a Série A, o treinador [Treinador A] continua sendo muito questionado né. Ele deu um acesso, ele deu um título do futebol [estadual], mas ele continua a ser questionado. Então quer dizer, o torcedor vamos dizer que ele evoluiu um pouco nesse ponto. Não basta só o resultado né, tem que ter algo mais, o prazer de ver um jogo de futebol. Então essa postura defensiva do Técnico [A] é que tem gerado essas críticas mesmo com o resultado, ele entregou o resultado (E21).

No caso apontado pelo Entrevistado 21, o contrato foi renovado ao final da temporada 2021, mas com o início insatisfatório da temporada 2022, o técnico acabou demitido. Além disso, a importância da perda do vestiário nas demissões foi apontada pelos entrevistados, quando o treinador pode ser demitido porque perdeu a capacidade de gerenciar o grupo e de lidar com as pressões externas e internas. Assim, a dificuldade de comunicação do técnico com o elenco e a falta de entrosamento podem iniciar uma movimentação para a troca.

[...] quando a gente sente que o atleta já não está mais em sintonia com o treinador, isso existe muito. O treinador vem com ideias que os jogadores não conseguem absorver taticamente. E ali a gente começa ver situações em que ele já perdeu o grupo, os atletas não respeitam mais da forma que deveria ser respeitado e ali começa um *start* sim, que ‘ó temos que mexer, vamos dar mais uma chance’. Ali que é o ponto inicial para isso (E01).

Isso acontece porque quando os técnicos perdem a capacidade de gerenciar o grupo “[...] aquele grupo de jogadores já não dá retorno, já não confia na palavra, no trabalho do treinador e acaba dificultando o trabalho do técnico, e por [con]sequência isso vai dificultar o desempenho da equipe também” (E07). Então, a troca do treinador é vista como necessária, porque o elenco acaba não rendendo o esperado e por isso, o grupo de jogadores também é visto como fonte de pressão para a demissão.

Mas nem sempre o problema é a incapacidade do técnico de extrair o melhor dos jogadores e sim a limitação do elenco e as expectativas irreais sobre ele: “[...] às vezes a coisa não está tão boa porque também não funciona ou não tem capacidade para ser melhor do que aquilo lá e os jogadores nem sempre estão contra o técnico, a coisa só não está andando” (E12).

Outro motivo para trocar o treinador é uma possível contratação equivocada, que não necessariamente tenha sido do treinador, mas de elenco, por exemplo. Este tipo de situação é percebido, principalmente, após a demissão de um técnico e durante a busca de outro, porque para alguns entrevistados, às vezes pela pressão, acabam buscando um perfil que não se enquadra no grupo que já está montado: “[...] o clube demite um técnico que tem um perfil, [...]. E de repente você contrata um técnico para substituí-lo que não tem esse perfil, que tem ideias totalmente diferentes” (E07).

Ainda, quando a demissão acontece no meio da temporada, ela é vista como algo de responsabilidade do treinador, mas também representa equívocos na escolha por parte dos dirigentes responsáveis pela contratação, principalmente quando a “[...] direção que vê que o treinador foi uma escolha errada” (E30).

[...] se o treinador ele é demitido ou no meio de uma temporada ou no meio de um campeonato ele tem a responsabilidade dele, ele pode até às vezes ser o principal responsável, mas é uma prova de que ou não houve critério na contratação ou a avaliação para a contratação do treinador foi errada ou é porque ele não está entregando o trabalho da forma que você imaginava que ele entregaria, então houve um erro de avaliação, de critério, de metodologia ou porque também os jogadores muitas vezes não estão correspondendo as ideias daquele treinador (E19).

Na visão de Wilson et al. (2020), a troca efetuada no meio da temporada é consequência de uma sequência de resultado ruins e, portanto, uma decisão de curto prazo que pode ser

cara aos clubes. Por isso, os autores apontam para a ausência de lógica ou pensamento estratégico no momento da decisão de demitir um treinador. Por isso, “[...] é muito comum no futebol, o técnico pagar pelo erro do time. Muitas vezes [é] a contratação equivocada de jogadores, salários atrasados, mas não tem jeito, o treinador é que que sofre a pressão” (E21).

Logo, a demissão tende a acontecer porque é “[...] mais fácil trocar uma única peça que é a do treinador, aliás envolve a comissão técnica muitas vezes né, mas individualizando na figura do treinador por achar que é uma decisão mais simples” (E19). Estas questões levam a duas principais justificativas para a demissão abordadas pelos entrevistados, a flexibilidade e a necessidade de buscar culpados.

#### 2.4.2.3.3 Justificativas para a demissão do treinador

Quando o desempenho está abaixo do esperado, o clima nos clubes é afetado e a necessidade de buscar culpados pelos maus resultados surge e todo mundo quer dar uma solução para resolver os problemas. Geralmente, para aliviar a tensão dos dirigentes, a culpa recai nos treinadores que são demitidos. As evidências apontam que isso acontece porque “[...] é muito mais fácil você demitir um que é o comandante, do que você mandar embora o elenco inteiro ou 10 jogadores, porque isso vai mexer na gestão do clube, em quem contratou” (E05).

A demissão também ocorre como uma tentativa de identificação dos motivos que estão levando aos resultados ruins: “se o treinador era o problema então nós tiramos né. O clube vai gastar né, vai ter um custo de multa. Vai trocar e agora esperamos os resultados. Vamos ver se era mesmo o treinador que era o problema ou é o conjunto, o grupo, a direção” (E15). Por isso, a demissão pode ser vista como uma solução porque “o pessoal acredita que o desempenho ruim do clube é em função daquele treinador. Só que o treinador muitas vezes passa 5 partidas só e os profissionais que ele tem na mão já são refugio, machucado, ganham pouco, estão sem receber salário. O que que cara pode fazer né?” (E16).

As evidências apontam que a demissão do treinador ocorre não somente para encontrar um culpado, mas também porque é mais fácil de acontecer e geraria um impacto menor no clube. Quando os resultados são ruins e as cobranças sobre o clube aumentam, isso “respinga no treinador, porque é aquilo, você vai mandar 20 jogadores embora? Você vai mandar um treinador embora” (E04). Isso acontece porque o “jogador é produto do clube. Quando você assina um contrato você tem a tal multa rescisória que é o aditivo da venda, então se você tem 30 e tantos jogadores você, não vai contratar novos 30 e tantos” (E12).

Nesse cenário, alerta-se para o fato de que muitos treinadores indicam jogadores para o clube e quando eles são demitidos, os atletas continuam lá e às vezes podem não se adequar

ao perfil do novo treinador. Além disso, o clube também tem que lidar com o clima após a demissão, porque “[...] o grupo que foi montado pelo cara, ele foi embora e ficaram os jogadores dele aqui. Como é que vai ser a reação desses atletas por um novo nome?” (E02).

A flexibilidade na demissão dos treinadores é vista como consequência do ambiente permissivo no qual os próprios técnicos colaboram para isso. Segundo o Entrevistado 24, falta uma união de classe e isso torna a demissão mais fácil para os clubes, os quais perceberam que tem muita oferta de profissionais, portanto, têm maior poder de barganha. Já os treinadores,

[...] foram incapazes de se unir para falar, não a nossa classe não vai trabalhar dessa maneira. Quem demitiu um técnico vai ter que pagar o contrato até o fim. Não, cada um olhou para si. [...]. Então precisa aceitar essa cláusula acabou, ponto final. Se der certo, deu. Se não der certo, eles vão mandar embora e paciência. Então, como a classe não se uniu, fica muito fácil para o clube trocar o treinador (E24).

Para os entrevistados esta colaboração ficou visível com o regulamento do limite de demissões por clube durante o Campeonato Brasileiro da Série A de 2021, norma que inclusive foi derrubada por unanimidade em 2022 (Globoesporte.com, 2022). Nove entrevistados abordaram em seus comentários a pouca efetividade da regra, pois clubes e treinadores usaram o mecanismo de comum acordo para driblar o limite, mantendo a responsabilidade pelos maus resultados única e exclusivamente no trabalho do treinador.

E o brasileiro obviamente que encontrou um jeito de burlar isso que é o comum acordo. Agora todo mundo que sai é comum acordo, então me parece que tanto os clubes como os profissionais estão pouco preocupados em resolver esse problema e estão mais preocupados em se beneficiar daquilo que é permitido, desse sistema que permite que você em um momento que o clube não está bem, você colocar toda a responsabilidade num profissional, sendo que você mesmo um diretor de futebol tem responsabilidade sobre aquilo (E26).

As evidências apontam que a criação do regulamento é “[...] uma regra só para inglês ver, porque afinal de contas não está sendo cumprida, tem sido feito o tal do acordo de rescisão” (E12). Neste sentido, o Entrevistado 18 citou a criação da Associação Brasileira de Treinadores de Futebol, que buscou regulamentar a profissão de treinador de futebol e inclusive fomentou a discussão do limite para contratar treinadores, mas não parece ter unido a classe, “[...] justamente porque os dois lados não chegaram a esse senso comum de que o técnico ele deveria ter os mesmos direitos que tem um jogador que assina contrato de 2 anos e que se for dispensado, o pagamento tem que ser feito proporcional ao tempo que ele ficaria no clube” (E18).

Por isso, o Entrevistado 03 aponta que enquanto o mecanismo de comum acordo não for retirado e poder demitir um treinador na temporada ser obrigatório, [...] eu [não] acho que vai obrigar os gestores a terem critérios nas suas contratações, a saber o perfil que vai contratar,

a capacidade e as competências desse profissional antes de contratar apenas por contratar (E03). Por outro lado, o Entrevistado 21 acredita que a imposição não resolveria o problema da alta rotatividade de treinadores no futebol brasileiro, pois “[...] a questão da troca do treinador é cultural, a questão da troca de treinador não vai surgir por imposição de uma norma, de uma lei, de uma regra, não tem jeito, o brasileiro ainda trabalha no médio curto prazo”.

Além disso, as evidências apontam que esta flexibilidade também decorre da não responsabilização dos dirigentes pelas dívidas assumidas e a percepção é de que no futebol brasileiro há uma cultura da dívida, pois quando precisam demitir treinadores, os clubes o fazem independente dos custos para isso e a opção de parcelamento surge (Quadro 2.10).

Quadro 2.10 – Parcelamento da rescisão

Entrevistado 23	“[...] a gente busca sempre fazer acordos, né com o treinador em cima do valor de rescisão, faz um parcelamento, cumpre com o parcelamento, depois recebe a quitação por parte do profissional e vida que segue, né? O futebol é assim, mas o clube ele sempre se preocupa em ser ativo nesse processo, em buscar o treinador, em fazer o acordo, em formalizar o acordo, em cumprir o acordo”
Entrevistado 28	“Geralmente sempre a base de acordo. Se faz o levantamento ali da rescisão do treinador porque o cara é contratado ali para um determinado tempo de contrato, se faz levantamento e normalmente se chega a um acordo, um acordo onde se reduz às vezes alguma coisa não é, e se faz um parcelamento para poder pagar o saldo que ficou desse treinador. Não tem como ser diferente, né?”
Entrevistado 29	“Invariavelmente, os clubes parcelam essas dívidas, multa rescisória com o técnico, falam ó, você tem tanto para receber, eu vou te pagar durante 8 meses. E paralelamente, ele vai pagar o salário do treinador que vai chegar e muitas vezes é demitido também antes do final do contrato. Então eu já vi casos de clubes aqui pagando 3 técnicos simultaneamente”.
Entrevistado 30	“É aquela coisa, vamos demitir, tem dinheiro para isso? Não, não tem. Tá, arranja. E tem também uma cultura brasileira de clube de dívida, né? Que é a gente vai parcelar, pedala e depois a gente vê, né? Deixa, deixa a dívida rolar e depois a gente vê como paga”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Embora seja percebido pelos entrevistados que os dirigentes optam pelo parcelamento da rescisão, um problema identificado é que para contratar um treinador, principalmente em momentos de maior pressão, acabam buscando “[...] nomes que estão no mercado para agradar seu torcedor e em muitos casos fazem loucuras financeiras. Na hora da demissão é sempre buscado o acordo, que quase nunca se realiza”. Isso acontece porque os clubes podem ser “[...] meio irresponsáveis na hora de contratar, colocam o mundo em pauta mesmo sabendo que provavelmente não vai durar, mas porque precisa convencer o cara a ir para lá” (E11).

Com isso, a tendência é que os treinadores entrem na justiça para reaver os direitos, o que traz consequências financeiras aos clubes porque “[...] você tem que pagar esse técnico. Se ele tem contrato de um ano ou dois, ele tem o trabalho dele rompido, você ali já está fazendo uma dívida, desde que o clube pague. Hoje muita gente vai para a justiça porque o clube não

paga” (E05). Para o Entrevistado 12 isso acontece porque “[...] os contratos eles são mal amarrados, a maior parte deles custam muito caro e o treinador é visto como uma solução”. Por isso, Bell et al. (Bell et al., 2013) apontam que a nomeação e subsequente demissão do treinador é prejudicial aos clubes porque ela é altamente onerosa devido a rescisão contratual.

Por outro lado, a Entrevistada 20 aponta que hoje acredita que os clubes se preocupam mais com a questão da rescisão, embora isso não impeça de realizar a demissão. Para ela, as questões financeiras parecem ser “[...] mais determinantes na hora da contratação, [do clube] se cercar mais de colocar cláusulas e afins”. Para o Entrevistado 05, poucos dirigentes pensam nas questões financeiras envolvidas na demissão: “Ah eu quero demitir o cara e a multa rescisória dele vai ser de dois milhões de dólares, um milhão de dólares. Muitos não pensam dessa forma, a maioria eles resolvem vai para rua e demito mesmo”.

Outro ponto levantado pelos entrevistados foi a questão de que os clubes têm que arcar não somente com os custos da rescisão, mas também com os da contratação de um novo treinador: “acho que quando está ruim no campo, isso é todo em todo clube no Brasil, [a] primeira coisa a se fazer, manda o técnico embora. Aí tem mais um custo lá com rescisão contratual. Aí vai ter um custo na contratação de um novo técnico” (E29). Por isso, muitas vezes acabam pagando mais de um técnico ao mesmo tempo, “no momento que demite um treinador tem que contratar outro e às vezes eu fico pagando dois treinadores, o que saiu que tem contrato vigente ainda e tem que receber o acordado, já que foi uma quebra de contrato” (E02).

Assim, o que se verifica é que na maioria dos clubes a gestão “[...] contrata e depois demite e não se preocupa muito em honrar com os compromissos e aí depois vai ser acionado na justiça. É coisa para se resolver depois de vários anos e aí depois acarreta uma dívida para o clube que posteriormente uma outra gestão vai ter que resolver” (E19). Logo, quando o clube está pressionado, a saída é demissão do treinador. Para o Entrevistado 26, quando os clubes precisam tomar esta decisão, a preocupação com os custos da rescisão “[...] parece que esse é um fator que menos pesa, inclusive, para os clubes” (E26). Por isso, Flint et al. (2014), apontaram que a troca gera custo adicional e pode aumentar as perdas financeiras do clube.

Como a demissão é flexível e os custos envolvidos tendem a ser parcelados, as evidências indicam que os dirigentes tendem a tomar essa decisão com o intuito de dar respostas, diminuir as críticas e mostrar que estão trabalhando para melhorar os resultados e corroboram van Ours e van Tuijl (2016), que apontaram que a troca de comando pode ser justificada pelo sentimento de que demitir é melhor do que não fazer nada para melhorar os resultados. Portanto,

a demissão parece se apresentar como uma solução frente ao desempenho esportivo ruim. Assim, quando “[...] o desempenho do time piora, vem a torcida que vai pressionar, as redes sociais tomam um lado e vão fazer uma pressão gigante e a própria diretoria que vê que precisa fazer alguma coisa” (E20), sendo a demissão uma das primeiras opções dos dirigentes.

Um dos motivos para essa decisão dos dirigentes é que

[...] o clube não é de ninguém e o dinheiro não é dele, então o que ele quer é resolver o problema dele, aliviar sua pressão, sair daquele contexto do olho do furacão, onde o nome dele é falado, onde ele é pressionado, onde ele tem que tomar alguma atitude e aí ele vai lá e demite o treinador independente de quanto tem que pagar para ele, porque o que ele quer se sentir aliviado dessa pressão e o dinheiro não é dele (E03).

No momento que a pressão aumenta por conta dos resultados ou da piora do desempenho, há indícios de que os dirigentes precisam “[...] dar uma resposta interna aqui para os conselheiros e para a torcida que está pressionando” (E20) e demonstra como eles e os treinadores estão sujeitos a medidas que nem sempre retribuem com justiça seus esforços (Gammelsæter, 2013). Portanto, “o resultado esportivo faz com que essas pessoas rapidamente mudem a rota para encontrar alguma resposta, para dar alguma resposta para opinião pública ou para o para torcida mesmo. É, acho que esse é o mal da dinâmica atual do futebol brasileiro” (E24).

Desta forma, a demissão pode fazer sentido quando os resultados são ruins porque os dirigentes podem entender que “se a torcida estiver insatisfeita, eu [dirigente] vou perder apoio interno. Se eu perder apoio interno, não vou ganhar a eleição lá na frente”. Logo, do ponto de vista político, mostra-se o trabalho para recuperar os resultados, porque “a pressão é muito forte e precisa prestar contas, precisa dizer para a opinião pública que o clube está trabalhando e que o clube está atento a fase ruim” (E30).

Por isso, a demissão é vista como uma tentativa de “dar uma explicação para o torcedor. [...]. Até que chega um resultado tão ruim que ele vai lá e demite o treinador para dar uma satisfação, para dizer ao torcedor que ele está trabalhando na gestão” (E10). Isso é refletido na fala do Entrevistado 02, “tenho que ter todo o cuidado e a transparência do meu trabalho, do nosso trabalho, que eu faço questão de dispor porque eles veem que a gente está trabalhando”.

Quando as críticas da opinião surgem e a imprensa “[...] começa a atacar os executivos, o presidente, tanto o vice-presidente taxando eles de inoperantes, então eles querem movimento, eles querem que aconteça algo e isso que leva então a decisão” (E14). Logo, as evidências são de que o clube não demite “[...] por convicção, na maioria das vezes ele demitiu o treinador porque há uma pressão dessa opinião pública implacável e o clube precisa prestar serviço à opinião pública” (E30) e porque o dirigente pode querer “[...] ser bem-visto pela sociedade, ele não pode ser taxado como um perdedor, então eles se motivam a fazer a troca sim” (E02).

#### 2.4.2.3.4 Expectativas após a demissão do treinador

Os achados indicam que a expectativa é de que a demissão alivie a pressão ao mostrar que se está trabalhando e que ela pode dar “uma trégua com a torcida, dar uma trégua com a imprensa e depois de 3 ou 4 jogos já volta tudo a normalidade” (E02). Assim, no momento de baixo desempenho ou resultados ruins,

[...] a ideia certamente é criar um fato novo para que as críticas diminuam, porque normalmente muitos dirigentes não estão preocupados com o desempenho esportivo, estão preocupados com as próprias imagens. Quanto mais a imagem for desgastada, pior para outros objetivos porque muitos clubes, por exemplo, os presidentes eles não recebem salários, não são cargos profissionais, são trampolins para outras situações. Então quanto mais imagem desgastada, pior para ele (E18).

A troca de treinador é vista como algo que reduz a pressão porque a torcida “ela dá uma esquecida naquela temática da pressão. Ela vai falar de outras coisas, muitas vezes, [o treinador] é um bode expiatório confortável você demitir um treinador para o dirigente”. Ou seja, nem sempre é o responsável pela pressão dos dirigentes, mas por conta da facilidade, acaba sendo o culpado e a demissão se torna a saída para diminuir as críticas.

Além disso, os achados apontam que a demissão ocorre também na expectativa de melhorar os resultados da equipe, porque se espera que o novo treinador “[...] possa fazer a melhoria do time, trazer as vitórias, fazer o time alcançar maior o sucesso aí nas competições, esse é o efeito mais imediato, uma questão de cultura mesmo” (E28). Isso acontece porque há crença de que “trazer [um] novo treinador o cara vai de alguma maneira de levantar o clube. E às vezes, por exemplo, na primeira partida até que levanta, mas daqui a pouco volta de novo a ter um desempenho fraco” (E19). Com o novo treinador é esperado mais motivação, pois “quando um treinador sai e o outro chega é como se fosse uma folha em branco, todo mundo tem a mesma chance de ser titular no time, por exemplo. Então o que eu poderia lhe dizer sobre isso é que remotiva os atletas nesse sentido, né?” (E23).

Embora a demissão seja feita para acalmar os ânimos e não desgastar a imagem dos dirigentes, os achados indicam que a expectativa de melhoria dos resultados pode ser usada como uma justificativa para esta decisão e é visto como uma cultura, na qual “[...] o aspecto novidade seja um elemento extremamente importante para o ambiente. Ele [treinador] vai chegar, vai ser um fato novo. Ele vai chegar com um nível de motivação alta, ele vai e trazer aquilo que nesse momento a gente precisa que é poder trazer um fato novo, uma vibração nova” (E03).

Desta forma, a visão dos entrevistados parece estar mais relacionada com o fato de que os atletas vão precisar se esforçar mais para conquistar a confiança do novo treinador e, portanto, garantir uma vaga no time titular. Por isso, o feito motivacional dura pouco tempo, “às vezes esse efeito dura 2 ou 3 jogos só, depois volta ao que estava antes. Mas por conta disso, porque muitos querem mostrar serviço, para esse cara novo que está chegando. Aí dá uma motivada geral no grupo” (E02). Segundo o Entrevistado 07, “[...] a chegada de uma pessoa nova isso tem um impacto psicológico que é positivo pelo menos a curto prazo. Porque aqui a gente não tem a médio/longo prazo essa motivação e a continuidade do trabalho” (E07).

Esta visão corrobora a literatura esportiva aponta que não há melhora estatisticamente significativa no desempenho esportivo dos clubes após a troca do técnico, mas uma melhoria aparente no curto prazo é percebida. Por isso, existe a suposição de que a mudança do treinador irá estimular e fomentar um ambiente diferente, no qual os jogadores precisam garantir um lugar na equipe (Azevedo et al., 2021; Balduck, Buelens, et al., 2010; Balduck, Prinzie, et al., 2010; Besters et al., 2016; De Paola & Scoppa, 2012; Elaad et al., 2018; Flores et al., 2012; Frick et al., 2010; Galdino et al., 2020; Koning, 2003; Lago-Peñas, 2011; Maximiano, 2017; Tozetto et al., 2019; van Ours & van Tuijl, 2016; Wirl & Sagmeister, 2008).

#### 2.4.2.3.5 Tomada de decisão

Embora a decisão de demitir um treinador seja influenciada pelos resultados, pressões da torcida, da imprensa e conselheiros, há a percepção de que ela é tomada pelo presidente do clube e a diretoria de futebol, “vem de presidente, principalmente presidente e a nossa diretoria de futebol. Esses são quem decidem” (E01). Para o Entrevistado 19, “[...] nenhuma decisão é tomada sem que passe pelo menos pelo aval da gestão do clube”. Galdino et al. (2022) também identificaram que os tomadores de decisão nos clubes geralmente são presidentes, vice-presidentes, diretores estatutários e executivos, diretores e gerentes de futebol.

Os achados indicam que quando a pressão sobre o treinador começa a aumentar, os responsáveis pelo departamento de futebol iniciam as conversas com atletas e buscam fazer o diagnóstico dos problemas. Após esse processo, levam as questões e, muitas vezes, seu posicionamento para a presidência. Embora a decisão seja discutida nestes cargos, geralmente o responsável por tomá-la é o presidente do clube: “o presidente ele toca 90% do clube e o restante se divide com os seus vices, normalmente o pitaco final é ele que dá [no] futebol e claro porque quem assina também é ele” (E15).

Nesse processo, apenas em um clube o departamento financeiro foi citado, mas não como tomador de decisão e sim como auxiliar nos cálculos da rescisão, pois

[...] existe uma questão financeira importante, porque uma demissão eventual voluntária de uma das partes impacta em quebra de contrato. Em quebra de contrato você tem multas, você tem situações que a gente precisa fazer o alinhamento de fluxo de caixa para ver se cabe ou não. Mas a decisão às vezes ela é tomada de forma irrevogável, por falta de condições até psicológica de você manter um elemento de uma comissão técnica e isso muito em função da cultura brasileira [...] (E22).

Todavia, mesmo após a demissão outros problemas podem surgir, como a contratação de um treinador que não condiz com o perfil do elenco, o que pode causar uma ruptura interna, porque “você precisa adaptar, fazer com que os jogadores aprendam coisas novas, reaprendam outras coisas com o campeonato andando, com um calendário sufocando os clubes como acontece aqui no Brasil” (E07).

Para os entrevistados isso acontece porque “[...] os dirigentes contratam qualquer técnico, não tem um projeto e quando não dá resultado bota o cara para fora e às vezes o resultado não dependeria dele, ele simplesmente chegou no meio do caminho, tem um bocado de jogador lá, quando ele começa a conhecer o pessoal [ele demite]” (E16). Como consequência, é normal ver “[...] técnicos de perfis muito distintos trabalhando um em seguida do outro” (E07). Outro ponto levantado é que muitas vezes o clube “[...] bota para fora um técnico que não deu o resultado aqui de 3 jogos, 4 jogos que é uma coisa totalmente aleatória e você contrata um técnico que foi demitido de um time anterior porque ele perdeu 3 jogos, não é?” (E16). Isto também foi percebido por Heuer et al. (2011), ao apontar que os treinadores demitidos são frequentemente contratados por outras equipes que também demitiram.

Além disso, quanto a decisão de quem será o substituto, ela varia entre os clubes (Quadro 2.11), sendo que a Entrevistada 17 apontou que “eticamente você fala, mas você não pode contatar um treinador se o teu treinador ainda está contigo não é. Você pode até falar com o staff dele, com seu representante, com a palavra dele de que vai ficar em off essa situação”.

Quadro 2.11 – Opções para substituir o treinador (*continua*)

Entrevistado 01	“A gente demite já com opções, com três, quatro opções dentro do perfil. Não quer dizer que vai ser aquele cravado, mas a gente já tem conversado geralmente. Quando está com essa ideia de ‘ah vamos demitir’ já começa a conversar com alguns. Vê se tem interesse de vir”.
Entrevistado 02	“Eu já. Eu sempre tenho comigo qual o estilo de trabalho do treinador que eu quero. Para isso pego 3 nomes. Desses 3 nomes a gente faz uma seleção inicial e opta pelo primeiro. Se ao longo desse trabalho o primeiro sai, eu tenho mais 2 outros na minha cabeça com mesma filosofia de trabalho ou próximo, na mesma linha que eu posso buscar e eu busco nesses aí”.
Entrevistado 03	“Muitas das vezes sim. Toma-se a decisão já na maioria das vezes já tendo em vista quem é o próximo e muitas às vezes já até contatados, já até acertado com outro treinador”.
Entrevistado 14	“Eu acho que é obrigação do time por exemplo se vê que o treinador tem que sair, que já se tenha um próximo já não digo alinhado, acertado. Assim, pelo menos há uma certa perspectiva de quem será o próximo”.

Quadro 2.11 – Opções para substituir o treinador (*continuação*)

Entrevistado 28	“E algumas vezes isso de fato acontece. No momento que você está querendo tomar decisão de fazer a demissão do treinador você já está ao mesmo tempo em busca de fechar com o novo para poder demitir um e anunciar um novo rapidamente, né?”
-----------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesse cenário, algo relatado pelos entrevistados foi o fato de que quando “[...] o time vai mal os treinadores já começam a se apresentar para o clube” (E04). Ou seja, há uma percepção de que nos momentos de baixa de desempenho e aumento da pressão sobre o clube, empresários e treinadores começam a se oferecer.

[eu] vejo também muitos treinadores reclamando que quando eles estão com uma campanha ruim, outros treinadores vão se oferecer para o clube. Tem esse negócio também. Hoje tem muito empresário também, num sentido que é empresário de técnico também vendendo o cara, vendo qual é o time que está ruim, clube que está com uma campanha ruim de 5 partidas aí tal, está caindo muito de produção. [...] Não é uma coisa legal (E16).

O Entrevistado 03 corrobora ao apontar que “[...] geralmente quando os clubes são clubes que são pressionados significa que são clubes de boa representatividade e clubes de grande representatividade se não há treinador, recebe uma enxurrada de currículos e de possibilidade de treinar a equipe em questão de minutos”. Por isso, muitas vezes a troca acontece rapidamente, porque é “questão de 1 dia de diferença ou no mesmo dia, você demitiu um de manhã e à noite você já anunciou o novo treinador, né?” (E28).

Esta percepção é refletida nos dados dos 34 clubes analisados neste estudo. Entre 2011 e 2019, o tempo médio entre a saída e a chegada de novo treinador é de oito<sup>6</sup> dias. Além disso, 90 técnicos foram apresentados no mesmo dia da demissão do anterior e para 162 isso aconteceu com um dia de diferença. Logo, há indícios de falta de planejamento e que a decisão de demitir um treinador é tomada por impulso: “[...] há casos também de medidas tomadas no impulso e depois vamos ver quem vamos trazer” (E03). Isso se torna perigoso porque,

Dependendo do momento que o clube se encontra, na hora de contratar um treinador, o empresário e treinador acabam aproveitando da situação que aquele clube passa para colocar a multa, premiações, cláusula indenizatória, o máximo possível que puder para poder no momento que ele for demitido ele ser recompensado (E03).

Isto foi corroborado por Galdino et al. (2022), os quais identificaram que o comportamento organizacional nos clubes brasileiros prevalece com um padrão semelhante, em que os dirigentes demitem e contratam de forma não planejada. Por isso, os “[...] dirigentes precisariam

---

<sup>6</sup> Esse média é afetada pelo período de Copa do Mundo no qual alguns clubes mantiveram um interino enquanto os jogos do clube estavam pausados. Além disso, também foi afetada pelos casos em que a temporada do clube terminou cedo, como no caso do CSA, o qual teve temporada que foi de janeiro a abril.

ter uma ideia mais clara dos jogadores que eles têm, o que eles querem para o futuro imediato, para o futuro a médio longo prazo para o clube para poder escolher bem, com um pouco menos de aleatoriedade os treinadores que vão comandar esses atletas” (E07). Assim, acredita-se que quando o clube tiver essa preocupação e alinhamento nas decisões estratégicas, a chance de se equilibrar financeira e esportivamente é maior. Para corroborar esta ideia, o Entrevistado 28 apontou o Athletico como exemplo.

[...] pega o modelo de jogo deles é aplicado do sub 11 ao profissional, o mesmo modelo de jogo, né? Então todos os treinadores de todas as categorias estão alinhados com o mesmo modelo de jogo. Não é à toa que tenha acontecido o sucesso aí desportivo o Atlético paranaense sempre chegando nas finais, aí sempre disputando algo mais grandioso aí e assim vem se mantendo (E28).

Estas percepções sobre o processo de tomada de decisão de demitir um treinador levam às evidências de que, ainda que a gestão no futebol brasileiro venha se profissionalizando ao longo dos anos, o ambiente passional e permissivo pesa sobre os gestores. Para alguns entrevistados isso acontece porque as pessoas que comandam os clubes brasileiros

[...] são dirigentes amadores, pode ter uma outra exceção que vão simplesmente confirmar a regra, você tem pessoas amadoras gerenciando os clubes de futebol do Brasil. Você pode até ter um diretor financeiro no clube que seja um especialista em finanças, ok? Mas a direção do clube como um todo ela é amadora. São pouquíssimos dirigentes que foram estudar fora gestão desportiva, que tenham experiência em gestão pública. Eles no máximo têm algum tipo de experiência em gestão privada, mas das próprias empresas, raramente são executivos de uma empresa grande. Geralmente, eles são os donos da própria empresa familiar, né? Então você tem pouca experiência (E24).

#### 2.4.2.3.6 O perfil do treinador

Além dos problemas relacionados ao ambiente do futebol brasileiro, as pressões sofridas pelos dirigentes, os entrevistados também apontaram sobre como os treinadores contribuem para o sistema de rotatividade a partir da aceitação de cláusulas contratuais que desvalorizam a profissão, aceitação do comum acordo na rescisão, entre outros. Além disso, o comprometimento com o clube também foi mencionado como uma característica que deveria ser analisada na escolha do novo treinador.

Só que por outro lado também os próprios treinadores eles alimentam esse sistema de troca de treinadores, porque a gente vê alguns exemplos de treinadores que estavam com um trabalho se consolidando em determinado clube, acaba aceitando a proposta para um outro clube de maior expressão, pensando na sua carreira pessoal e não necessariamente em ter uma construção de um projeto (E26).

Quando o desempenho é bom, muitas vezes outros clubes começam a demonstrar interesse e até mesmo fazem propostas para contratar, sendo que “[...] os próprios treinadores não resistem a isso né. Eles condenam quem chega, mas eles também se têm uma proposta eles

estão fazendo um trabalho, que eles já conhecem a estrutura, porque eles têm ambição de ir para um patamar mais alto” (E17). Para exemplificar, os entrevistados apontaram a contratação do técnico Vágner Mancini pelo Grêmio na reta final do Campeonato Brasileiro em 2021, saindo de um clube que tinha um bom desempenho e indo para outro à beira do rebaixamento.

Cara, ele saiu do América Mineiro que estava em uma situação tranquila. O América Mineiro é um clube organizado, não tem o peso, a tradição do Grêmio, mas é um clube bem mais organizado que o Grêmio hoje e ele foi lá para as últimas colocações por ser o Grêmio. Não sei se financeiramente foi mais vantajoso ou não, acredito que sim. Só que também não tem esse compromisso com os clubes. Muitos treinadores não têm esse comprometimento, eles não têm essa filosofia de trabalho: não, eu sou um deles. Eles não têm convicções, eles também vão de acordo com a maré [...] (E04).

Apesar da atitude do treinador não ser bem-vista, segundo o Entrevistado 05, “[...] esse julgamento é difícil de ser feito porque ele tem uma proposta de um clube maior para ganhar mais, ele é um trabalhador, amanhã depois ele podia ser demitido, então ele opta por trocar o América pelo Grêmio”. O Entrevistado 16 também relatou a experiência vivida pelo clube que atua com um treinador que não agrada algumas pessoas por conta do comprometimento, porque

[...] apesar do trabalho que ele já fez no Clube, [...] ele já abandonou a gente umas duas vezes né. Então ele estava disputando a final aqui contra o Clube A em 2006, a gente para ser bicampeão e na melhor de 3 ele assinou com o Clube B. Então, o pessoal hoje não gosta do Técnico A, para mim ele não pisava mais no clube sabe, por conta dessa atitude que ele teve.

O Entrevistado 28 comentou que o clube no qual atua contratou um treinador renomado, mas que “[...] chegou num dia, passou 5 dias, jogou 2 jogos e no sétimo dia foi embora. Foi embora, meteu o pau, disse que imaginou uma coisa e era outra”. Por isso, ele aponta que é importante “[...] trazer alguém alinhado com as culturas, que seja acostumado a trabalhar na dificuldade e não só trabalhar na bonança, vamos dizer assim” (E28). Ao fazer isso e não contratar apenas pelo nome ou histórico, é possível dar “[...] a oportunidade do cara se mostrar como realmente ele é, do que trazer o cara pelo nome e chegar aqui a gente descobrir que ele não é um cara ia dar certo” (E02).

A contratação de um técnico de renome foi percebida como algo cultural no Brasil, principalmente em momentos ruins. Para o Entrevistado 23, “[...] no futebol brasileiro nós temos a mania de contratar pela grife, pelo nome do treinador. Ah o treinador tem que ser um cara que tenha nome para jogar Série A, você tem que ter um treinador que faça o outro adversário respeitar, o juiz respeitar pelo nome dele”. O Entrevistado 02 apontou que isso foi uma mudança no clube em que atua, porque a contratação pelo nome às vezes se tornava equivocada pois “aí o cara vinha, não tinha metodologia de treino, não tinha bom relacionamento, mas a gente tinha o nome porque ele foi vitorioso em algum clube ou outro”. Por isso, o desempenho

histórico foi assinalado como uma característica para se avaliar um treinador antes da contratação, embora não tenha sido apontada como a mais importante pela maioria deles.

Acho que não só de resultados vive um treinador, mas ele precisa também, é algo que dá robustez a carreira dele, aos trabalhos dele, ter bons resultados, ter bons trabalhos e repito isso não necessariamente apenas títulos, apenas em ser campeão. Bons trabalhos podem ser feitos também em times que não são campeões (E19).

Nesse cenário, quando o desempenho é ruim, “[...] normalmente [o clube] acaba trazendo de repente um ex-treinador que já passou pelo clube, que já é identificado com o clube, já conhece a rotina, já conhece a estrutura, já sabe mais ou menos as pessoas que vai encontrar ali, entendeu?” (E28). E por isso é comum a contratação de treinadores já conhecidos da torcida com mais de uma passagem. Para reforçar esta ideia, a Tabela 2.8 apresenta as informações sobre o número de passagens dos principais técnicos de cada clube.

Tabela 2.8 – Principais técnicos por clube (*continua*)

Clube	Maior Permanência	Permanência (em nº de dias)	Mais passagens	Passagens*
América Mineiro	Anderson Moreira	697	Givanildo Oliveira	3
Athletico	Tiago Nunes	478	Ricardo Drubsky	2
Atlético Goianiense	Marcelo Cabo	394	Wagner Lopes	3
Atlético Mineiro	Cuca	867	Levir Culpi	2
Avai	Claudinei Oliveira	604	Geninho	2
Bahia	Guto Ferreira	340	Guto Ferreira	2
Botafogo	Oswaldo de Oliveira	736	Alberto Valentim	2
Bragantino	Marcelo Veiga	1.810	Marcelo Veiga	4
Ceara	Sérgio Soares	431	Sérgio Soares	2
Chapecoense	Gilmar Dal Pozzo	621	Guto Ferreira	2
Corinthians	Tite	1.148	Tite	2
Coritiba	Marcelo Oliveira	1.045	Marcelo Oliveira	2
Criciúma	Roberto Cavalo	417	Roberto Cavalo	2
Cruzeiro	Mano Menezes	1.109	Mano Menezes	2
CSA	Oliveira Canindé	606	Lino	3
Figueirense	Milton Cruz	399	Márcio Goiano	3
Flamengo	Vanderlei Luxemburgo	486	Vanderlei Luxemburgo	2
Fluminense	Abel Braga	783	Abel Braga	2
Fortaleza	Rogério Ceni	640	Rogério Ceni	2
Goiás	Anderson Moreira	809	Anderson Moreira	2
Grêmio	Roger Machado	493	Renato Portaluppi	3
Internacional	Odair Hellmann	696	Celso Roth	2
Joinville	Hemerson Maria	543	Hemerson Maria	2
Náutico	Márcio Goiano	358	Roberto Fernandes	2
Palmeiras	Luiz Felipe Scolari	824	Luiz Felipe Scolari	2

Tabela 2.9 – Principais técnicos por clube (*continuação*)

Clube	Maior Permanência	Permanência (em nº de dias)	Mais passagens	Passagens*
Paraná	Matheus Costa	242	Claudinei Oliveira	3
Ponte Preta	Gilson Kleina	658	Gilson Kleina	4
Portuguesa	Jorginho Silva	425	Jorginho Silva	2
Santa Cruz	Zé Teodoro	721	Marcelo Martelotte	3
Santos	Muricy Ramalho	788	-	-
São Paulo	Muricy Ramalho	575	-	-
Sport	Eduardo Baptista	593	Eduardo Baptista	2
Vasco	Jorginho Campos	470	Jorginho Campos	2
Vitoria	Vágner Mancini	465	Vágner Mancini	2

Nota: \*Quando mais de um treinador teve o mesmo número de passagens pelo clube foi considerado aquele que teve o maior tempo médio de permanência. Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com base nos dados da Tabela 2.8, todos os clubes tiveram um treinador que ficou no comando por pelo menos 200 dias. Além disso, Enderson Moreira (América Mineiro e Goiás) e Muricy Ramalho (Santos e São Paulo) foram o treinador com o maior tempo de permanência em dois clubes. Ainda, em 18 clubes o treinador que comandou a equipe por mais tempo foi o mesmo com o maior número de passagens. O treinador com o maior número de passagens em um único clube foi o Marcelo Veiga que treinou o Bragantino em quatro ocasiões (2007-2012, 2013-2014, 2016, 2017-2019). Ainda em relação aos dados de 2011 a 2019, Santos e São Paulo não contrataram nenhum treinador que já havia passado pelo clube neste mesmo período.

Dessa forma, há uma percepção de que “[...] futebol brasileiro ainda está muito vinculado às pessoas, não é? Você trazia os figurões para ver se segurava, aqueles que deram títulos para a gente, que a torcida consegue entender que por ter tido aqueles títulos vão retornar com esses títulos [...]” (E22). Mas também, os achados apontam que a visão do que é um treinador de futebol está mudando. O Entrevistado 26 assinalou que ele não vê “[...] mais o treinador aquele medalhão que acabou de ser jogador e quer ser técnico”.

Os indícios são de que a visão de que o técnico tem que ser um ex-jogador tem caído em desuso, porque, conforme apontado pelo Entrevistado 13, “os treinadores no Brasil em outras épocas eram curiosos, gostavam de futebol, muitos tinham sido jogadores, a maioria tinha jogado. Mas o fato de você ter jogado futebol não significa que você esteja capacitado para dirigir um time de futebol”. Logo, esse “[...] é um modelo que é fadado a não existir mais e acho que até por conta da desatualização dos próprios treinadores brasileiros” (E22). Portanto, há uma percepção de que o cenário do futebol brasileiro está mudando e, com isso, outras características têm se tornado mais importantes.

Dentre as características mais citadas pelos entrevistados, destacam-se aquelas relacionadas ao conhecimento e formação do treinador, bem como suas habilidades. O Entrevistado 26 apontou que “o conhecimento acadêmico, eu acho que é um ponto muito importante, principalmente no atual momento do futebol. [...]. Eu acho que ele precisa do conhecimento, do conhecimento acadêmico do futebol e tem essas possibilidades hoje, existem estudiosos do futebol”. A importância da educação formal foi citada por outros entrevistados. Por exemplo, “[...] um bom treinador hoje em dia é sobretudo um homem que estuda a sua profissão diariamente” (E13) ou o Entrevistado 16 que apontou que um treinador deve ter “[...] uma formação boa acadêmica. Ele é um cara pesquisador que, por exemplo, tem a licença para atuar no exterior, ele fez o curso lá Europa, fez aqui também e tal. Ele é um cara que se esforça”.

Portanto, as evidências marcam que o futebol brasileiro começa a sentir a necessidade de uma formação de mais alto nível para os treinadores, principalmente pelo contato com várias áreas que compõem o departamento de futebol e que poderão auxiliar na formação da equipe. Na visão dos entrevistados, o conhecimento formal fornece a base da profissão, que, alinhada ao conhecimento tático tende a formar treinadores de alto nível: “Acho que um bom treinador ele precisa reunir algumas características, alguns conhecimentos. Precisa ter um conhecimento tático sobre o jogo. Ele precisa conhecer, estudar, se aprofundar nas questões táticas, nas estratégias de um jogo de futebol” (E07). Na visão do Entrevistado 30, o

[...] bom treinador é aquele que tem, evidentemente, um conhecimento sobre metodologia de treino, sobre os jogadores que ele tem à disposição e sobre os adversários que ele vai enfrentar. O futebol não se joga sozinho, tem um adversário. E que saiba, num primeiro momento implantar essa metodologia em forma de treino, implantar essa metodologia em forma de dia a dia e tem uma boa didática para poder explicar aos seus jogadores o que ele pretende fazer e conseguir conquistar um grupo de jogadores. O jogador precisa acreditar no treinador e o treinador acreditar no grupo. Quando há essa relação, a gente está diante de um bom treinador (E30).

Nesse cenário, outros dois conhecimentos foram destacados pelos entrevistados como importantes para serem avaliados no perfil do treinador, conhecimento cultural e do clube, “[...] é você trazer alguém que esteja alinhado com as culturas do clube, entendeu? Alguém que seja conhecedor minimamente da estrutura atual do clube, da estrutura técnica, da estrutura física, equipamentos, enfim e alguém que seja alinhado com a cultura da região” (E28). Esse posicionamento é reforçado pelo Entrevistado 12 ao indicar que os responsáveis devem questionar se

[...] os técnicos [que] são procurados eles entendem a história do clube? O que aquele clube representa? Onde eles podem chegar? Será que o dirigente se senta com o técnico e fala assim ‘olha esse ano é um ano de reformulação, nós queremos não cair para a segunda divisão, chegar até as quartas de final da Copa do Brasil que paga tanto e se possível ganhar o estadual que isso né dá uma alegria para a torcida e tal’ (E12).

Com relação à cultura, o “bom treinador primeiro ele tem que ter uma capacidade cultural acima da média. O que eu chamo de capacidade cultural? Entender de geopolítica, entender a história, conhecer história do clube que ele está, saber liderar” (E10). Por conta disso, os entrevistados também destacaram habilidades que o treinador deve ter para acompanhar esse processo de mudança do futebol: ser um bom gestor de pessoas, ter boas relações interpessoais e capacidade de liderança.

Com relação ao gestor de pessoas, 20 entrevistados relataram essa característica como importante porque os treinadores precisam lidar com um número alto de pessoas com níveis cognitivos e culturais diferentes, bem como de jovens a atletas experientes, sendo capaz de tirar de cada um deles o seu melhor. Nesse sentido, o Entrevistado 11 aponta “[...] que o bom treinador é aquele que por diferentes motivos, que vão da parte psicológica até conhecimento tático, consegue extrair o melhor desempenho possível dos jogadores que ele tem em mãos”.

A importância do técnico como gestor de pessoas é levantada pelo Entrevistado 18, ao mencionar que eles precisam lidar com diferentes situações como “[...] clubes atrasando salários e os jogadores ficam insatisfeitos, tem toda aquela história de apenas 11 jogam e aí 6 sempre ficam de fora, vão para o banco de reservas”. Logo, há indícios de que o treinador precisa ter habilidade para lidar com estes aspectos para ter uma equipe alinhada e motivada, sendo necessário conhecimento, educação formal, mas também ter a capacidade de lidar com as pessoas. Conforme o Entrevistado 08, é necessário ter “boas ideias e que saiba gerir grupo. Ser treinador não é apenas saber treinar uma equipe e sim saber lidar com pessoas. Porém não adianta ter um e não ter outro. É obrigatório ele possuir essas capacidades alinhadas”.

O Entrevistado 16 apontou que o treinador “[...] tem que ter uma habilidade de conviver com o grupo, ter o grupo com ele né, ter liderança com o grupo, porque senão o pessoal puxa o tapete dele mesmo. Tem muita gente mala no futebol né. Então essa habilidade do treinador é grande”. A capacidade de liderar foi levantada pelo Entrevistado 12 ao apontar que “o técnico ele é um gerente da equipe e da equipe que dá o principal resultado para o clube porque o resultado desportivo ele é o que faz sentido”. Portanto, as evidências indicam que os treinadores têm que saber liderar a equipe em prol do resultado, que é o objetivo do clube. Naturalmente, quando se distanciam destes objetivos é possível que a demissão seja cogitada.

Devido a integração de diversas áreas no departamento de futebol e no clube como um todo, os entrevistados relataram também a capacidade de relacionamento dos treinadores. Em geral, as evidências apontam que a boa relação com as partes que se envolvem com o clube é um elemento importante na decisão de contratar, mas também na hora de demitir. Segundo o

Entrevistado 02, “isso é muito importante também porque às vezes o que é contratado pela tua capacidade e tu és demitido pela tua incapacidade de lidar com os seus superiores, com subordinados e isso é muito, muito comum”. De acordo com a Entrevistado 17, estas relações são importantes porque “[...] para o jogador jogar junto com o treinador ele pode ser o cara mais competente do mundo se ele não souber ter essa relação interpessoal ele não vai ter um grupo do lado dele, junto dele e isso faz muita diferença no campo”.

Nessa linha, três habilidades adicionais foram citadas: a capacidade de desenvolver a base, de se comunicar e de ter uma filosofia de jogo, esta última essencial para quem escolhe o treinador, porque ela deve se adequar ao estilo de jogo que o clube deseja. Os entrevistados veem a necessidade de o treinador saber se comunicar com o seu entorno, pois acreditam que se ele tiver os conhecimentos necessários, mas não conseguir repassar, diminui suas chances de sucesso. Por isso, “um bom treinador é o que consegue alinhar uma boa gestão de grupo que é ter uma boa didática para passar as ideias dele para os jogadores, que ele consegue fazer as suas ideias funcionarem de acordo com o elenco que ele tem na mão” (E19).

Outra questão levantada foi a capacidade do treinador de observar e desenvolver as categorias de base, porque tende a ser uma fonte de receitas para os clubes, de forma que a visão é de que “[...] os treinadores precisam ter isso, precisam ser alguém que olhe para a base, porque tudo que a gente está falando aqui está relacionado a problemas econômicos e uma das principais saídas em relação a problemas econômicos é revelar jogadores” (E25). Por isso, a importância da participação do treinador no desenvolvimento integrado dos atletas do clube visando um planejamento de longo prazo foi levantada.

Isso reflete a necessidade apontada pelos entrevistados de que o treinador tenha a filosofia de trabalho que o clube deseja, que se adequa ao perfil da equipe que irá comandar.

Eu acredito que na escolha de qualquer treinador deve se levar em consideração se o mesmo tem como característica trabalhar de acordo com o DNA do clube, o treinador deve possuir repertório de trabalho de acordo com o que o clube pode oferecer, como elenco, condições de trabalho e os dois tem que ter objetivos parecidos, senão as forças não serão somadas e sim cada um puxando para o seu lado (E06).

Apesar desta visão de que o treinador precisa se enquadrar no perfil do clube, os indícios são de que o clube precisa inicialmente definir sua identidade para então ir ao mercado buscar os profissionais, não somente o treinador, mas também atletas e outros integrantes da comissão técnica. Assim, é importante o clube

[...] ter uma linha metodológica, você saber para onde está indo, que tipo de jogo tem que jogar, que tipo de profissionais você tem que contratar, que tipo de jogadores a gente busca no mercado para tirar o elemento sorte: ‘ah time encaixou, ah esse jogador

por um acaso ele rendeu, por um acaso nós ganhamos uma competição'. Então, eu acredito muito em uma linha metodológica, em uma linha de segmento construída como uma identidade institucional e a partir dessa linha de institucional você vai elaborando de acordo com a sua realidade e capacidade orçamentária aquilo que você pode realizar em termos de projeto futebol (E03).

O Entrevistado 16 aponta que “[...] o ideal é que a gente formasse tantos jogadores como técnicos no próprio clube, porque ele vai acompanhando”, pois desde cedo eles aprenderiam a cultura e a história do clube, tendo mais facilidade de se adequar à filosofia de jogo. Mas, o que geralmente acontece é que o técnico “[...] vai embora, chega outro treinador que pode ter outra filosofia de jogo, pode gostar de outros estilos [de jogar]” (E17), o que resulta em um número elevado de contratações equivocadas. Por isso, os candidatos a treinadores devem ser avaliados não somente a partir de atributos individuais e pelo resultado esportivo, mas também sobre sua capacidade de interação com o pessoal que já está no clube e com o ambiente interno e externo que envolve o trabalho (Galdino et al., 2022).

Apesar dessa visão de treinador que se adequa à filosofia do time, o Entrevistado 19 aponta que na sua visão “[...] um bom treinador é aquele que ele tem a flexibilidade de conseguir variar o estilo de trabalho de acordo com os jogadores que ele tem na mão, [...] e que consegue entregar bons desempenhos, fazer o time jogar bem e também bons resultados”. Dessa forma, ainda que os conhecimentos de habilidades sejam vistos como importantes para a definição de contratação de um treinador, o Entrevistado 12 aponta que “[...] o bom treinador é aquele que vai cumprir os resultados e por cumprir resultado você pode entender ganhar os jogos e ganhar torneios ou chegar nas classificações planejadas e também revelar e recuperar jogadores”.

Na escolha do treinador é necessário verificar ainda “[...] a disponibilidade do técnico naquele momento, a capacidade da gente pagar e vamos dizer assim se você já teve lá no clube, já teve uma passagem e teve bons resultados né” (E16), ou seja, se o técnico está disponível e, principalmente, o salário se adequa ao orçamento. Contudo, a visão é de que isso quase não acontece e, por isso, “a maioria dos clubes brasileiros estão altamente endividados pela questão da contratação e da demissão dos profissionais que é o maior passivo né” (E16). Por isso “os clubes eles têm dívidas intermináveis, incalculáveis. E acho que essa cultura também ajuda aí a não terem aquela coisa lá, ah vamos demitir, azar, vamos contratar outro. Põe na dívida, põe naquela conta da dívida que depois a gente dá um jeito” (E30).

Nesse sentido, apesar de parecer haver um perfil do que seria um bom treinador no cenário brasileiro, os indícios são de que essa avaliação é considerada, na maioria das vezes, em clubes com um planejamento mais sólido ou não estão pressionados no momento da contratação. Porque, quando pressionados, a decisão parece ser imediata e apenas visando diminuir

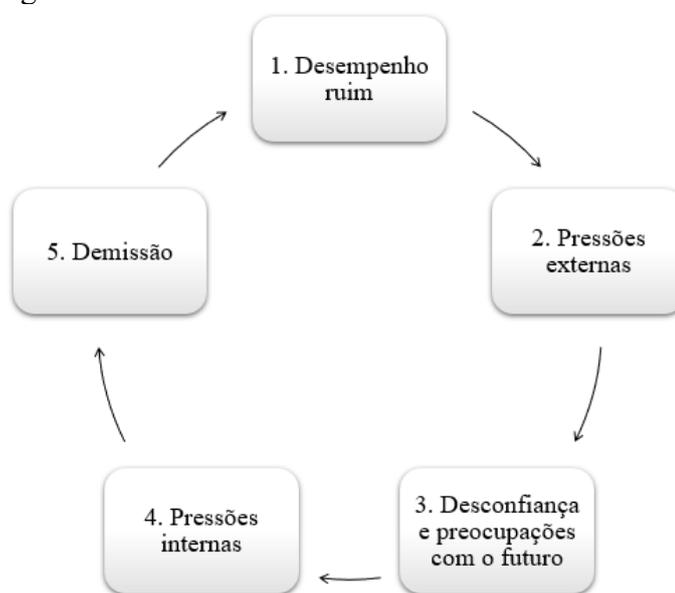
as críticas, sem que o perfil do substituto seja analisado. Por isso, é natural que ocorra mais de uma demissão por temporada, porque muitas vezes a contratação foi feita de forma equivocada.

#### 2.4.2.3.7 Fazendo sentido a demissão do treinador

As evidências indicam que o futebol brasileiro está situado em um ambiente passional, político, permissivo e imediatista que leva a decisões que podem ser percebidas como irracionais do ponto de vista financeiro quando se desconsidera o ambiente em que os dirigentes tomam as decisões. Nesse cenário, a profissão de treinador possui insegurança crônica devido à pressão constante por desempenho, acentuada pelo aumento contínuo das receitas para os clubes que disputam as principais competições (Flint et al., 2014).

A partir do diagnóstico do contexto em que os clubes operam, quem são as partes envolvidas e como a demissão é aparentemente realizada e percebida, os indícios são de que o processo de racionalização da demissão do treinador no futebol brasileiro é semelhante àquele apontado por Nissen (2014) para o contexto escocês e é apresentado na Figura 2.8.

Figura 2.8 – Fazendo sentido à demissão de treinadores



Fonte: Traduzido e adaptado de Nissen (2014).

Com base na Figura 2.8, o gatilho para se cogitar a demissão dos treinadores é a queda no desempenho ou uma sequência de resultados ruins, isso vale também para clubes que estão com o desempenho acima das expectativas e apresentam uma redução da *performance*. As evidências apontam que esta situação se reflete no principal motivo para os dirigentes começarem

a discutir a permanência do treinador e corroboram a literatura que aponta que os resultados ruins são o principal motivo a da demissão do técnico (Nissen, 2014).

Isso acontece porque ao longo dos anos, os dirigentes dos clubes mudaram sua imagem devido a transformação cultural do futebol proporcionada pela mídia. Antes vistos como figuras respeitáveis e diferentes, passaram a ser vistos como figuras emblemáticas para as equipes, tornando-se celebridades. Por isso, são os primeiros a receber atenção da mídia quando os resultados são ruins, sendo difícil separar o papel dele como figura pública e seu impacto real no desempenho da equipe (Carter, 2007).

Como na maioria dos clubes brasileiros o presidente é eleito pelos associados, que são os torcedores, buscar o sucesso em campo para satisfazer o interesse dos possíveis eleitores se torna importante e foi apontado por Sloane (2015) para o cenário europeu. A percepção dos entrevistados é que quando o desempenho reduz, a pressão externa começa a aumentar, sendo que normalmente ela vem da mídia criticando a partir de reportagens e colocando em pauta o trabalho do treinador e a torcida se afastando do estádio, protestando, o que apoia Gammelsæter (2013) e Nissen (2014). Também, uma pressão vinda de patrocinadores e empresários de atletas foi relatada porque eles querem seu produto vinculado à clubes vencedores.

Nesse sentido, o Entrevistado 07 percebe que a pressão da imprensa acontece porque ela “passa a discutir a possibilidade da troca de técnicos, a qualidade do trabalho, se o trabalho da comissão técnica vai continuar rendendo frutos ou se ela atingiu o limite, não vai conseguir melhorar”. Da mesma forma, o Entrevistado 23 relatou a importância das redes sociais como fonte de pressão da torcida, ao apontar que mesmo quando o clube estava bem, pela torcida não gostar do treinador, “o clube não podia postar nada, [o] clube ganhava e as mensagens [na rede social] eram fora técnico, fora técnico, fora técnico”. Assim, a pressão foi tanta que o clube demitiu o treinador com apenas uma derrota na sua passagem. Para o Entrevistado 03,

o ambiente externo é sem dúvida o principal elemento influenciador na demissão dos treinadores. O ambiente externo é leia-se [...] mídia, internet, TV, torcida. E todos esses com um termômetro de muita representatividade hoje que se chama redes sociais. Isso tem sido uma ferramenta de muito alcance, poder e extrema influência na tomada de decisão dos dirigentes.

Em seu estudo, Nissen (2014) identificou que a pressão externa constituía em componente chave no momento da decisão de demitir o treinador e que ao se expor às críticas, os clubes enfrentam desafios devido a desconfiança, disputas internas e o medo do que pode acontecer no futuro se o desempenho atual continuar. No Brasil, verificou-se que quando a pressão aumenta, é comum que os dirigentes trabalhem para identificar os problemas que estão cau-

sando os maus resultados e diminuindo o desempenho, mas ao mesmo tempo, começam a questionar o trabalho do treinador, avaliando sua capacidade de retomar os resultados. Esta situação tumultua o ambiente interno e faz com que os dirigentes busquem identificar soluções a partir de conversas com atletas e comissão, uso de psicólogos: “[...] eu uso o nosso departamento de psicologia, para que a experiência do nosso psicólogo, que também tem experiência na psicologia esportiva entre neste momento e nos ajude, nos dê um apoio maior” (E02).

Todavia essas estratégias dificilmente ajudam o clube a melhorar o desempenho e não reduzem a pressão, fazendo com que os dirigentes procurem outras soluções para a má fase (Nissen, 2014), pois cada vez que um resultado ruim acontece, aumenta a pressão externa, que reflete em pressão interna, pois conselheiros que são torcedores começam a demonstrar sua insatisfação. Assim, “[...] quando junta uma pressão da torcida e uma pressão da imprensa, tem um ambiente favorável para esses grupos surgirem e atuarem nessa mudança” (E17). Às vezes, até os atletas contribuem para o aumento da pressão, porque “se tiver algum desgaste interno da relação do treinador com o próprio ambiente de atleta, isso é ruim” (E28).

Às vezes a pressão interna existe antes mesmo da pressão externa surgir (Nissen, 2014). Independente de quando ela ganha força, “[...] a diretora vê espera aí eu tenho que apagar o incêndio dentro do vestiário, eu tenho que dar uma resposta interna aqui para os conselheiros e para a torcida que está pressionando” (E20). Logo, quando o desempenho reduz, as preocupações com o futuro vêm à tona e a pressão sobre os dirigentes aumentam.

Para responder às pressões, decisões voltadas aos resultados em campo tendem a ser tomadas e muitas vezes ignoram os impactos financeiros. No Brasil, as principais ações adotadas são a contratação e a demissão de atletas e treinadores. Porém, devido a flexibilidade, a troca dos treinadores é a ação mais comum frente ao desempenho esportivo ruim, corroborando Galdino et al. (2020) e os achados no cenário europeu (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020). Na visão dos entrevistados, devido a flexibilidade, a mudança do treinador além de acalmar os ânimos com o público externo, pode ser feita a qualquer momento, tornando-se a decisão mais fácil de ser tomada em cenários de pressão por melhoria dos resultados.

Como mídia e torcida questionam a competência do treinador quando os resultados são ruins, o que ganha força com as redes sociais, demitir um treinador se torna legítimo quando considerada a necessidade de melhorar o desempenho em campo. Assim, após a demissão do treinador, há dois cenários potenciais. O primeiro é de que o desempenho do clube permaneça o mesmo ou possa reduzir, mas como a diretoria tomou uma decisão considerada correta naquele momento, ficam bem-vistos aos olhos da opinião pública. O segundo é que o desempenho

melhore, porém, a literatura aponta que essa não é uma melhora significativa a longo prazo, mas pode produzir alguns resultados imediatos por conta do fato novo e com isso, melhorar a imagem do dirigente (Koning, 2003; Lago-Peñas, 2011; Wirl & Sagmeister, 2008).

Logo, devido ao fato de a demissão ter se tornado uma prática tomada como certa que define o comportamento racional quando o desempenho esportivo é ruim, pode ser percebida como uma vantagem aos dirigentes. Dessa forma, agindo conforme o esperado, podem abrir espaço para colaboração e apoio financeiro futuro (Nissen, 2014). Nesse cenário, a troca do treinador está mais relacionada em agradar os *stakeholders* do que melhorar o desempenho de fato, ainda que a expectativa seja essa e justifica o fato de ter se tornado tão frequente no futebol brasileiro quando os clubes reduzem o desempenho em campo, porque ela também tem a característica de reduzir a pressão sobre os dirigentes como nos europeus (Balduck, Buelens, et al., 2010; Flores et al., 2012; Gammelsæter, 2013; Maximiano, 2017; Wirl & Sagmeister, 2008).

Estudos correlatos apontam que a demissão do treinador pode ser vista como uma resposta rápida e garantida quando os resultados são ruins e é possível argumentar que a decisão de demitir o treinador pode ser considerada institucionalizada não porque é realizada repetidamente, mas porque os clubes e as partes interessadas racionalizam este processo (Flint et al., 2016; Nissen, 2014, 2015, 2016; Nissen & Wagner, 2020; Wilson et al., 2020). No Brasil isto não é diferente e pode ser percebido quando a Entrevistada 17 apontou que “[...] aí você tem um atacante que não está numa fase boa, ele chega na frente do gol e você vai culpar o treinador se um atacante chega ali na cara do gol chuta para cima do gol”. Este entendimento ilustra como os motivos para demitir o treinador podem ser difíceis de explicar, mas sustenta a ideia de que é uma prática aceita como uma parte inevitável do jogo.

#### 2.4.3 Demissão de treinadores como resposta estratégica a pressão por resultados

Para entender a demissão do treinador como resposta estratégica a pressão por resultados é preciso recorrer aos antecedentes das respostas estratégicas apresentado por Oliver (1991) e enquadrar o cenário brasileiro (Quadro 2.1).

Quadro 2.12 – Antecedentes das respostas estratégicas no futebol brasileiro (*continua*)

<b>Fator Institucional</b>	<b>Dimensão Preditiva</b>	<b>Cenário do Futebol Brasileiro</b>
Contexto	Incerteza ambiental Interconectividade ambiental	O ambiente do futebol brasileiro possui incerteza decorrente da natureza do esporte e há interdependência entre clubes, pois para haver jogo, são necessárias duas equipes.
Controle	Difusão voluntária de normas	A pressão acontece por meio da difusão voluntária de normas como ‘vencer é obrigação’.

Quadro 2.12 – Antecedentes das respostas estratégicas no futebol brasileiro (*continuação*)

<b>Fator Institucional</b>	<b>Dimensão Preditiva</b>	<b>Cenário do Futebol Brasileiro</b>
Conteúdo	Consistência com os objetivos organizacionais	Clubes são pressionados a apresentar um bom desempenho esportivo.
Agentes	Multiplicidade de demandas constituintes Dependência de constituintes institucionais	Clubes são pressionados essencialmente pela torcida, mídia esportiva, conselheiros e atletas. Além disso, dependem deles para arrecadação de recursos.
Causa	Legitimidade ou aptidão social Eficiência ou aptidão econômica	Clubes pressionados por desempenho esportivo para aumentar os recursos e manter o apoio das partes interessadas capazes de sustentá-los em momentos de dificuldades.

Fonte: Traduzido e adaptado de Oliver (1991).

Inicialmente, analisando o contexto institucional em que os clubes operam, tanto a incerteza quanto a interconectividade ambiental estão presentes. Por incerteza ambiental entende-se até que ponto o futuro não pode ser previsto com precisão e, por isso, as organizações tendem a cumprir com demandas externas capazes de as proteger nestas condições (Oliver, 1991; Tingey-Holyoak, 2014). Já a interconectividade trata da interdependência das relações entre organizações em um campo, o que aumenta as chances aceitação das pressões quando o ambiente está altamente conectado porque facilita a difusão de práticas institucionalmente aceitas (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Tingey-Holyoak, 2014).

Quando se trata dos clubes brasileiros, apesar de todos os esforços em montar uma equipe de qualidade, como a disputa envolve duas equipes e há três resultados possíveis (vitória, derrota e empate), nem todos vão ganhar e a incerteza é uma característica presente neste ambiente e foi apontada pelo Entrevistado 28, “se você pegar 2020, o clube foi vice-campeão invicto, perdeu o título nos pênaltis, bateu na trave, não subiu”. Além disso, para as competições existirem são necessários outros clubes, o que demonstra a interconectividade do ambiente.

Com relação ao controle, trata do meio pelo qual as pressões recaem sobre as organizações, as quais são exercidas por coerção legal e difusão voluntária. A coerção legal aumenta a consciência das organizações sobre as punições quando normas são descumpridas e tendem a reduzir a resistência à pressão. Já o controle pela difusão voluntária se dá na aceitação de práticas comumente aceitas e pouco questionadas no ambiente como algo certo em determinadas situações (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Tingey-Holyoak, 2014).

Os achados deste estudo trazem evidências de que no futebol brasileiro a coerção legal não acontece de forma clara, mas sim, há um ambiente permissivo que fomenta diversas ações. Todavia, com relação a demissão de treinadores, verificou-se ser uma prática amplamente difundida não só no país, como também no futebol internacional quando os resultados são ruins,

sendo pouco questionada pelos pares. Portanto, é esperado que em uma sequência de resultados ruins, a pressão aumente e o treinador seja demitido porque é visto como uma solução para os problemas em campo: “o desempenho esportivo ruim ele quase sempre vai ocasionar na troca de treinadores e na demissão da comissão técnica em geral” (E07).

O conteúdo analisa o grau de alinhamento das expectativas com os objetivos internos. Quando a pressão exercida sobre as organizações for consistente com seus objetivos, maiores são as chances de aceitação passiva destas demandas do ambiente (Oliver, 1991; Tingey-Holyoak, 2014; Vejvar et al., 2018). Este parece ser o caso dos clubes brasileiros, pois, apesar de ter um conjunto de agentes capazes de exercer pressão sobre os dirigentes, em maior ou menor grau os objetivos convergem: torcida, empresários e patrocinadores querem resultados em campo, governo e dirigentes podem se beneficiar do ‘bom-humor’ causado pelos clubes em boa fase. Além disso, os clubes precisam de desempenho esportivo para arrecadar recursos. Logo, os objetivos se assemelham e os dirigentes se tornam mais suscetíveis às pressões. Quando resultados ruins acontecem, observam o ambiente para tomar suas decisões e, como a demissão é uma prática amplamente aceita pelos agentes, torna-se uma solução viável.

Com relação aos constituintes, verificou-se que as principais fontes de pressão nos clubes são a torcida, a mídia esportiva, dirigentes, conselheiros, empresários, patrocinadores e atletas. E, apesar do número significativo de partes que projetam suas demandas nos clubes, elas não exercem demandas distintas umas das outras. Com isso, o que se verifica no cenário esportivo brasileiro é que os clubes dependem destas partes para se manterem ativos. Essencialmente, dependem da torcida para apoiá-los e gerar recursos de forma direta (bilheteria, consumo) e indireta (popularidade), sendo que a principal fonte de receita vem da mídia. Por isso, dirigentes tendem a ceder em maior grau à pressão exercida porque a queda de desempenho afeta negativamente as partes interessadas que podem reduzir o apoio e recursos fornecidos aos clubes (Anagnostopoulos, 2011; Franck, 2018).

Por fim, a causa se relaciona com conjunto de expectativas pretendidas que fundamentam pressões. Quando se acredita que o cumprimento de determinada norma melhorará a aptidão social, a tendência é de menor resistência à aceitação dos padrões institucionais, garantindo legitimidade. Além disso, quando a percepção de ganho econômico é alta, espera-se menor resistência às normas (Oliver, 1991; Tingey-Holyoak, 2014; Vejvar et al., 2018). Este parece ser novamente o caso dos clubes brasileiros, pois “o time jogando bem é a mídia em cima, assim favorece muito para nós. Então acaba trazendo muita coisa boa, muito benefício financeiro, aumenta o número de sócios, aumenta o número de patrocinadores” (E01).

Logo, há uma percepção de que o desempenho em campo positivo melhora a aptidão social do clube, bem como aumenta seus recursos. Isso pode ser visto também nas palavras do Entrevistado 07, “Times que vivem um bom momento, brigam por título te maior possibilidade de que o seu torcedor vá ao estádio. O bom momento do time é um chamariz para o torcedor ir ao estádio”. Quando o desempenho cai o risco não é só perder o apoio do torcedor, mas também uma quantia significativa de recurso.

Por depender do desempenho esportivo para arrecadar recursos e conquistar apoio das partes que o sustentam, os clubes são pressionados por resultados em campo e precisam mostrar que agem conforme os interesses dos *stakeholders*. Estas pressões impulsionam os dirigentes a responder de forma estratégica, independente da sua eficiência e eficácia (Garrett, 2004). Assim, faz sentido tomar decisões voltadas exclusivamente para o desempenho em campo, não considerando os impactos financeiros, pois o retorno futuro das conquistas (apoio e dinheiro) tende a cobrir as perdas financeiras geradas pelas decisões tomadas e são compensadas pelos ganhos de evitar o rebaixamento ou de conquistar um título, uma classificação para uma competição internacional (Carlsson-Wall et al., 2016; Jacobsen et al., 2021).

Assim, os achados indicam que os clubes brasileiros são pressionados por resultados para conquistar recursos e legitimidade, sendo sua importância para aumentar os recursos e para manter o apoio da torcida e reduzir as críticas da mídia apontada pelos entrevistados. Logo, considerando que quanto maior for a busca por legitimidade e recursos, maior a dependência dos clubes dos seus *stakeholders*, maior a consistência dos objetivos internos com os dos constituintes do ambiente, a existência de difusão voluntária de normas e maior a incerteza e interconectividade dos agentes, maior são as chances de as estratégias adotadas serem passivas (Oliver, 1991), é possível que os clubes cedam passivamente às pressões do ambiente.

Nesse cenário, a demissão de treinadores pode ser vista como uma resposta estratégica mais passiva frente ao desempenho ruim e uma prática adotada para proteger o clube no futuro devido a percepção de que os resultados melhoram no curto prazo. Por isso a demissão de treinadores pode ser vista como uma prática institucionalizada, porque possui atos simbólicos e ritualizados que dão segurança aos dirigentes ainda que não melhore significativamente o desempenho (Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020).

Berger e Luckmann (1966) explicam que a institucionalização como um processo contínuo se origina com a habitualização de ideias de forma que as ações se tornem previsíveis para lidar com a incerteza e economizar tempo e esforço. Nesta linha, visando o resultado esportivo,

a demissão de treinador se tornou uma prática habitual em um contexto de desempenho ruim e a solução esperada dos dirigentes de forma fácil e rápida.

Como quando uma norma atinge o *status* de legitimada, torna-se mais difícil de responder as pressões para adotá-la de forma estratégica (Alm & Storm, 2019), os resultados dão indícios de que a demissão do treinador no Brasil como resposta ao resultado ruim tem características de aquiescência e corrobora Sotiriadou e Wicker (2013), que identificou que a maioria dos clubes escolheu uma forma passiva (*aquiescer*) ou menos ativa para responder às demandas. Porém, como nem sempre normas e regras para se conformar às pressões ambientais são adotadas de forma inconsciente (Garrett, 2004), os indícios são de que a tática de cumprimento, em que os clubes obedecem às regras e aceitam as normas, é adotada.

Isto porque não parece que os clubes apenas seguem normas de forma inconsciente, pois eles tentam outras ações (conversas internas, apoio psicológico, contratar e demitir atletas) antes de demitir o treinador. Para enfatizar esta percepção, o Entrevistado 07 apontou que “[...] os dirigentes, o presidente, o vice-presidente, precisam fazer esse jogo político, montar esse quebra-cabeças para agradar a grupos políticos que o apoiaram nas eleições, enfim”. Além disso, segundo o Entrevistado 03 “[...] quando se quer demitir isso não é levado em consideração, por que quando ele está pressionado ele toma a decisão de demissão independente de quanto tem que pagar o treinador, porque o que ele mais quer é se sentir aliviado”. Portanto, as evidências apontam que as decisões são tomadas com um grau de consciência dos dirigentes, que entendem que os efeitos da demissão não são duradouros, mas que esperam que a pressão reduza e dê espaço para os dirigentes trabalharem em busca de retomar o desempenho.

Estes achados corroboram a literatura que aponta que no ambiente do futebol profissional as pressões são comuns e por isso os dirigentes verificam o ambiente para identificar soluções, o que torna respostas padrões e automáticas ao mau desempenho necessárias, ainda que não sejam eficientes, mas são capazes de reduzir a pressão e por isso a demissão é comum neste contexto (De Paola & Scoppa, 2012; Koning, 2003; Maximiano, 2017).

## 2.5 CONCLUSÕES

Os clubes brasileiros estão tradicionalmente constituídos sob a forma de associações sem fins lucrativos, geridos por representantes democraticamente eleitos pelos membros dos conselhos, geralmente torcedores, que compõem a estrutura organizacional. Especificamente, nenhum destes responde pessoalmente pelos passivos dos clubes, mas os dirigentes são os primeiros a ganhar atenção quando os resultados em campo não vão bem (Carter, 2007). Por isso,

precisam estar atentos ao ambiente em que operam para que sejam capazes de responder às demandas por desempenho para não terem seu trabalho questionado (Trendafilova et al., 2013).

Neste cenário, o comportamento dos atores é afetado pelo desempenho em campo, o que faz com que os dirigentes aumentem os riscos financeiros para alcançar os resultados, porque este é seu objetivo e o das partes que apoiam os clubes (Baxter et al., 2019). Quando os resultados estão aquém do esperado, é exigido que os clubes tomem medidas que busquem a retomada do desempenho. Dentre estas, a demissão de treinadores foi verificada como a solução mais comum no cenário europeu (Nissen, 2014, 2015, 2016; Nissen & Wagner, 2020). Alinhado a isto, a literatura apontava que o Brasil era o país que mais se demitia treinadores como uma resposta ao desempenho ruim (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019).

Por isso, este estudo teve como objetivo analisar a mudança de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros. Desta forma, foi realizada uma análise qualitativa da rotatividade de treinadores entre 2011 e 2019 para 34 clubes que participaram pelo menos uma vez da Série A do Campeonato Brasileiro neste período para dar um panorama sobre as mudanças de comando nos clubes brasileiros. Em seguida, uma análise qualitativa a partir da coleta de dados de entrevistas com conselheiros, dirigentes e jornalistas esportivos para entender a demissão do treinador como uma resposta estratégica as pressões por desempenho esportivo.

Entre 2011 e 2019 foram realizadas 635 trocas de treinadores, o que representa uma média de 70 mudanças de comando das equipes por temporadas. Além disso, as trocas acontecem com mais frequência no segundo semestre e o tempo médio de permanência de no comando da equipe é de 5 meses e 22 dias, sendo que 75% dos contratos foram encerrados com menos de 6 meses da chegada do treinador no clube. Além disso, a demissão é o principal motivo para o clube buscar um novo técnico e representa 60% dos contratos encerrados no período. Estes achados corroboram os estudos que apontaram que o Brasil é o país com a maior rotatividade de treinadores e com o maior número de demissões entre 2008 e 2018 (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019).

Estes achados corroboram Flint et al. (2014) e Tozetto et al. (2019) com indícios de alta vulnerabilidade da profissão de treinador no futebol profissional no Brasil e refletem a urgência na troca de treinadores, demonstrando indícios de imediatismo na busca por resultado. Isto apoia Galdino et al. (2020), os quais apontam que as decisões nos clubes brasileiros são pautadas em uma mentalidade de curto prazo que responsabiliza apenas o técnico pela situação

do time. O curto prazo no futebol é de extrema importância no futebol, porque repetidas falhas podem levar ao rebaixamento e portanto, a perda significativa de receita (Flores et al., 2012).

Além disso, as evidências apontam que o ambiente do futebol brasileiro apresenta características essenciais capazes de explicar não somente a tomada de decisão de demitir um treinador, como também outras decisões da gestão dos clubes. Os achados indicam que o futebol brasileiro está situado em um contexto passional, político e permissivo com uma cultura voltada para resultados imediatos na qual “[...] o mau resultado é um barril de pólvora” (E04).

Nesse cenário a demissão surge como uma solução imediata para responder à pressão quando o desempenho esportivo é ruim. Com isso, os indícios são de que nos clubes brasileiros a demissão visa mostrar ação conforme às demandas do ambiente quando o desempenho em campo é ruim e corrobora a literatura existente (Bell et al., 2013; Besters et al., 2016; Elaad et al., 2018; Mallett & Lara-Bercial, 2016). Além disso, os achados também apontam para uma decisão imediatista e sem o devido planejamento que pode implicar a longo prazo em problemas financeiros devido a necessidade de arcar com custos de rescisão e nova contratação.

Também, a visão de que a troca do treinador é realizada para apresentar um fato novo capaz de trazer nova motivação aos atletas e, portanto, melhorar o desempenho apoia Heuer et al. (2011), que apontaram que essa expectativa é uma suposição generalizada no ambiente do futebol fomentada por torcedores, clubes e mídia esportiva. Todavia, quando realizada apenas com o intuito de melhorar os resultados em campo, de forma imediata e não planejada, tende implicar em aumento dos custos.

Quando agem conforme o esperado, a demissão passa a ser percebida como uma forma de anular possíveis críticas futuras sobre a passividade dos dirigentes e demonstra que a legitimidade externa é importante para os clubes porque melhora as chances de garantir os recursos necessários à sua sobrevivência (Nissen, 2014). Portanto, ao adotar uma prática considera adequada frente ao insucesso esportivo, os clubes tendem a fortalecer o apoio das partes e melhorar sua imagem ao mostrar que estão agindo para retomar os resultados, que estão atentos ao ambiente e respondendo às demandas dos agentes que exercem pressão, mesmo que seu efeito não seja garantido a longo prazo.

Considerando a Teoria Institucional, as evidências apontam que a demissão do treinador pode ser percebida como uma prática institucionalizada e legitimada no futebol brasileiro, porque a institucionalização consiste em um processo contínuo com ideias habituais de ações para lidar com a incerteza e economizar tempo e esforço que se tornam previsíveis (Berger & Luckmann, 1966). Logo, a demissão é resultado de um processo que tem um significado atri-

buído coletivamente que a percebe como meio de cumprir uma responsabilidade gerencial, sugere que os dirigentes estão cientes dos efeitos potenciais desta decisão, passa a impressão de que se está ganhando tempo para tentar retomar os resultados e representa uma estratégia para melhorar a relação com os *stakeholders*, tirando o foco da responsabilidade dos dirigentes sobre o desempenho (De Paola & Scoppa, 2012; Nissen, 2014; van Ours & van Tuijl, 2016).

Isto pode ser visto na fala do Entrevistado 28, ao apontar que “[...] se adquiriu no Brasil essa cultura de que uma troca de comando você acalma os ânimos, você é nova esperança de um reinício de trabalho, que possa ser diferente, que o time possa achar o encaixe, né?”. Mesmo que os resultados não aconteçam, pode fazer sentido ao mostrar que os dirigentes trabalharam em prol disso, então, percebe-se que a troca de comando mesmo sem efeitos significativos é melhor do que não fazer nada.

Oliver (1991) aponta que quando o grau conflitante das expectativas dos diferentes agentes é baixo, as organizações dependem significativamente de um único ator, as pressões externas condizem com as metas da empresa e o contexto em que as expectativas são exercidas é incerto, imprevisível e interconectado, a aquiescência é a resposta estratégica mais provável, pois se conformar a um agente não impede de se assentir aos interesses dos outros.

Este parece ser o caso dos clubes de futebol no Brasil. Embora possuam inúmeros interessados, as equipes e os seus *stakeholders* estão alinhadas no seu objetivo principal, o resultado esportivo. Ademais, os clubes dependem significativamente dos recursos provenientes da mídia e do potencial formador de opinião pública que ela é. E, como no futebol para um ganhar o outro precisa perder, a incerteza é presente neste campo. Logo, estes aspectos apresentam evidências de que às respostas estratégicas dos clubes à pressão por resultados esportivos são na forma de aquiescência, pois agem da forma que se espera em contextos nos quais é melhor se conformar às expectativas porque aumenta suas chances de sobrevivência.

Embora os dirigentes saibam os efeitos que a demissão causa no clube, esportiva e financeiramente, eles assim o fazem porque diminui a indisposição com os atores externos que sustentam os clubes como a mídia, patrocinadores e torcida. Desta forma, no quadro institucional, vê-se que a demissão é uma resposta tida como certa para diminuir as pressões exercidas sobre o clube, sendo que as evidências apontam que ela seja na forma de obediência, porque os dirigentes aceitam a pressão e tomam a decisão de demitir o treinador de forma consciente, sabendo que é a prática esperada pelo ambiente frente ao desempenho esportivo ruim.

Ao focar na dinâmica das relações do clube e em como certas partes interessadas têm poder, muitas vezes em forma de sanção econômica, para pressionar os dirigentes na direção

de preferir certas ações ao invés de outras, o quadro proposto pode ser visto como uma tentativa de esclarecer características fundamentais do processo de tomada de decisão (Nissen, 2015) no que tange a demissão dos treinadores e os possíveis efeitos na situação econômico-financeira.

Com base nos resultados de Nissen (2014), há indícios de que a demissão seja vista como resultado de um processo que envolve a interação entre o clube e seu entorno, porque o significado é criado pois o ambiente funciona como um espelho no qual os diretores projetam os clubes e ilustra como a demissão pode ser vista como um resultado de um roteiro altamente institucionalizado e tomado como garantido quando o desempenho é ruim porque esta é a ação esperada. Desta forma, os achados demonstram que o ambiente do futebol brasileiro pode contribuir para os problemas financeiros enfrentados pelos clubes, sendo que todas as partes têm influência nas decisões tomadas pelos dirigentes. Este cenário é fomentado pelo apoio irrestrito de diferentes *stakeholders* que estão dispostos a ajudar o clube não importa quão mal administrado financeiramente ele seja (Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012).

Por isso, Lago et al. (2006) alertam que os clubes não são dirigidos por crianças e que, se assim forem tratados, a partir da isenção de responsabilidade por suas decisões, o risco é de que se tornem ainda mais irresponsáveis e isso tem consequência para outros clubes. É necessário implementar medidas que assegurem que os dirigentes não realizem ações que desestabilizem o sistema como um todo. Assim, fracos mecanismos de governança incentivam os dirigentes a tomar controle dos clubes e usufruir de benefícios a seu bem e a publicidade associada ao sucesso esportivo, sem ser responsabilizado por eventuais perdas (Dietl & Franck, 2007).

Corroborando Galdino et al. (2022) este estudo também chama atenção para a aceitação cultural da prática de demissão de treinadores e suas consequências para a sustentabilidade da gestão de recursos humanos e o desenvolvimento do futebol no cenário nacional. Para os autores, os clubes devem considerar a adoção de sistemas de gestão de recursos para melhor selecionar treinadores a partir do uso da tecnologia para fazer suas escolhas e reduzir os vieses subjetivos e fontes de pressão que levam à alta rotatividade.

Dado este contexto, assim como na pesquisa de Flint et al. (2014), os resultados deste estudo podem ser benéficos para os interessados quando se considera a troca de treinador e podem ser informativos para debates comuns sobre se a troca é correta. Além disso, este estudo ampliou os achados de Nissen e Wagner (2020), mostrando um novo contexto em que a demissão é uma prática comumente aceita quando o resultado em campo é insatisfatório.

Também, utilizando o arcabouço teórico das respostas estratégicas de Oliver (1991), este estudo mostrou que os clubes tendem a ceder passivamente às pressões por desempenho porque precisam agir conforme o que é esperado deles para obter apoio, recursos e prestígio,

fatores que podem os manter operando ainda que com dificuldades financeiras. Corroborando o estudo de Flores et al. (2012), esta pesquisa apresentou indícios de que a demissão de treinadores é uma prática culturalmente aceita quando o desempenho em campo é ruim, sendo explicada por outras razões como reduzir a pressão das partes interessadas e expectativa de um fato novo para mudar os rumos da equipe, do que pela melhora constante dos resultados.

Além disso, como este estudo analisou a rotatividade de treinadores sob o ponto de vista dos jornalistas esportivos e representantes dos clubes na figura de diretores executivos e estatutários e conselheiros e, considerando que o estudo de Galdino et al. (2022) verificou a demissão na perspectiva dos treinadores, sugere-se que novas pesquisas avaliam o mesmo processo a partir da percepção dos torcedores, também considerada parte importante na tomada de decisão dos clubes no Brasil.

## 3 ESTUDO 2: INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NAS DIFICULDADES FINANCEIRAS DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

### 3.1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos o futebol deixou de ser apenas um jogo e se tornou parte essencial da indústria do esporte, na qual os clubes o transformaram em um negócio bilionário devido sua comercialização, jogadores e produtos relacionados. Inicialmente, os clubes eram constituídos como associações sem fins lucrativos em função de benefícios fiscais e outras vantagens e o resultado financeiro não era uma meta importante. Todavia, com o *status* de negócio, a compreensão da gestão mudou e encontrar recursos para estabelecer clubes competitivos para conquistar campeonatos se tornou uma questão crítica (Sakinc et al., 2017).

Em geral, no futebol as competições são caracterizadas por um sistema hierárquico pautado no desempenho em campo, no qual os melhores clubes dos níveis mais baixos são promovidos a um nível superior, enquanto os com pior resultado são rebaixados, há apenas um campeão e cada clube ocupa uma posição diferente na classificação (Noll, 2002). Esta situação induz a incentivos específicos e tendenciosos no curto prazo e faz com que os clubes corram riscos financeiros maiores (Vöpel, 2011), porque a pressão competitiva os leva a investir em capital humano para garantir a realização de seu objetivo final (Zoccali, 2011), tornando-se a principal despesa dos clubes (Adamus, 2021; Ferri et al., 2017; Hagen & Cunha, 2019).

Ainda que busquem a vitória, os clubes competem e cooperam entre si, sendo uma liga afetada pelo grau de incerteza dos resultados e pelo equilíbrio entre eles, fazendo com que dependam uns dos outros para poder competir e sobreviver (Plumley et al., 2021; Plumley, Wilson, & Ramchandani, 2017; Sloane, 2015; Zimbalist, 2003). Por isso, as relações entre clubes e receita, salários e desempenho esportivo podem resultar em gastos excessivos e situações que contribuem para as dificuldades financeiras (Jacobsen et al., 2021).

Apesar dos 67% de crescimento das receitas dos clubes brasileiros entre 2010 e 2020 (Grafietti & Di Caterina, 2021), discussão maior acontece sobre seu endividamento, com indícios de falência (Bacelo, 2021; Leiras, 2021), frequentes menções de passivo a descoberto e déficits do exercício (Barros et al., 2015; Dantas et al., 2015, 2017; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021). Isto não é particular do futebol brasileiro, pois na Europa há evidências de clubes em recuperação, insolvência, perdas líquidas, passivo a descoberto, prejuízos e alto endividamento (Buraimo et al., 2006; Frick & Prinz, 2006; Hagen & Cunha, 2019; Morrow, 2006; Plumley et al., 2021; Procházka et al., 2012; Scelles et al., 2018). Ambos os contextos

mostram que as dificuldades financeiras são um problema crônico no futebol e periodicamente os clubes precisam se recapitalizar para cobrir perdas acumuladas (Zoccali, 2011).

O futebol se tornou um produto de natureza particular com diferentes características, sendo que os desempenhos esportivo, financeiro e econômico podem não andar juntos (Zoccali, 2011), porque os clubes geralmente visam maximizar sua utilidade, ou seja, o número de vitórias (Storm & Nielsen, 2012). Assim, gestores sofrem pressão para gastar mais e melhorar sua colocação, o que pode resultar em um ciclo virtuoso: receber mais dinheiro, pagar mais por atletas melhores, ganhar mais partidas e mais dinheiro (Andreff, 2015; Cooper & Joyce, 2013).

Em cenários de ausência de regras (limite de gastos, *salary cap*), este gasto pode resultar em dificuldades financeiras porque nem sempre o resultado é favorável, pois, para um ganhar o outro tem que perder. Esta situação pode levar à insolvência, tornando-se uma vantagem competitiva injusta, pois os clubes com maior restrição orçamentária podem reduzir seu potencial competitivo quando comparados com aqueles com uma restrição mais suave (Alm & Storm, 2019; Beech et al., 2010; Cooper & Joyce, 2013; González et al., 2018).

Além disso, o ambiente institucional do futebol contribui para o abrandamento das restrições orçamentárias, porque o risco de fracasso e falência é mínimo, induzindo os clubes a gastar mais visando o desempenho em campo e por isso podem enfrentar problemas (Storm & Nielsen, 2012). Dificuldades financeiras foram verificadas nos clubes belgas (Lago et al., 2006), brasileiros (Barros et al., 2015; Benin et al., 2019; Dantas et al., 2015; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021), dinamarqueses (Storm, 2009), escoceses (Lago et al., 2006; Morrow, 2006), espanhóis (Barajas & Rodríguez, 2010, 2013), franceses (Scelles et al., 2018; Szymanski & Weimar, 2019) e ingleses (Lago et al., 2006).

Estes problemas acontecem porque no negócio do esporte a união do aspecto emocional com o competitivo desenvolve uma mentalidade única nos clubes, vencer, condição essencial para estimular o sentimento de companheirismo. Assim, a vitória ganha destaque na tomada de decisões e a gestão dos clubes é afetada pelas emoções envolvidas no jogo. Logo, o elemento emocional também se entrelaça com o aspecto econômico e faz com que o esporte seja um fenômeno social com uma estrutura institucional na qual a otimização das chances de vitória se torna racional e pode explicar a instabilidade financeira nos clubes (Storm, 2009).

Sob as perspectivas da Teoria Institucional, o desempenho esportivo se tornou um mecanismo institucionalizado e a insolvência uma consequência da estrutura institucional (Beech et al., 2010; Cooper & Joyce, 2013; Szymanski & Weimar, 2019), porque o aumento da dependência de recursos levou os clubes a buscar formas de maximizar os resultados esportivos e a

adotar uma estratégia arriscada de investimentos. Por isso, as perspectivas institucionais têm sido usadas para compreender o futebol porque ele é uma instituição social que possui sua própria lógica (Morrow, 2013; Washington & Patterson, 2011) e é importante para explicar como atores, estruturas e interesses afetam as decisões (Nite & Edwards, 2021).

Logo, verifica-se que a estrutura institucional do futebol tem potencial de influenciar a situação econômico-financeira dos clubes, sendo que na Europa as dificuldades financeiras foram determinadas por características do ambiente esportivo, como o diferencial de receitas, rebaixamento, investimento em atletas (Beech et al., 2008, 2010; Plumley et al., 2021; Scelles et al., 2018; Szymanski, 2015, 2017; Szymanski & Weimar, 2019). Todavia, no Brasil este aspecto não foi encontrado no fragmento da literatura analisado (Benin et al., 2019; Dantas et al., 2015, 2017; Oliveira & Borba, 2021). Por isso, busca-se verificar as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros.

Em tempos de crescente demanda por questões financeiras e gestão profissional dos clubes, é essencial entender o que os leva à problemas, especialmente frente as evidências de que nem sempre isto decorre da má-fé ou incompetência dos gestores (Beech et al., 2010; Cooper & Joyce, 2013). Assim, este estudo contribui ao apontar características do ambiente institucional do futebol brasileiro capazes de levar os clubes a enfrentar dificuldades financeiras, fomentando a discussão sobre como a estrutura do futebol é um fator-chave para o insucesso das equipes. Assim, provê *insights* para reguladores e organizadores sobre a necessidade de mudanças na forma como o futebol brasileiro é estruturado, organizado e gerido.

Ao identificar estes fatores, o estudo fornece informações que podem ser incluídas em políticas para reduzir as dificuldades financeiras dos clubes no país, assim como acontece com o *Financial Fair Play* (FFP) europeu, que utiliza o patrimônio, prejuízo e dívidas para analisar a situação econômico-financeira dos clubes vinculados a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) (Plumley, Wilson, & Shibli, 2017; Ruta et al., 2020; Szymanski, 2017).

Considerando o atual cenário do futebol brasileiro, com perdas recorrentes, refinanciamento de dívida, clubes com endividamento superior a um bilhão de reais (Grafietti, 2021; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021), este estudo busca ampliar a literatura sobre as dificuldades financeiras em clubes, focando em um cenário ainda pouco explorado, mas relevante para o futebol mundial e buscando identificar sintomas de insolvência. Isto porque ao compreender as condições ambientais em que os clubes operam, é possível entender o que os leva a orçamentos flexíveis e os efeitos problemáticos disso (Storm, 2012).

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.2.1 Dificuldades financeiras e estrutura institucional do futebol

Nas finanças corporativas, dificuldade financeira é o termo utilizado para indicar a situação em que uma empresa não consegue honrar os pagamentos de suas obrigações ou o faz, com certa dificuldade. Quando isto acontece, seu valor de mercado é reduzido significativamente, os fornecedores exigem seu pagamento e grandes clientes podem cancelar seus pedidos na insegurança de não serem atendidos a tempo, podendo reduzir a eficiência e gerar custos elevados que podem levar à falência (Bae, 2012).

Embora o fracasso empresarial seja um dos assuntos mais importantes nos estudos de gestão, negócios e economia (Perechuda, 2020a), no futebol é menos comum. Raros são os casos de clubes falidos porque quando estão perto de falir, apoiadores se organizam para resgatá-los (Andreff, 2015). No futebol Europeu poucos clubes foram liquidados e retornaram ao cenário esportivo com outros nomes (Storm & Nielsen, 2012), assim como no Brasil (Minatto, 2020). Ainda, *Società Sportiva Lazio* e o *Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund* enfrentaram dificuldades financeiras e quase faliram (Baroncelli & Lago, 2006; Minatto, 2020). Apesar disto, todos continuam ativos no cenário esportivo. A Figura 3.1 apresenta alguns exemplos.



Fonte: adaptado de Baroncelli e Lago (2006) e Minatto (2020).

As falências no futebol geralmente têm uma causa de curto prazo relacionada à liquidez, podendo, em certos casos, ter causas exógenas como a pandemia de COVID-19. Neste setor, diferente de outros mercados, as falências são menos baseadas na redução geral da demanda, porque é um mercado competitivo e as competições continuam a existir independentemente da insolvência de um clube, tornando-a um assunto complexo (Weimar, 2020).

Assim, mesmo que seja raro encontrar clubes insolventes e falidos, sua importância social fez das dificuldades financeiras uma questão política, sendo que os problemas de liquidez

ou excesso de endividamento se tornaram características do esporte (Adamus, 2021; Beech et al., 2010; Carin, 2019). Por isso, a literatura buscou apontar as dificuldades financeiras experimentadas pelos clubes e identificar características da insolvência (Quadro 3.1).

Quadro 3.1 – Estudos sobre dificuldades financeiras e insolvência no futebol (*continua*)

<b>Autores</b>	<b>Contexto</b>	<b>Mensuração</b>	<b>Resultados</b>
Lago et al. (2006)	Europa		Analisaram as causas para as dificuldades financeiras (1996-2003), identificando o aumento do gasto com atletas como a principal e propuseram duas soluções para este problema: regras financeiras mais rigorosas e melhor estruturação da concorrência com redução da frequência do acesso e rebaixamento de clubes pequenos nas diferentes divisões dos campeonatos.
Beech et al. (2008)	Inglaterra	-	Identificaram as circunstâncias em que os clubes de futebol ingleses se tornaram insolventes, tratando-a como a incapacidade de pagar as obrigações no momento que elas vencem. Os autores verificaram que a insolvência se tornou uma tática 'legítima' na estratégia de negócios dos clubes.
Barajas e Rodríguez (2010)	Espanha	Art. 260 da Lei de Companhias Limitadas	Analisaram a situação financeira do futebol profissional e verificaram que os problemas financeiros decorrem da corrida para contratar os melhores jogadores para tentar os melhores resultados esportivos, sendo que a situação de passivo a descoberto e perdas operacionais identificadas neste contexto.
Beech et al. (2010)	Inglaterra	-	Identificaram cinco tipos de insolvência, como os clubes que não conseguiram lidar com o rebaixamento, não pagaram o Governo, não conseguiram pagar suas dívidas, perderam a propriedade do seu estádio ou foram reincidentes.
Barajas et al. (2013)	Espanha	Z-score de Altman (1968)	Identificaram os determinantes das dificuldades financeiras dos clubes (2007-2017) e verificaram que os clubes enfrentavam condições financeiras precárias, sendo necessário aumento das receitas, redução de salários e do passivo circulante.
Cooper e Joyce (2013)	Inglaterra	-	Analisaram o caso do Gretna Football Club à luz da lei de insolvência aplicada ao futebol e identificaram que os credores do clube poderiam ter se beneficiado com a liquidação de fato, mas não tinham poder, por isso a recuperação foi realizada.
Szymanski (2015)	Inglaterra	-	Examinou os fatores responsáveis pela insolvência dos clubes e verificou que ela tem sido um fenômeno recente, acontecendo com mais frequência para os clubes que caíram repentinamente na classificação, sendo um aumento significativo na relação entre receitas e salários verificado cinco anos antes do evento.
Szymanski (2017)	Inglaterra	-	Examinou entre 1974 e 2010, os clubes que se tornaram insolventes e identificou que choques negativos e adversos na produtividade e demanda são os principais fatores para levar à insolvência, que é mais provável quando a alavancagem é alta e a lucratividade baixa.
Scelles et al. (2018)	França	Dificuldade de pagamento (Passivo Circulante > Ativo Total) e Insolvência (Passivo > Ativo)	Examinaram a insolvência nas três principais divisões do campeonato francês entre 1970 e 2014, identificando 79 casos de insolvência. Foi verificado que choques na demanda dos clubes podem explicar a insolvência em grau significativo, assim como clubes profissionais na forma de associação estão mais propensos a se tornarem insolventes.

Quadro 3.1 – Estudos sobre dificuldades financeiras e insolvência no futebol (*continuação*)

Autores	Contexto	Mensuração	Resultados
Alaminos e Fernández (2019)	Europa	Três períodos consecutivos de EBITDA, EBIT e Cobertura de Dívida negativos	Apresentaram um modelo de previsão de dificuldades financeiras para clubes de futebol entre 2013-2016 capaz de prever com 90% de acurácia as dificuldades financeiras do clube. Foi verificado que clubes com alto nível de endividamento, baixa liquidez, alavancados, com baixo desempenho esportivo e pequeno tamanho de mercado estão em situação de crise financeira.
Carin (2019)	França	Z-score de Altman (1968)	Analisou a falência dos clubes franceses entre 2008/09 e 2015/16 e identificou que um modelo de previsão de falência não pode ser generalizado para se aplicar a todos os clubes franceses de futebol, mas que uma versão de Altman é aplicável.
Szymanski e Weimar (2019)	Alemanha	-	Usando dados de 1994/95 a 2016/17 para as quatro primeiras divisões do campeonato alemão, identificaram que choques aleatórios entre a expectativa e o desempenho real dos clubes é um dos principais fatores de risco de insolvência.
Adamus (2021)	Polônia	Após processo legal	Analisou o impacto da insolvência dos clubes esportivos poloneses sobre o direito de jogar a liga de futebol e identificou que um clube pode ser excluído da liga caso não consiga pagar suas obrigações (insolvência factual).
Plumley et al. (2021)	Inglaterra	Z-score de Altman (1968)	Analisaram os clubes da primeira e segunda liga entre 2002 e 2019 para antecipar dificuldades financeiras e identificaram que apesar da introdução do <i>Financial Fair Play</i> há casos significativos de dificuldades financeiras entre os clubes de ambas as divisões e os grandes parecem ser mais sólidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No futebol, a insolvência pode ser definida quando o clube possui passivo a descoberto (Beech et al., 2008; Morrow, 2006; Scelles et al., 2018) ou quando está sem dinheiro, há prejuízo. O patrimônio líquido também foi utilizado para verificar a vulnerabilidade financeira, assim considerados os clubes que apresentaram uma redução dos ativos líquidos por três anos consecutivos (Cordery et al., 2013) ou na relação com o ativo total para medir o grau de endividamento e a autonomia financeira dos clubes (Galariotis et al., 2018; Zoccali, 2011).

A dificuldade financeira em um clube de futebol é definida como a falta de dinheiro para pagamento de obrigações (Beech et al., 2008; Szymanski, 2015). Para Scelles et al. (2018), isto acontece quando as dívidas de curto prazo do clube são superiores a seus ativos totais. Já para Alaminos e Fernández (2019), pode ser verificada quando um clube apresenta dois anos consecutivos de: (i) *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) negativo; (ii) *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) negativo; e, (iii) índice de cobertura de juros negativo (despesas financeiras/EBITDA).

Problemas financeiros foram identificados ao longo do tempo. Diversos clubes europeus apresentavam passivo a descoberto, perdas contínuas, alto endividamento, baixo patrimônio líquido, falta de liquidez, inadimplência, elevada folha salarial, reestruturação financeira, insolvência e recuperação judicial (Adamus, 2021; Andreff, 2015; Barajas & Rodríguez, 2010,

2013; Carin, 2019; Franck, 2018; Hagen & Cunha, 2019; Iconomescu, 2020; Jacobsen et al., 2021; Lago et al., 2006; Morrow, 2006; Scelles et al., 2018).

No Brasil a situação não é diferente, os balanços apresentavam passivo a descoberto, déficits operacionais, dívidas acumuladas, baixa liquidez, déficits acumulados, elevado custo da dívida, alto valor de contingências, atrasos salariais e elevado número de processos trabalhistas (Barros et al., 2015; Benin et al., 2019; Cunha et al., 2017; Dantas et al., 2015; Minatto & Borba, 2021; Nakamura & Cerqueira, 2021; Oliveira & Borba, 2021; Proni & Zaia, 2014).

Como os clubes operam em um ambiente institucional competitivo e de interdependência, enquanto competem uns com os outros para melhorar sua classificação, eles também são mutuamente dependentes, pois devem existir para fomentar a rivalidade e as disputas, bem como são fornecedores e clientes dentro do sistema de transferência de atletas (Lamertz et al., 2008; Szymanski & Weimar, 2019; Webb & Broadbent, 1986).

Ainda, no futebol o objetivo é ganhar prestígio ao invés de lucros e isto é conquistado a partir das vitórias (Storm, 2009), sendo a pressão de torcedores, patrocinadores e mídia no curto prazo sobre os resultados em campo capaz de levar os clubes a um comportamento de investimento excessivo e prejudicar alguns deles, já que nem todos podem ter sucesso ao mesmo tempo. Se somente a vitória importar, é provável que o risco financeiro assumido seja maior, porque os clubes que maximizam vitórias operam no limite financeiro e se tornam vulneráveis a variações desfavoráveis nos custos ou receitas (Jacobsen et al., 2021; Vöpel, 2011).

Como as competições têm duração inferior a um ano, há tendência de sacrificar a saúde financeira e o crescimento sustentável no curto prazo em prol de objetivos esportivos (Galariotis et al., 2018). Por isso, a função utilidade do clube pode ser interpretada como a busca do sucesso esportivo sujeito a um nível aceitável de perdas financeiras (Terrien et al., 2017). Logo, como o público está disposto a pagar para ver clubes vencedores e as transferências de jogadores se tornam mais valiosas para times bem-sucedidos (Koning, 2003), há forte incentivo para investir qualquer aumento da receita em jogadores, porque os clubes que gastam mais com atletas têm mais chances de vencer (Noll, 2002). Logo, as pressões para investir em elenco aumentem devido às recompensas financeiras que a vitória traz (Hamil et al., 2004).

Todavia, ainda que a vitória represente recursos financeiros, nem todos os clubes podem vencer e investir para ganhar é uma aposta na qual a maioria perderá (Hamil et al., 2004). Logo, a estrutura é prejudicial porque mesmo pequenas diferenças nos *rankings* de classificação impactam na arrecadação e tornam o planejamento de longo prazo problemático (Alm & Storm, 2019), principalmente porque é normal que os clubes se esforcem para conquistar a vitória, tornando seu orçamento muito otimista quanto às receitas arrecadadas (Storm, 2009).

Com isso, clubes que investem seus recursos, mesmo acima dos limites, mas são eficientes na esfera esportiva, estariam alinhados com o ambiente e respondendo à pressão por desempenho esportivo. Este resultado poderia se transformar em receitas e, em consequência, na melhoria das finanças que foram impactadas. Este é o ciclo virtuoso do futebol (Figura 3.2).

Figura 3.2 – Círculo virtuoso do futebol



Fonte: Traduzido de Baroncelli e Lago (2006).

Os clubes investem em atletas para obter resultados esportivos, que são transformados em lucros à medida que captam as oportunidades comerciais disponíveis, como venda de atletas que se destacaram, contratos de patrocínio lucrativos, aumento das receitas com direitos de transmissão e *merchandising*. Logo, há também relação mutuamente dependente entre receitas e desempenho esportivo, sendo que uma queda na demanda ou performance não implica em ajuste dos custos, mas o contrário, para poder competir e melhorar o desempenho, os clubes investem novamente em atletas (Balduck, Prinzie, et al., 2010; Baroncelli & Lago, 2006; Beech et al., 2010; Iconomescu, 2020; Storm & Nielsen, 2012; Szymanski, 2017).

Quando os resultados esportivos não vêm, os clubes reduzem os lucros, o que implica em efeitos no Balanço Patrimonial, como aumento do endividamento ou necessidade de venda de ativos no curto prazo. Os efeitos dos gastos excessivos podem a longo prazo levar à situação de passivo a descoberto e à insolvência (Scelles et al., 2018; Szymanski, 2017). Por isso, no futebol as perdas financeiras estão mais próximas da regra do que da exceção, pois é comum encontrar clubes reportando prejuízos ou passivo a descoberto por longos períodos (Hagen & Cunha, 2019). Assim, uma crise sistêmica no futebol apresenta um conjunto de problemas que

afligem todos os clubes com implicações financeiras e a crise de um clube ou um grupo de clubes ameaça prejudicar a estabilidade financeira de outras equipes (Lago et al., 2006).

A literatura esportiva indica que no curto prazo os altos investimentos visam o resultado esportivo e, ao alcançá-los, a cada ano tornam os clubes mais bem vistos, aumentando sua arrecadação (Ferri et al., 2017) e apresenta indícios de que parece aceitável sacrificar a lógica financeira de curto prazo para obter maiores retornos a médio e longo prazo. Logo, o desempenho esportivo imputa uma pressão financeira que ameaça os clubes devido a fatores como o sistema de acesso e rebaixamento, diferencial de receitas, considerados mecanismos institucionais característicos da estrutura de competição do futebol (Storm & Thomsen, 2016), processos resultantes do ambiente competitivo que modelam a competitividade e incentivam a orientação de curto prazo (Nissen & Wagner, 2020; Szymanski & Weimar, 2019).

Assim, verifica-se a estrutura de competição do futebol pode ser prejudicial aos clubes e determinante das dificuldades financeiras, porque a busca pelo sucesso esportivo pode reduzir a rentabilidade e a sustentabilidade. Isto acontece porque mesmo em crise, os clubes recebem apoio de diferentes partes interessadas que fomentam a disputa em campo, ainda que isso exija mais recursos do que possuem, pois estas os apoiarão quando necessário.

### **3.2.2 Características institucionais: desenvolvimento das hipóteses**

Devido a estrutura de competição do futebol, diferentemente de outras indústrias, uma crise financeira em uma grande equipe ou em um grupo de clubes ameaça prejudicar a estabilidade financeira dos demais. Assim, se um clube falir, ele pode não terminar as competições e implica em problemas para outras equipes, principalmente quando envolve clubes populares, tornando as competições menos disputadas e atrativas (Buraimo et al., 2006; Lago et al., 2006).

Diferentes são os motivos pelos quais os clubes europeus enfrentam dificuldades financeiras e decorrem da estrutura de competição do esporte, a qual incentiva o gasto excessivo em busca dos resultados em campo. Todavia, o principal fator é baixa produtividade dos clubes, ou seja, desempenho esportivo ruim o que afeta sua demanda (Szymanski, 2017; Szymanski & Weimar, 2019). No futebol brasileiro, as dificuldades financeiras foram abordadas de forma indireta nos estudos e não foram identificadas variáveis que possam influenciar esta situação.

#### **3.2.2.1.1 Custos Operacionais**

Embora as receitas tenham aumentado, os custos com o futebol também. Para lidar com a estrutura, a pressão competitiva e alcançar objetivos esportivos, os clubes elevaram seus custos, sobretudo com salários e contratação de atletas (Hagen & Cunha, 2019; Zoccali, 2011),

porque a tendência é que aqueles com maiores salários obtenham melhor desempenho esportivo a curto prazo. Logo, há a expectativa de que se as despesas forem altas o suficiente, o investimento vai ser válido devido às recompensas do sucesso em campo (Storm & Nielsen, 2012).

Ao contratar bons atletas, os clubes acabam gerando receitas por meio da venda de ingressos, *marketing* e transmissão de jogos (Szymanski, 2017) e possível melhoria do desempenho esportivo. Por isso, muitos gestores gastam demais sem capacidade para arcar com os valores, pois, para muitos o mérito está nas conquistas em campo (Ferri et al., 2017; Kennedy & Kennedy, 2012; Sánchez et al., 2020). Baxter et al. (2019) identificaram que os déficits apresentados pelos clubes suecos decorriam do desejo de vencer o campeonato nacional para aumentar a arrecadação e se classificar para a *Champions League*. Isto é problemático, pois, embora exista relação positiva entre dinheiro gasto e resultados esportivos, a correlação entre eles no curto prazo é menor (Storm & Thomsen, 2016), o jogador pode não corresponder às expectativas e o clube pode não obter o retorno esperado para arcar com as obrigações assumidas.

No futebol a contratação de atletas se assemelha ao processo de leilão, sendo o vencedor o clube com mais recursos (Jacobsen et al., 2021). Este valor é maior nas competições com acesso e rebaixamento e imputa desequilíbrio, pois há clubes que não conseguem montar uma equipe vencedora com seus próprios recursos, o que induz ao gasto excessivo quando estão em divisões superiores (Noll, 2002). Como a produção de um jogo de futebol é realizada principalmente por meio de recursos humanos, os clubes tendem a recompensar as diferenças marginais de qualidade entre jogadores com aumento de salários desproporcionais e isso faz com que os clubes invistam na maximização do seu próprio sucesso esportivo, dando início a uma corrida econômica desenfreada. Caso o clube não atinja seu objetivo, pode acumular dívidas e apresentar problemas de liquidez (Buraimo et al., 2006; Weimar, 2020).

Na Europa os custos com salários de alguns clubes consumiam cerca de 90% das receitas (Zoccali, 2011) e, especificamente na Espanha, os gastos com a aquisição de jogadores representava metade das receitas totais da Liga (Ascari & Gagnepain, 2006). Por isso, a relação entre salários e receitas é um indicador do FFP. No Brasil, diversos clubes comprometeram cerca de 80% das suas receitas com custos operacionais, sendo que Atlético Mineiro e Cruzeiro tiveram despesas com pessoal superiores às receitas totais em 2020 (Grafietti & Di Caterina, 2021). Estas informações dão evidências de desalinhamento entre custos e receitas e que os clubes podem estar se financiando com dívidas.

Segundo Beech et al. (2010), isto acontece porque a maioria dos contratos com atletas é de médio prazo, enquanto o sucesso esportivo é de curto prazo, o que dificulta a flexibilização

da base de custos à medida que a receita é alterada, pois os clubes não tendem a fazer seus orçamentos pensando em cenários. Por isso, os salários com jogadores se tornaram um risco financeiro considerável (Jacobsen et al., 2021) e como consequência, salários e amortização de atletas representam as maiores despesas nos balanços dos clubes, principalmente para aqueles ditos grandes (Adamus, 2021; Ascari & Gagnepain, 2006; Barajas & Rodríguez, 2010; Baroncelli & Lago, 2006; Ferri et al., 2017; Hagen & Cunha, 2019).

No Brasil, os clubes muitas vezes apresentam certa incapacidade de prever receitas e até mesmo as superestimam, o que implica na incapacidade de arcar com despesas operacionais ao longo da temporada, como salários. Isto explica por que é tão comum os atletas relatarem salários atrasados. Neste cenário, quando falta dinheiro, uma estratégia é vender jogadores para compensar os gastos, o que pode reduzir o potencial competitivo dos clubes e as dívidas aumentam para conseguir cobrir as perdas operacionais (Próni & Zaia, 2014).

O alto valor de salários foi identificado como causa comum nos clubes insolventes na Polônia (Adamus, 2021), o principal fator para explicar os problemas financeiros das equipes escocesas (Morrow, 2006), francesas (Andreff, 2007) e inglesas (Plumley et al., 2021). No Brasil, foi verificado aumento nos salários e do custo operacional dos clubes, sendo que os salários compreendem a maior parcela do custo (Dantas et al., 2015, 2016; Nascimento et al., 2015) e quanto maior a relação entre salários e ativo total, maior o endividamento (Dantas et al., 2017).

Logo, os salários dos jogadores e os custos com o futebol profissional (ou custos operacionais) podem explicar as dificuldades financeiras, sendo que os salários influenciam negativamente a rentabilidade dos clubes e são o fator mais importante para determinar se eles podem lidar com dificuldades financeiras e receitas parcialmente menores (Perechuda, 2020b). Assim, considerando as evidências de salários atrasados são um problema crônico no futebol brasileiro e que os custos operacionais vêm aumentando ao longo dos anos, sendo por vezes superior a receita arrecadada, é esperado que:

$H_1$ : A razão entre custos operacionais e receita influencia positivamente a dificuldade financeira dos clubes.

#### 3.2.2.1.2 Sistema hierárquico das competições

O futebol profissional está organizado em um sistema hierárquico de competições, no qual há uma liga de nível superior que seleciona em ligas inferiores os melhores clubes (Lamertz et al., 2008), cada temporada representa uma aposta porque os clubes não sabem em que divisão estarão ao final da disputa e isso compromete o orçamento de médio prazo, pois, para evitar que na temporada seguinte estejam em uma divisão inferior, as equipes investem em atletas.

Esta estrutura incentiva as equipes buscarem o acesso e/ou a classificação (Noll, 2002), mas a aposta no resultado esportivo eleva os riscos, pois imputa uma pressão adicional às equipes e gastar com jogadores se torna essencial para alcançar este objetivo, estratégia que tem resultado incerto e mantém o sucesso financeiro atrelado ao esportivo (Barajas & Rodríguez, 2013; Jacobsen et al., 2021). Paga-se mais pelos atletas porque os gastos representam o custo de evitar o rebaixamento, pois o descenso geralmente leva à redução dos recursos por causa do afastamento do torcedor, patrocinadores e das receitas de transmissão e, devido a necessidade de pagamento de obrigações correntes, aumenta a incerteza financeira (Andreff, 2007; Beech et al., 2010; Noll, 2002; Perechuda, 2020b; Szymanski & Weimar, 2019; Weimar, 2020).

O rebaixamento pode implicar em consequências para um clube porque cria incentivos para negligenciar suas finanças até o limite para evitar este resultado. Desta forma, há evidências de que os clubes que sofrem com o rebaixamento são mais propensos a problemas financeiros (Alaminos & Fernández, 2019), sendo apontada por Beech et al. (2010) como uma das causas da insolvência dos clubes ingleses. Por isso, a insolvência se tornou uma consequência da estrutura institucional do futebol, pois clubes com baixo desempenho sofrem com a deterioração das finanças e pode provocar uma crise de liquidez (Szymanski & Weimar, 2019).

Logo, o rebaixamento é uma variável significativa para os clubes, porque, para evitar o descenso, as equipes podem aumentar seus gastos com atletas. Porém, quando o resultado não é suficiente e a equipe é rebaixada, isto afeta os recursos porque geralmente é acompanhado de uma expectativa de redução de receitas e pode levar a um ciclo de desequilíbrio financeiro com consequências duradouras (Kennedy & Kennedy, 2012; Scelles et al., 2018; Szymanski, 2017).

Por isso, o rebaixamento em uma temporada pode levar à insolvência na seguinte porque até o fim da temporada atual os clubes têm uma receita a ser arrecadada, que tende a mudar com a queda para uma divisão inferior (Szymanski & Weimar, 2019). Todavia, nem sempre o rebaixamento é acompanhado por uma queda nas receitas e no público (Noll, 2002). Este pode ser o caso dos tradicionais clubes brasileiros que disputaram a série B e observaram participação dos torcedores crescer (ESPN, 2008, 2013). Além disso, geralmente os clubes que tentam evitar o rebaixamento fazem campanhas promocionais de ingressos e chamam a torcida para apoiar, o que pode manter a arrecadação naquele ano (GloboEsporte.com, 2021b).

Porém, clubes que enfrentam um contínuo vai e volta nas divisões necessitam de orçamento maior para lidar com as demandas da primeira divisão o que pode causar desequilíbrio financeiro e redução no nível técnico. Ainda que ajustes devam ser feitos para reequilibrar as

finanças, os rebaixados tornam a gastar para tentar o acesso mesmo sem margem para isso, o que contribui para que muitos sejam insolventes, ineficientes e falidos (González et al., 2018).

Na Europa, a insolvência é um problema típico das equipes que jogam as divisões inferiores mas que já disputaram a divisão principal (Perechuda, 2020b). Especificamente na Espanha, os clubes que disputam frequentemente acesso e rebaixamento são os com maior endividamento (Barajas & Rodríguez, 2010). Na Inglaterra foi identificado que os clubes de divisões inferiores focam na busca pelo acesso à divisões superiores, nas quais as recompensas financeiras por um aumento excessivo de salários ameaçavam a existência de muitos clubes (Buraimo et al., 2006). No Brasil, os clubes que disputaram a Série A foram mais eficientes financeiramente dos que os das demais divisões (Dantas et al., 2015).

O que se verifica é que o desempenho econômico-financeiro dos clubes que frequentemente disputam acesso e rebaixamento é volátil e traz insegurança quanto ao planejamento financeiro eficaz, pois há a expectativa de que se as despesas forem altas o suficiente, o investimento será válido devido às recompensas de ser bem-sucedido em campo. Todavia, é relação ilusória porque nem sempre é possível vencer e os clubes que não planejam o rebaixamento podem ser mais afetados (Beech et al., 2010; Frick & Prinz, 2006; Storm & Nielsen, 2012).

Nesse cenário, a principal competição do futebol brasileiro, o Campeonato Brasileiro, funciona como classificatória para competições sul-americanas, possui a figura do rebaixamento e foi apontada como uma importante fonte de recursos para os clubes (Gasparetto & Barajas, 2016). Além disso, considerando que os recursos tendem a ser alterados na temporada seguinte, conforme o acesso ou rebaixamento e que estar na primeira divisão traz mais recursos e visibilidade aos clubes, é esperado que:

H<sub>2</sub>: O sistema hierárquico das competições influencia a dificuldade financeira dos clubes.

H<sub>2a</sub>: O rebaixamento na temporada anterior influencia positivamente a dificuldade financeira.

H<sub>2b</sub>: O acesso na temporada anterior influencia negativamente a dificuldade financeira.

### 3.2.2.1.3 Diferencial de receitas

O futebol europeu sofreu com mudanças em sua lógica, prática e estrutura devido principalmente a mídia que se tornou a principal fonte de receita, responsável pela inserção da lógica financeira e capaz de influenciar mudanças no campo (Morrow, 2013). Esta situação fez com que os clubes passassem a ter elevado grau de dependência dos recursos provenientes dela, principalmente dos direitos de transmissão dos jogos (Baroncelli & Lago, 2006; Frick & Prinz, 2006; Hagen & Cunha, 2019; Scelles et al., 2018).

Isto não é diferente no Brasil, onde os direitos de transmissão dos jogos são a principal fonte de recursos da maioria dos clubes (Nakamura & Cerqueira, 2021). No país, os participantes da Série A do Campeonato Brasileiro têm maior valor com direitos de transmissão do que os da Série B (Minatto et al., 2019), fato que faz com que o rebaixamento reduza a arrecadação de muitos deles, porque o potencial de atratividade e de comercialização é reduzido e pode levar a problemas financeiros. Logo, buscar se manter na primeira divisão e na mídia tem impacto nas finanças, principalmente para os clubes que dependem significativamente desta fonte.

Neste cenário, clubes buscando acesso são os que correm maior risco financeiro e isto decorre principalmente do diferencial de receita entre as equipes de divisões distintas (Plumley et al., 2021). Ainda que o acesso à divisão superior seja financeiramente atrativo e desejado pelos torcedores e reflita em aumento das receitas na temporada seguinte (Noll, 2002), ele também obriga o clube a tentar melhorar o faturamento e cria expectativas de novas ou maiores receitas. Caso essas expectativas não sejam atendidas, os clubes tendem a se financiar com recursos de terceiros e aumentar sua dívida (Andreff, 2007).

Portanto, o sistema de promoção e rebaixamento é uma ameaça, pois a distribuição de receitas e a polarização crescente de recursos entre divisões ampliam os incentivos para apostar no sucesso porque a punição pelo fracasso é significativa em comparação com as recompensas econômicas que os clubes podem ganhar jogando a primeira divisão. Neste sentido, o diferencial de receita entre clubes foi verificado como determinante da insolvência nos europeus porque imputam uma pressão adicional para as equipes gastarem com jogadores em busca de novos recursos financeiros (Alm & Storm, 2019; Frick & Prinz, 2006; Plumley et al., 2021; Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012; Storm & Thomsen, 2016).

Além do diferencial de receitas entre clubes de divisões distintas, o alto valor das premiações por títulos e participações em competições nacionais e internacionais também impulsiona o gasto excessivo porque a recompensa potencial supera o risco de não se obter tais prêmios (Jacobsen et al., 2021). No Brasil, por exemplo, o Atlético Mineiro, campeão da Copa do Brasil, além de conquistar vaga na Libertadores de 2022, garantiu um prêmio de mais de R\$ 70 milhões, mais que o dobro do recebido pela conquista do Campeonato Brasileiro (ESPN, 2021).

Assim, à medida que as receitas são maiores para times mais bem colocados, campeões e que estejam em divisões superiores, bem como existe diferenças entre as receitas daqueles que disputam a mesma competição, sendo que a busca por estes recursos incentiva a gastos para melhorar o desempenho em campo, o que muitas vezes não é alcançado devido a estrutura de competição, é esperado que:

H<sub>3</sub>: O diferencial de receitas influencia positivamente a dificuldade financeira dos clubes.

#### 3.2.2.1.4 Rotatividade de treinadores

Os clubes esportivos são organizações altamente complexas e sua gestão é exposta a muitos agentes que carregam objetivos e lógicas diversas, sendo que no futebol a vitória é o objetivo. Quando este resultado não é alcançado, os clubes costumam enfrentar as crises de desempenho com gastos, como a troca do treinador e contratação e demissão de atletas (Gammelsæter, 2010, 2013). Todavia, estas ações são de curto prazo e nem sempre são as mais eficientes para melhorar o desempenho em campo e acarretam custos, principalmente a demissão de atletas devido aos contratos de longo prazo. Como no futebol o objetivo é vencer, treinadores e jogadores são geralmente avaliados pelo placar da partida e a prática comum é trocar de treinador após um longo período de resultados abaixo da expectativa na tentativa de encontrar a solução para que eles melhorem (Guerrero-Calderón et al., 2021).

Neste cenário, a substituição do técnico virou a solução gerencial preferida e tida como certa pelos dirigentes frente ao desempenho esportivo aquém das expectativas porque responde aos anseios das partes interessadas que exigem melhora da *performance* em campo e mostram que o clube está fazendo alguma coisa para reverter os resultados, o que tende a apaziguar as relações com os *stakeholders* (De Paola & Scoppa, 2012; Flint et al., 2016; Koning, 2003; Maximiano, 2017; Nissen, 2014, 2015, 2016; Nissen & Wagner, 2020; Wilson et al., 2020).

Como o futebol é um negócio movido a resultados no qual o desempenho atual é primordial, é compreensível que os dirigentes estejam dispostos a correr o risco de nomear um novo treinador para melhorar o desempenho do clube no curto prazo, principalmente quando está ameaçado pelo rebaixamento (Bell et al., 2013). Todavia, como os resultados não tendem a melhorar a médio e longo prazo, a troca do treinador pode ser uma medida ineficiente, sendo que quando ocorre no meio da temporada, denota ausência de pensamento estratégico (Wilson et al., 2020). Logo, um gasto significativo como demitir o treinador pode não refletir em melhoria do desempenho esportivo (Wirl & Sagmeister, 2008) e se torna mais arriscado quando os clubes tendem a contratar e demitir logo em seguida porque tomaram uma decisão errada.

Estas decisões podem ser altamente onerosas pois os treinadores têm direito a rescisão contratual (Bell et al., 2013), o clube precisa de recursos para buscar um substituto, há um período de transição e adaptação para o clube, o novo treinador e os jogadores (Elaad et al., 2018). Por ser uma prática comum nos clubes, a substituição do treinador tem custo significativo, sendo que na Austrália, por exemplo, entre 2010 e 2015, 31 treinadores foram demitidos

e os custos foram de cerca de US\$ 11 milhões (Mallett & Lara-Bercial, 2016). Em 2010, o Liverpool pagou seis milhões de libras após a saída do técnico (Bell et al., 2013).

Assim, na urgência de melhorar os resultados em campo, dirigentes podem tomar decisões imediatas sem o devido planejamento, com consequências financeiras duradouras para os clubes, principalmente para aqueles que já enfrentam problemas. Quando mal planejadas, estas decisões podem desencadear uma série de ações que não melhoram o resultado e impactam ainda mais as finanças dos clubes. Por isso, é esperado que:

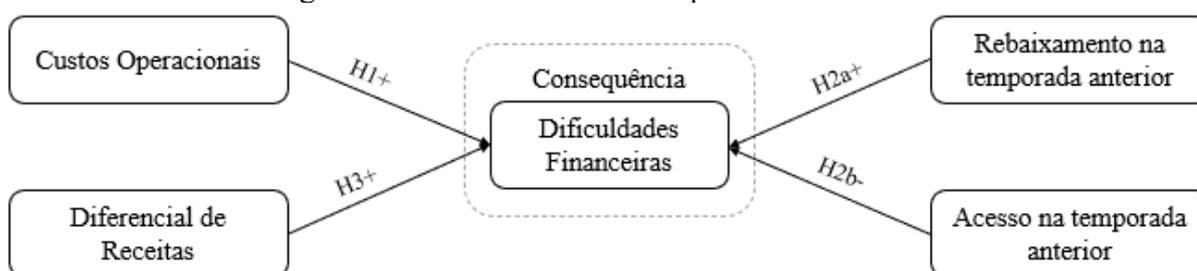
H<sub>4</sub>: A rotatividade de treinadores influencia positivamente a dificuldade financeira dos clubes.

### 3.2.3 Modelo teórico do estudo

Os problemas financeiros dos clubes geralmente decorrem de dois fatores. O primeiro se relaciona com o fato de que os dirigentes buscam alcançar uma melhora significativa nas competições que não é acessível e leva à crise financeira. O segundo é que os clubes estão sujeitos à choques negativos e imprevisíveis na produtividade (desempenho em campo aquém das expectativas) ou na demanda (arrecadação abaixo da esperada) e um série deles pode levar à insolvência, porque as finanças foram comprometidas anteriormente em busca de sucesso esportivo (Scelles et al., 2018; Szymanski, 2017).

Desta forma, as hipóteses propostas neste estudo (Figura 3.3) buscam verificar a influência das características institucionais e condições estruturais nas dificuldades financeiras dos clubes brasileiros e é esperado que elas sejam capazes de explicar as dificuldades financeiras dos clubes. À medida que os custos operacionais, o diferencial de receitas e a rotatividade de treinadores aumente, bem como o rebaixamento na temporada anterior, é esperado que isto contribua para o aumento das dificuldades financeiras dos clubes, pois se relacionam com a redução da capacidade de arrecadação decorrente do resultado de campo.

Figura 3.3 – Modelo teórico e hipóteses do Estudo 2



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Como os clubes precisam de recursos para melhorar o desempenho em campo, a tendência é de aumentar seus custos na expectativa de atingir os resultados e reequilibrar as finanças e, com isso, reduzir o diferencial de receita entre seus rivais e diminuir as chances de rebaixamento. Assim, à medida que se distanciam dos resultados esperados, é natural que as decisões tomadas visem a retomada imediata do desempenho, como a troca do treinador, o que tende a aumentar os custos. Quanto ao acesso na temporada anterior, é esperado que isto contribua para a redução das dificuldades financeiras, pois tende a se relacionar com o aumento da receita.

Portanto, é proposto que a estrutura de competição e o ambiente institucional em que os clubes brasileiros operam é capaz de explicar as dificuldades financeiras, porque muitas das decisões dos dirigentes são pautadas no imediatismo para responder as pressões por desempenho esportivo. Caso não mostrem que estão agindo, podem perder recursos e apoio. Logo, um ambiente que apoia decisões precipitadas desconsiderando seu impacto econômico fomenta a ideia de apoio sempre que necessário e que para os clubes o único foco deve ser a vitória.

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.3.1 População e amostra

A população escolhida para este estudo compreende os clubes participantes do Campeonato Brasileiro. Como amostra, foram selecionadas aqueles que participaram em pelo menos uma das edições da Séries A entre 2011 e 2020 e que publicaram por pelo menos seis anos as Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas) entre 2011 e 2021.

Cabe salientar que, inicialmente, a amostra estava composta por 34 clubes, dos quais três foram excluídos porque não tiveram pelo menos seis demonstrações identificadas (Associação Portuguesa de Desportos, Centro Sportivo Alagoano e Santa Cruz Futebol Clube), dois não apresentaram Notas Explicativas e/ou Fluxo de Caixa (Clube Náutico Capibaribe e Joinville Esporte Clube) e o Red Bull Bragantino foi excluído porque possui três conjuntos de Demonstrações publicadas. Para os anos de 2018 e 2019, o Figueirense não teve os dados coletados por conta da transformação do departamento de futebol em Sociedade Limitada, não tendo as demonstrações consolidadas com a associação que possui histórico de publicação.

A amostra final compreende 28 clubes, os quais são apresentados na Tabela 3.1 e contempla 285 Demonstrações Financeiras (DFs) analisadas.

Tabela 3.1 – Composição da Amostra final

Clube	Total DFs	Clube	Total DFs
América Futebol Clube	11	Esporte Clube Bahia	11
Associação Atlética Ponte Preta	11	Esporte Clube Vitória	11
Associação Chapecoense de Futebol	7	Figueirense Futebol Clube	7
Atlético Clube Goianiense	6	Fluminense Football Club	11
Avaí Futebol Clube	11	Fortaleza Esporte Clube	8
Botafogo de Futebol e Regatas	11	Goiás Esporte Clube	11
Ceará Sporting Club	8	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	11
Club Athletico Paranaense	11	Paraná Clube	7
Club de Regatas Vasco da Gama	11	Santos Futebol Clube	11
Clube Atlético Mineiro	11	São Paulo Futebol Clube	11
Clube de Regatas do Flamengo	11	Sociedade Esportiva Palmeiras	11
Coritiba Foot Ball Club	11	Sport Club Corinthians Paulista	11
Criciúma Esporte Clube	11	Sport Club do Recife	11
Cruzeiro Esporte Clube	11	Sport Club Internacional	11

Nota. DFs – Demonstrações Financeiras. Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A delimitação do período de coleta das Demonstrações Contábeis se deve ao fato de que a partir de 2011, por intermédio da Lei nº. 12.395, tornou-se obrigatório a publicação dos demonstrativos pelos clubes nos seus *websites* ou nos *websites* das federações as quais estão associados por pelo menos três meses. Já o ano de 2021 é aquele de publicação mais recente das informações econômico-financeiras dos clubes.

### 3.3.2 Procedimento de coleta dos dados: descrição das variáveis

Os dados contábeis foram coletados nas Demonstrações Contábeis dos clubes, as quais foram levantadas via *website* das equipes e das federações de futebol a qual estão associados e, por fim, em mecanismos de busca (*Google*). Tais valores foram atualizados até dez/21 pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) para possibilitar minimizar o efeito inflacionário do setor no período. Ressalta-se que devido as frequentes rerepresentações dos balanços, a coleta dos dados ocorreu do período mais recente para o mais antigo. Assim, para o ano de 2020, os dados foram coletados na demonstração comparativa em 2021, de 2019 no comparativo de 2020 e assim por diante.

#### 3.3.2.1 Variável dependente

Como este estudo busca avaliar a influência das características institucionais ambientais nas dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros, tem-se como variável dependente a dificuldade financeira (DFIN), que no futebol, pode ser entendida como a incapacidade

de pagamento das obrigações no momento em que elas vencem (Beech et al., 2008; Szymanski, 2015). Embora seja um problema constante no futebol, principalmente o brasileiro, a dificuldade financeira não possui uma operacionalização única.

Alaminos et al. (2019) apontam que o uso da relação entre dívida total e receita reflete a importância da proporção da dívida sobre a arrecadação do clube, o que está relacionado com a capacidade de pagamento da dívida e a margem para fazer investimentos, como contratação de novos jogadores. Para Alaminos et al. (2019) e Zocalli (2011), a dívida é entendida como o valor de empréstimos e financiamentos de cada clube, porém, para os brasileiros, esta é a terceira origem de recursos (Oliveira & Borba, 2021) e nos dados deste estudo ela foi elevada para aqueles que financiaram seus estádios para a Copa do Mundo de 2014.

Dado isto, considerando ainda que os clubes possuem dívidas fiscais que frequentemente são perdoadas e/ou parceladas, foi utilizada como variável dependente a relação entre o exigível de curto e longo prazo e a receita (Equação 3.1), com o mesmo intuito proposto por Alaminos et al. (2019). Barajas e Rodríguez (2010) utilizaram esta medida em seu estudo também para verificar a capacidade dos clubes de pagarem suas dívidas.

$$DFIN = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Receita}} \quad (3.1)$$

### 3.3.2.2 Variáveis independentes

Como este estudo busca verificar as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros, tem-se como variáveis de interesse os fatores institucionais: custos operacionais, rebaixamento, acesso, diferencial de receitas, restrição orçamentária e rotatividade de treinadores, apresentadas no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Operacionalização das variáveis de interesse do Estudo 2

Rótulo	Natureza	Mensuração	Fonte dos Dados
Custo Operacional (COPE)	Contábil	Relação entre custos operacionais e a receita	DFs
Rebaixamento (REBX)	Esportiva	<i>Dummy</i> clubes rebaixados no Campeonato Brasileiro	<i>Website</i> da CBF
Acesso (ACES)	Esportiva	<i>Dummy</i> clubes que conquistaram acesso no Campeonato Brasileiro	<i>Website</i> da CBF
Diferencial de Receitas (RECT)	Contábil	Representatividade da receita do clube em relação ao todo arrecadado pelos clubes no ano	DFs
Rotatividade de Treinadores (ROTA)	Organizacional	Nº de troca de treinadores em uma temporada	Estudo 1

Nota: DFs – Demonstrações Financeiras. Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os custos com o futebol cresceram ao longo dos anos devido à pressão por resultados esportivos e decorre do aumento dos salários pagos aos atletas (Hagen & Cunha, 2019; Zoccali, 2011) e as evidências são de que na Europa os gastos com salários chegam a consumir 90% das receitas (Zoccali, 2011), enquanto no Brasil, em 2020, alguns clubes tiveram mais despesas com pessoal do que arrecadaram em receitas (Grafietti & Di Caterina, 2021).

No Brasil muitos clubes divulgam os dados econômico-financeiros de forma pouco analítica, sendo mais difícil encontrar receitas e despesas detalhadas. Assim, considerando que no país a remuneração compreende a maior parte do custo operacional dos clubes (Dantas et al., 2015, 2016; Nascimento et al., 2015), optou-se por utilizar o custo operacional ao invés da despesa com salários ou com pessoal, semelhante ao estudo de Dantas (2016). Como Perechuda (2020b, 2020a) utilizou a relação salário/receitas como indicador de desempenho porque o aumento dos salários tende a reduzir a rentabilidade dos clubes e pode implicar em dificuldades financeiras, este estudo adotou a relação entre o custo e a receita dos clubes (Equação 3.2).

$$COP = \frac{\text{Custos Operacionais}}{\text{Receita}} \quad (3.2)$$

O rebaixamento de um clube para a divisão inferior foi apresentado como um possível fator que influencia os clubes a se tornarem insolventes (Oberhofer et al., 2015; Storm & Thomsen, 2016), sendo verificado para os clubes ingleses que risco de problemas financeiros era maior para aqueles que frequentemente disputam acesso e rebaixamento (Plumley et al., 2021). No Brasil, Dantas (2015) apontou que quando os clubes estão correndo risco de rebaixamento, é comum encontrar um afastamento do torcedor e, por consequência, na redução das receitas de bilheteria, por exemplo.

Assim, é esperado que os clubes busquem a todo custo evitar o rebaixamento e por isso vale abdicar do resultado financeiro de curto prazo, porque a redução da arrecadação para a maioria deles é significativa com o rebaixamento (Carlsson-Wall et al., 2016). Por outro lado, como os clubes que jogam em divisões superiores tendem a aumentar sua arrecadação na temporada seguinte, é possível que se arrisquem financeiramente para conquistar o acesso na temporada atual. Gasparetto e Barajas (2016) verificaram que o êxito na temporada anterior do Campeonato Brasileiro afeta positivamente a arrecadação dos clubes na temporada seguinte.

Logo, como os efeitos do acesso e rebaixamento, principalmente aqueles relacionados com o aumento e redução das receitas, respectivamente, tendem a ser observados na temporada

seguinte, foram utilizadas variáveis defasadas para estes eventos. Isto se justifica também pela afirmação de Szymanski e Weimar (2019) de que o rebaixamento em uma temporada pode levar o clube à insolvência na temporada seguinte.

Neste estudo, o rebaixamento foi operacionalizado a partir de uma *dummy*, sendo 1 para os clubes rebaixados na temporada na temporada anterior e 0 para os que permaneceram na mesma divisão. Com relação ao acesso, a lógica utilizada foi a mesma, 1 para os clubes que conquistaram o acesso na temporada anterior e 0 para os que se mantiveram na divisão atual, conforme os estudos de Alaminos e Fernández (2019), Dantas (2015) e Ruta et al. (2020).

Como as evidências são de diferenças significativas de receitas entre clubes de divisões distintas, eles entram em uma corrida por recursos que pode ocasionar em dificuldades financeiras, porque como a arrecadação dos clubes depende do desempenho em campo, as ações tomadas visam este objetivo. Caso ele não seja atingido, o risco é de aumento das dívidas dos clubes ao se financiar com recursos de terceiros (Andreff, 2007). Por isso, o diferencial de receitas foi verificado como um fator determinante da insolvência nos clubes por imputar pressão adicional para gastar mais com atletas (Alm & Storm, 2019; Frick & Prinz, 2006; Plumley et al., 2021; Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012; Storm & Thomsen, 2016).

Para verificar se o diferencial de receita entre os clubes brasileiros pode resultar em dificuldades financeiras, foi utilizada como variável o percentual de participação de cada clube na arrecadação anual das 28 equipes deste estudo (Equação 3.3).

$$DIFREC = \frac{\text{Receita Anual do Clube}}{\sum \text{Receita de todos os clubes}} \quad (3.3)$$

### 3.3.2.3 Variáveis de controle

Além das possíveis variáveis relacionadas ao ambiente institucional do futebol que podem influenciar as dificuldades financeiras dos clubes, é necessário controlar os efeitos do tamanho e da participação em competições sul-americanas (Quadro 3.3). Conforme a Teoria Institucional, as maiores organizações e mais antigas são mais legitimadas no ambiente institucional, recebem apoio social, sendo bem-vistas por seus pares, o que tende a garantir que elas sobrevivam porque criaram laços sociais e econômicos. No caso dos clubes, quanto maior eles forem, maiores são as chances de conseguir recursos devido a visibilidade que possuem.

Quadro 3.3 – Operacionalização das variáveis de controle do Estudo 2

Rótulo da Variável	Natureza da Variável	Mensuração	Autores	Fonte de Dados
Tamanho (TAM)	Esportiva	<i>Dummy</i> para os 12 grandes clubes do país	Dantas et al. (2015)	
Sul-americana (SULA)	Esportiva	<i>Dummy</i> para os clubes que disputaram a Copa Sul-americana	Dantas et al. (2015, 2016, 2017)	Website da CBF
Libertadores (LIBERTA)	Esportiva	<i>Dummy</i> para os clubes que disputaram a Copa Libertadores		
Pandemia (COVID)		<i>Dummy</i> para os anos em que refletem os impactos da pandemia de COVID-19.		

Nota. DFs – Demonstrações Financeiras. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Além disso, as evidências apontam que as despesas com o departamento de futebol e o endividamento são maiores para os grandes, embora o risco de falência seja maior para os pequenos (Baroncelli & Lago, 2006; Dantas et al., 2015; Ferri et al., 2017; Hagen & Cunha, 2019; Plumley et al., 2021). Neste sentido, serão classificados como grandes os clubes Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco. A variável tamanho (TAM) foi operacionalizada como uma *dummy*, sendo que para os clubes considerados grandes foi atribuído 1, enquanto para os pequenos 0 (Dantas et al., 2015, 2016, 2017).

As variáveis Libertadores e Sul-americana foram incluídas porque representam um aumento na arrecadação dos clubes por uma participação internacional, além das premiações serem em dólares e a variação cambial pode ser benéfica para os clubes. Além disso, em seu estudo Gasparetto e Barajas (2016) identificaram que o bom desempenho em torneios eliminatórios tende a repercutir financeiramente na temporada vigente. Este é o caso da Libertadores e da Sul-americana e a arrecadação dos clubes que participam destas competições é maior, o que pode refletir no diferencial de receitas. Assim, para os clubes que participaram da Libertadores ou da Sul-americana no ano vigente foi atribuído 1, para os demais, 0.

Como os anos 2020 e 2021 foram incluídos na amostra, período em que se desenvolveu a pandemia de Covid-19, foi adicionada uma variável de controle para tentar absorver o efeito das alterações nas finanças dos clubes, inclusive porque parte das receitas do ano 2020 foi registrada em 2021 por conta da postergação dos campeonatos, ao contrário das despesas, que se mantiveram no ano de 2020. Além disso, em 2021 alguns clubes também foram beneficiados com parcelamentos devido as dificuldades encontradas no período.

### 3.3.3 Procedimentos de análise dos dados

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva para avaliar o cenário econômico-financeiro dos clubes brasileiros entre 2011 e 2021. Para tanto, foram usados os valores de ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas e custos operacionais envolvidos no cálculo das variáveis da seção 3.2.2. Como o período de análise contempla dois anos em que os clubes foram afetados pela pandemia de Covid-19, um comentário sobre os possíveis efeitos no panorama geral das finanças foi realizado. Segundo Plumley et al. (2021), a pandemia de COVID-19 deve servir como incentivo aos clubes e ao futebol como um todo para repensarem a situação financeira em benefício do espetáculo esportivo, sendo importante prestar atenção aos fatores incontrolláveis e que afetam a saúde financeira das equipes, como a própria pandemia.

Como o conjunto de dados utilizados neste estudo inclui um período de 11 anos, foi utilizado para identificar os fatores institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes brasileiros e testar as hipóteses propostas na seção 3.2.2 regressão linear múltipla com dados em painel e efeitos fixos com erros padrões robustos, conforme a Equação 3.4.

$$DFIN_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 COP_{it} + \beta_2 REBX_{it-1} + \beta_3 ACES_{it-1} + \beta_4 RECT_{it} + \beta_5 ROTA_{it} + \beta_6 TAM_{it} + \beta_7 SULA_{it} + \beta_8 LIBERTA_{it} + \beta_9 COVID_{it} + \mu_{it} \quad (3.4)$$

Onde  $DFIN$  é a variável dependente para o clube  $i$  no período  $t$ ;  $\alpha$  é a constantes;  $\beta$  é o coeficiente; e,  $\mu$  é o termo de erro.

O uso de dados em painel se baseia no estudo de Ferri et al. (2017), os quais apontaram que fornece mais informações com mais variabilidade e menos colinearidade entre as variáveis, estimativas mais eficientes e parâmetros mais precisos que permitem identificar efeitos que não seriam detectados em cortes transversais. Para os autores, este tipo de análise permite estudar a dinâmica das variáveis estimando como os clubes mudam em diferentes períodos, proporcionando maior controle sobre os efeitos da heterogeneidade individual e fornecendo uma visão mais precisa do fenômeno, estudando o mesmo conjunto de variáveis em diferentes períodos. Neste estudo, como nem todos os clubes tiveram o conjunto completo de Demonstrações Financeiras encontrados, o modelo de dados em painel é desbalanceado.

A estimativa por efeitos fixos foi usada com para captar as características individuais de cada clube que não são observáveis e que podem resultar em dificuldade financeira em uma temporada específica e tende a mitigar mais a heterogeneidade não observada decorrente do conjunto de dados utilizados no painel (Gasparetto & Barajas, 2016; Holzmayer & Schmidt, 2020; Scelles & Llorca, 2020). Como o modelo de efeitos fixos tende a capturar as diferenças

específicas de um clube entre os clubes ao longo do tempo (Kringstad & Olsen, 2016) e, considerando que os brasileiros são heterogêneos (Barros et al., 2015), o modelo de efeitos fixos foi estimado neste estudo. Adicionalmente, foi realizado o Teste de Hausmann para selecionar o melhor modelo (aleatório *versus* fixos) e o resultado ( $chi2 = 31,004$  e  $Prob > chi2 = 0,0001403$ ) indicou que o modelo de efeitos fixos possui o melhor ajuste.

Além disso, foi realizado o teste de Breusch-Pagan para verificar se os erros do modelo são homocedásticos. O resultado apontou problemas de heterocedasticidade ( $chi2 = 67,981$  e  $Prob > chi2 = 0,000$ ) e por isso o modelo foi estimado com os coeficientes robustos. Por fim, para testar a ausência de multicolinearidade entre as variáveis explicativas, foi utilizado o Teste *Variance Inflation Fator* (VIF). Os resultados obtidos ficaram abaixo do mínimo usualmente aceito ( $< 5$ ), conforme sugerido pela literatura (Dantas et al., 2015; Prado-Roman et al., 2020), não havendo problema de multicolinearidade entre as variáveis.

Adicionalmente foi empregada uma análise de robustez do modelo proposto, substituindo-se a variável dependente pela relação entre patrimônio líquido e receita (Equação 3.5). O patrimônio líquido foi escolhido por ser considerado uma medida para insolvência nos clubes de futebol, sendo assim considerados aqueles com passivo a descoberto (Barajas & Rodríguez, 2010; Szymanski, 2017). Esta é uma característica frequentemente verificada no cenário brasileiro (Dantas et al., 2015; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021).

$$PL = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Receita}} \quad (3.5)$$

Além disso, foram estimados também os modelos *pooled*. Neste método, a estrutura de dados em painel é desconsiderada, ou seja, as dimensões de tempo e espaço combinados. Logo, todas as observações são consideradas como agrupadas e não ao longo do tempo. Ainda como robustez, a variável COVID foi omitida do modelo para verificar possíveis diferenças. Os modelos e os testes estatísticos foram realizados utilizando o *software* estatístico R, com o apoio dos pacotes (*xtable*, *plm*, *lmtest*, *car*, *janitor*, *tibble*, *fixest*, *flextable*).

### 3.3.4 Limitações da pesquisa

A principal limitação desta pesquisa está relacionada com a fonte dos dados econômico-financeiros dos clubes, que, embora sejam auditados por empresas de auditoria externa

independentes e órgãos internos, como conselho fiscal, ainda apresentam problemas na contabilização, estruturação e apresentação (Oliveira & Borba, 2021). Além disso, a ausência do conjunto completo das Demonstrações Financeiras para todos os clubes, a falta de uniformidade na apresentação dos demonstrativos também consiste em limitações da pesquisa.

Estes problemas afetaram as escolhas e adaptações das variáveis ao cenário brasileiro, visto que em casos como a operacionalização dos custos ou salários com o futebol não puderam ser utilizadas devido a não segregação dos valores pelos clubes. O próprio custo operacional pode conter valores não operacionais, mas que por conta a ausência de informações detalhadas, não pode ser excluído. Por outro lado, ressalta-se que apesar destas dificuldades, a informação divulgada pelos clubes apresentou uma melhora aparente ao longo dos anos analisados.

### 3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.4.1 Achados gerais sobre os clubes brasileiros

Ao todo foram analisados 286 balanços dos 28 clubes brasileiros selecionados. Um resumo dos principais valores (ativos, passivos, patrimônio líquido, receita, custos operacionais e resultado) está apresentado na Tabela 3.2. As evidências são de que a situação econômica dos clubes é desigual, principalmente quando observado os valores de receita e a alta variabilidade indica que há alguns clubes arrecadando muito, enquanto a maioria arrecada pouco.

Tabela 3.2 – Estatística descritiva para o período de 2011-2021 (em milhões de R\$)

	AC	AÑC	PC	PÑC	PL	Receita	COP	Resultado
Mínimo	0,24	1,28	2,20	1,33	-1.200,33	5,30	9,53	-458,56
1Q	9,58	79,75	38,31	63,27	-140,11	66,42	55,27	-29,46
Média	66,07	396,57	198,75	306,00	-40,16	225,10	189,23	-12,29
Mediana	285,43	2.499,66	1.735,13	2.303,38	-91,80	1.487,30	1.191,00	-34,85
3Q	96,32	575,16	308,85	500,41	96,76	351,17	278,04	7,80
Máximo	485,82	1.964,13	962,30	1.573,58	743,58	1.105,88	791,55	210,29
Desvio Padrão	84,71	405,93	182,85	289,38	296,41	200,00	169,86	67,10

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A arrecadação média anual de cada clube foi de R\$ 225 milhões, sendo que o clube que menos arrecadou foi o Paraná (R\$ 5,30 milhões em 2021) e aquele com os maiores valores de receita foi o Flamengo (R\$ 1,08 bilhão em 2021). Por outro lado, embora tenha sido o clube com a menor arrecadação em um período, o Paraná não foi o clube que menos gastou com os custos operacionais, pois em 2021 incorreu em R\$ 16,86 milhões em custos operacionais. O Criciúma (R\$ 9,53 milhões em 2020) foi o responsável pelo menor valor de custos operacionais.

Já o Flamengo apresentou o segundo maior valor incorrido em custos operacionais (R\$ 787,86 milhões em 2019), atrás apenas do Palmeiras (R\$ 791,55 milhões). Aqui, os indícios são de que clubes que ganham mais, gastam mais, mas que nem todos com baixa arrecadação reduzem seus custos. Este cenário apresenta evidências de discrepâncias nos recursos de clubes grandes e pequenos, bem como nos gastos realizados com a atividade principal, o futebol.

Além disso, quando observados os dados acumulados do período, três clubes (Cruzeiro, Paraná e Ponte Preta) incorreram mais em despesas do que arrecadaram receitas. Considerando os 11 anos analisados, Flamengo, Palmeiras e Corinthians, respectivamente, foram os que mais arrecadaram recursos, bem como os que mais incorreram em custos operacionais. Isto vale para os com menor arrecadação e custo, sendo eles Paraná, Atlético Goianiense e Criciúma, respectivamente. Por outro lado, quando observado o resultado acumulado, destaque para Flamengo, Grêmio e Internacional com os maiores superávits. Quando comparados com os resultados Dantas e Boente (2012) para o período de 2006 a 2009, verificou-se que apenas o Corinthians se manteve como um dos três principais em termos de arrecadação e custos incorridos.

Dado isto, em 66 (23% dos balanços) ocasiões os clubes incorreram mais em custos operacionais do que arrecadaram recursos. Esta situação pode dar indícios de que as restrições orçamentárias nos clubes brasileiros são fracas. Por isso, os balanços analisados apresentaram um déficit médio de R\$ 12,29 milhões, sendo o menor aquele apresentado pelo Cruzeiro (R\$ 458,56 milhões em 2019), ano em que o clube foi rebaixado à segunda divisão. Já o Athletico foi o responsável pelo maior superávit, de R\$ 210,29 milhões em 2012, quando o clube disputou a segunda divisão e conquistou o acesso à Série A como terceiro colocado.

Com relação às dívidas, nove clubes apresentaram exigível total superior a um bilhão de reais. Destes, Corinthians (2019, 2020 e 2021), Cruzeiro (2019), Flamengo (2020) e São Paulo (2020) tinham mais de 50% das dívidas concentradas no curto prazo. Para os demais, a dívida tende a se concentrar no longo prazo. A menor dívida total (R\$ 7,37 milhões) e de curto prazo (R\$ 1,33 milhões) foi apresentada pela Chapecoense em 2014, primeiro ano em que o clube disputou a Série A do Campeonato Brasileiro, enquanto a de curto prazo foi apresentada pelo Criciúma (R\$ 2,20 milhões em 2020).

Além disso, o elevado desvio padrão das variáveis apresenta indícios de diferenças significativas entre clubes e isto pode estar relacionado com o tamanho das equipes. Quando observado os valores de ativos e passivos dos clubes brasileiros, verificam-se evidências de dificuldades financeiras, pois, em média, as obrigações de curto prazo são quase três vezes

maiores do que os recursos para quitá-las, resultado também identificado em outros estudos no cenário brasileiro (Cunha et al., 2017; Oliveira & Borba, 2021).

Entre 2011 e 2021, dos 286 balanços analisados, cerca de 56% apresentaram déficit no exercício, 54% tinham passivo a descoberto e 95% tiveram capital circulante líquido negativo (Tabela 3.3). Estes achados dão indícios de um cenário de dificuldades financeiras para os clubes brasileiros, no qual as dívidas cresceram quase 23,50%, sendo o maior aumento verificado para aquelas de curto prazo, com acréscimo de 28,90% em 11 anos.

Tabela 3.3 – Informações gerais dos clubes brasileiros (2011-2021)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
<b>Capital Circulante Líquido</b>	Positivo	2	2	1	0	2	2	2	1	0	1	1	<b>14</b>
	Negativo	21	21	22	26	25	26	26	26	27	26	26	<b>272</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	Positivo	14	14	13	11	12	13	12	12	9	9	11	<b>130</b>
	Negativo	9	9	10	15	15	15	16	15	18	18	16	<b>156</b>
<b>Resultado</b>	Superávit	7	10	5	8	14	20	13	13	12	7	15	<b>124</b>
	Déficit	16	13	18	18	13	8	15	14	15	20	12	<b>162</b>
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>286</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No período analisado o patrimônio líquido acumulado dos clubes foi negativo em nove anos, exceto 2011 e 2012, sendo 2020 o com menor valor. Aqui, ênfase deve ser dada ao fato de a arrecadação dos clubes brasileiros ter sido impactada pela prorrogação dos campeonatos devido a pandemia de Covid-19, portanto, as receitas foram menores em 2020, sendo sua contabilização como tal no período seguinte. Desta forma, verificou-se uma redução no número de balanços reportando passivo a descoberto (11%) e déficit (40%), o que representou em uma redução de 37% do passivo a descoberto agregado em 2021. Todavia, entre 2011 e 2021 houve uma redução de 401% no patrimônio líquido acumulado dos clubes, sendo que seis clubes (Bahia, Botafogo, Fluminense, Goiás, Santos e Vasco) apresentaram esta situação em todos os períodos analisados. Ao contrário, América Mineiro, Athletico, Atlético Mineiro, Criciúma e Internacional tiveram patrimônio líquido positivo em todos os anos analisados.

Estes resultados corroboram Barros et al. (2015), que também verificaram que os clubes que disputam o Campeonato Brasileiro possuem déficits operacionais e dívidas acumuladas (2008-2012) e também estão de acordo com a literatura esportiva nacional que aponta o elevado número de clubes reportando passivo a descoberto e déficit do exercício (Dantas et al., 2015, 2017; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021). Todavia, este cenário não é particular

do Brasil. Na França, foi verificado um alto valor na folha de pagamento, com frequente reporte de déficit, acúmulo de dívidas e atrasos salariais (Andreff, 2018).

Também entre 2011 e 2021 as receitas dos clubes cresceram cerca de 72%, todavia, os custos operacionais aumentaram em 71%. Embora os custos operacionais, exceto em 2012 e 2016, representassem mais de 80% das receitas dos clubes, foi verificada uma redução na relação entre dívida e receita no período (Tabela 3.4). Na Europa, Ascari e Gagnepain (2007) apontavam que o desequilíbrio entre receitas e despesas e o aumento da dívida eram decorrentes do aumento das receitas verificado ao longo dos anos.

Tabela 3.4 – Custos operacionais, passivos e receitas (2011-2020)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custo/Receita	83%	77%	87%	91%	83%	71%	81%	81%	90%	103%	82%
Passivo/Receita	179%	150%	151%	191%	161%	87%	80%	83%	83%	174%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Estes achados estão próximos aqueles apontados por Zocalli (2011), ao apontar que na Europa os custos operacionais, especificamente com salários, consumiam cerca de 90% das receitas. No Brasil, Grafietti e Di Caterina (2021) apontaram clubes com despesas com pessoal maiores do que a receita arrecadada no ano, sendo verificado um aumento no custo operacional (Dantas et al., 2015, 2016; Nascimento et al., 2015), achados corroborados neste estudo.

Quanto a relação entre passivo e receita, verifica-se que a capacidade de pagamento dos clubes melhorou ao longo dos anos, sendo que desde 2014, ano em que os clubes deviam quase vezes mais do que a arrecadação daquele período, vem reduzindo. A relação inferior a 100% entre 2016 e 2019 pode ser reflexo das medidas, parcelamentos e perdões realizados pelo PROFUT e com o aumento da arrecadação dos clubes. Mais de 75% dos balanços apresentavam uma relação passivo total e receita superior a 1,20.

Estes números podem preocupar à medida que as dívidas contraídas pelos clubes sejam classificadas como onerosas venham aumentando (Oliveira & Borba, 2021). Destacam-se o Paraná (29,28 em 2021) e o Botafogo (10,35 em 2011) com as maiores relações entre exigível total e receita, ao contrário da Chapecoense em 2014 e 2015 com os menores índices, 0,14 e 0,11, respectivamente. No período analisado, 2019 se destaca pela maior arrecadação de receitas, cerca de R\$ 7,42 bilhões para os 28 clubes da amostra e representava um crescimento de 82% quando comparado com 2011. Por outro lado, 2019 também foi o ano com maior valor de

custos operacionais incorridos, dando indícios de que quanto maior o valor arrecadado, maiores também são os custos incorridos com a operação.

O ano de 2020 foi aquele em que os clubes mais incorreram em custos operacionais do que receitas, o que também pode ser reflexo da pandemia de Covid-19 e do regime de competência para reconhecimento de receitas e despesas. Ao todo, esta situação foi identificada em 66 balanços, sendo o Paraná aquele com a relação mais expressiva (3,18 em 2021), quando disputou a Série C do Campeonato Brasileiro. Além disso, a Ponte Preta teve custos superiores a arrecadação em nove dos onze anos analisados, sendo que em seis disputava a Série B. Já o América Mineiro foi o clube que apresentou a menor relação entre custos operacionais e receita (0,28 em 2016), ano no qual o clube disputou a Série A e foi rebaixado à segunda divisão.

Neste cenário, considerando o aumento da relação entre custos e receita e a redução da relação entre passivos e receitas, há indícios de que embora os clubes estejam gastando uma fatia maior da arrecadação, estão conseguindo pagar algumas obrigações. Todavia, isto também pode ser reflexo de renegociação de dívidas que alguns conseguiram ao longo dos anos.

Os achados também denotam um cenário de dificuldades financeiras no futebol brasileiro, ainda que elas sejam mais evidentes para alguns clubes do que para outros. As dificuldades são evidenciadas à medida que se verificou que as receitas arrecadadas cresceram, assim como os custos. Por outro lado, o montante das obrigações reduziu ao longo dos anos e pode refletir pagamentos ou também ser influenciado pelos parcelamentos concedidos pelo Governo Federal com relação às obrigações fiscais. Alinhado a isso, o elevado número de balanços reportando passivo a descoberto e déficits também pode evidenciar ausência de restrição orçamentária forte para os clubes, pois também foi identificado casos em que se gastou mais com os custos operacionais do que foi arrecadado.

Os indícios são de que o cenário brasileiro possui uma restrição orçamentária fraca, entendida como a situação em que uma empresa com perdas constantes é resgatada por autoridades públicas ou credores e se relaciona com a ineficiência econômica devido a incapacidade do mercado de extinguir empresas ineficientes porque elas são subsidiadas em momentos de dificuldades. Geralmente, é observado quando uma entidade com função social importante e que afeta um maior número de pessoas é considerada grande demais e por isso existe a expectativa de suporte quando da iminência de problemas. Logo, uma restrição orçamentária fraca tende a surgir em ambientes como o futebol, no qual há a presença de fatores políticos, sociais e econômicos (Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012), principalmente no Brasil onde há evidências de resgate do Governo e empresários.

### 3.4.2 Resultados empíricos

Os resultados indicam que, em média, os clubes possuem uma dívida total 2,5 maiores do que a sua arrecadação. Ainda, 25% dos clubes apresentam uma dívida total três vezes maior do que sua arrecadação (Tabela 3.5).

Tabela 3.5 – Estatística descritiva – variáveis econômicas (2011-2021)

	Mínimo	1Q (25%)	Média	Mediana	3Q (75%)	Máximo	Desvio Padrão
Custos Operacionais/Receita	0,1165	1,2698	2,6430	2,0932	3,2138	29,2861	2,4341
Patrimônio Líquido/Receita	-8,1741	-0,8190	-0,1951	-0,1151	0,6901	4,6077	1,7590
Diferencial de Receitas	0,0008	0,0119	0,0385	0,0252	0,0605	0,1540	0,0329

A relação entre patrimônio líquido e receita também reflete a dificuldade que os clubes podem estar enfrentando e apresentam indícios de insolvência no cenário brasileiro. Alinhado a isso, verificou-se que a distribuição de receitas é desigual, sendo que 75% dos balanços analisados tinha participação de até 6% na receita total. Logo, os indícios também são de concentração da arrecadação em poucos clubes.

A Tabela 3.6 apresenta os resultados dos modelos estimados. Os modelos 1 e 3 referem-se à estimativa *pooled* considerando a variável de controle COVID apenas na primeira estimativa. Já os Modelos 2 e 4 se referem aos modelos estimados por efeitos fixos conforme proposta do estudo, com a variável dificuldade financeira operacionalizada pela relação entre o exigível total e a receita dos clubes. De forma geral, os resultados indicam que os modelos propostos explicam cerca de 48% da dificuldade financeira dos clubes de futebol no Brasil e dão evidências de questões que precisam ser observadas ao analisar a finanças das equipes, como a capacidade de pagamento.

Tabela 3.6 – Resultados dos modelos de regressão estimados (*continua*)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
(Intercept)	-1.280**		-1.280**	
COPE	3.974***	3.386**	4.070***	3.562**
ACES	-0.092	-0.148	-0.114	-0.173
REBX	0.616+	0.323	0.625+	0.335
RECT	-27.173***	-38.056**	-26.947***	-36.776**
ROTA	0.115	0.054	0.119	0.063
TAM	2.159***		2.149***	
COVID	0.517+	0.604*		
COVID	Sim	Não	Sim	Não
Efeito Fixo (Clube)	Não	Sim	Não	Sim
Num.Obs.	286	286	286	286
R2	0.462	0.726	0.455	0.717
R2 Adj.	0.448	0.691	0.443	0.682

Tabela 3.6 – Resultados dos modelos de regressão estimados (*continua*)

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>
R2 Within		0.481		0.463
AIC	1156.1	1014.7	1157.7	1022.0
BIC	1185.4	1139.0	1183.3	1142.7
Log.Lik.	-570.071	-473.370	-571.861	-478.004
Std.Errors	IID	by: id	IID	by: id

Nota. +  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Com um nível de 1%, verificou-se que os custos operacionais afetam positivamente à dificuldade financeira dos clubes no Brasil (H1). Ou seja, à medida que os custos aumentam ou a receita diminui, a tendência é de redução da capacidade de pagamento das obrigações, aumentando a dificuldade financeira dos clubes. Isto se torna preocupante ao passo que o aumento dos salários e dos custos operacionais foi verificado no Brasil (Dantas et al., 2015, 2016; Nascimento et al., 2015), sendo que a maior relação entre salários e ativo total representava maior endividamento (Dantas et al., 2017).

Este achado reforça a importância dos custos com o futebol para explicar as dificuldades financeiras dos clubes brasileiros, sendo que no cenário europeu a relação entre salários e receita era o indicador mais significativo do desempenho dos clubes europeus e apontou que a redução destes custos é uma solução eficaz e crucial para evitar a falência na indústria do futebol (Perechuda, 2020b). Portanto, esta relação deveria ser observada quando da análise financeira dos clubes por ser significativa para explicar as dificuldades financeiras e ter sido observada como principal medida de desempenho em outros cenários.

O diferencial de receitas é outra variável que afeta as dificuldades financeiras. Neste caso, à medida que o clube arrecada uma parcela maior quando comparado aos seus rivais, a tendência é que a dificuldade financeira reduza. Isto acontece porque a receita facilita e aumenta as chances de sucesso da equipe, melhorando a sua atratividade, o que por consequência da estrutura de competição tende a gerar mais receitas. Da mesma forma, clubes como menor desempenho tendem a arrecadar menos e por isso apostar no resultado em campo sem uma cobertura financeira é uma estratégia (Storm, 2009).

Este achado complementa outros estudos (Alm & Storm, 2019; Frick & Prinz, 2006; Plumley et al., 2021; Storm & Thomsen, 2016), os quais apontaram que no cenário europeu, o diferencial de receitas entre os clubes era um determinante da insolvência porque imputa uma pressão para se gastar mais em busca de novos recursos. Desta forma, além da significância para explicar as dificuldades financeiras, o diferencial de receitas deve ser observado como uma possível causa da insolvência no cenário brasileiro.

Apesar da rotatividade de treinadores ser vista como uma decisão padrão frente ao desempenho esportivo ruim e que pode indicar ausência de planejamento, bem como afetar financeiramente os clubes devido aos pagamentos efetuados nestas transações, os resultados deste estudo não permitem afirmar que uma alta rotatividade de treinadores afeta significativamente as dificuldades financeiras dos clubes. Isso pode estar relacionado com o fato de que embora muitos clubes troquem várias vezes de técnico, o custo pode ser baixo. Ainda, na maioria das vezes a rescisão é negociada, parcelada e até mesmo a dívida total é reduzida, o que pode aliviar a tensão financeira dos clubes. Como relatado pelos(as) entrevistados(as) do Estudo 1, também há casos em que o pagamento vira uma questão judicial e, por isso, os seus efeitos podem demorar a surgir no balanço dos clubes e nem sempre a troca do treinador é por iniciativa do clube, sendo, portanto, a indenização devida a ele e não ao técnico.

Embora as evidências sejam de que os clubes enfrentam dificuldades financeiras para evitar o rebaixamento e, quando este acontece, têm sua arrecadação reduzida, os resultados deste estudo não permitem afirmar que o sistema hierárquico de competições afeta significativamente a dificuldade financeira dos clubes. Como apontam Sakinc et al. (2017), ainda que a relação entre sucesso esportivo e financeiro esteja implícita para os clubes, há outros fatores que podem implicar negativamente no desempenho financeiro, como por exemplo a predisposição de presidentes e gestores em correr riscos financeiros para alcançar o sucesso esportivo. Geralmente, estes são empresários ricos que atuam na pressão financeira que recai sobre os clubes, mas podem fazer com que a exploração dos clubes tenha interferência de interesses pessoais, capazes de superar o interesse dos clubes.

Independentemente dos modelos estimados, os testes de robustez reforçam a importância das variáveis custos operacionais e diferencial de receitas para um cenário de dificuldades financeiras enfrentadas pelos clubes, pois ambas foram significativas em todos os modelos ainda que o poder explicativo deles tenha sido reduzido. Dado isso, ao avaliar as finanças dos clubes, tais informações são importantes, principalmente no que tange a imposição de restrições orçamentárias aos clubes como medida para diminuir as dificuldades financeiras.

### 3.1 CONCLUSÕES

Ainda que a lógica econômico-financeira tenha sido implantada no futebol, a lógica a vencedora predomina (Nissen, 2015), na qual o objetivo são as vitórias em campo e é o que se

espera dos clubes. Por isso, quanto maior for seu sucesso, maior o potencial de atração de torcedores e de geração de receitas. Estas, por vez, tendem a levar a melhor desempenho em campo e um tamanho de mercado cada vez maior e induz outros clubes a gastarem demais para competir pelos melhores jogadores (Sass, 2012).

Como os resultados são imprevisíveis, ao gastar demais os clubes assumem um risco financeiros que muitas vezes não podem arcar, caso o desempenho esportivo esperado não seja atingido. Neste cenário, as evidências são de que os clubes brasileiros estão altamente endividados, com passivo a descoberto e recorrente reporte de passivo a descoberto e déficits, com uma participação importante do Governo no seu resgate financeiro. Por isso, este estudo teve como objetivo verificar as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros.

Para tanto, foi utilizada uma amostra dos 28 clubes que participaram em pelo menos uma edição da Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2020 e que publicaram as Demonstrações Contábeis pelo menos seis anos entre 2011 e 2021. Uma análise de dados em painel estimados por efeitos fixos foi empregada para testar as hipóteses de que os custos operacionais (COP), o sistema hierárquico do Campeonato Brasileiro (ACES e REBX), o diferencial de receita (RECT) e a rotatividade de treinadores afetavam as dificuldades financeiras dos clubes medida como a relação entre exigível total e receita.

Os achados iniciais indicaram um cenário de dificuldades financeiras, com mais da metade dos balanços reportando passivo a descoberto, déficits e a maioria com capital circulante líquido negativam e dão indícios de dificuldades para pagamento das dívidas. Além disso, um elevado valor de dívidas, acompanhado do crescimento de mais de 70% dos custos operacionais no período remetem aos problemas enfrentados pelos clubes e geralmente divulgados na mídia esportiva, como salários atrasados.

Ao estimar o modelo de regressão de dados em painel por efeitos fixos e pelos testes de robustez efetuados, verificou-se que as hipóteses  $H_1$  e  $H_3$  não puderam ser rejeitadas e com 5% de significância, a relação entre custos operacionais e receita e o diferencial de receita entre clubes afetam positivamente as dificuldades financeiras. Assim como no cenário europeu, verificou-se que os problemas financeiros enfrentados pelos clubes também estão relacionados com a distribuição desigual das receitas entre clubes de divisões distintas, campeões (Storm, 2012). Além disso, estes achados corroboram a literatura existente e apresentam sintomas característicos da insolvência em clubes europeus.

Estas informações dão evidências de desalinhamento entre custos e receitas e que os clubes podem estar se financiando com dívidas e, por isso, é necessário avaliar a qualidade

destas obrigações, uma das sugestões para outras pesquisas. Além disso, este estudo ressalta a importância dos custos operacionais para contribuir para as dificuldades financeiras e reforça a necessidade desta variável ser crucial na avaliação dos clubes. A este exemplo, a relação entre salários e receitas é um indicador do FFP e poderia ser adotada no Brasil pelos reguladores do esporte e pelo Governo Federal ao instituir programas de auxílio aos clubes.

Este cenário remete à questão das fracas restrições orçamentárias dos clubes. Na Europa, uma fraca restrição orçamentária no futebol está relacionada com os mecanismos institucionais deste mercado e ao vínculo social dos clubes ligado à lógica emocional em que o esporte está envolvido (Storm, 2012), sendo que os clubes são vistos como socialmente grandes, fazendo com que os dirigentes tenham expectativas de resgate (Storm & Nielsen, 2012). Assim, torna-se natural gastar demais para conquistar o sucesso esportivo pois há tendência é que clubes em dificuldades financeiras sejam apoiados por suas partes interessadas. Por isso, a imposição de restrições orçamentárias é incentivada por este estudo.

Alinhado a isso, Di Simone e Zanardi (2020) identificaram que o desempenho financeiro impacta positivamente no desempenho esportivo e reforçam que os resultados esportivos podem ser alcançados com uma gestão financeira eficiente. Por isso, para os autores, não é essencial suportar grandes perdas ou ter investidores excessivamente “generosos” que sustentam as finanças do clube com ativos ou fundos externos.

Este estudo não teve como intuito prever a falência, pois, a força de um modelo de previsão depende do número significativo de falências para analisar e, considerando que os clubes brasileiros não apresentam este comportamento (Carin, 2019). Assim, contribuiu para apontar variáveis significativas na análise de equipes com dificuldades financeiras, bem como para dar um panorama geral das finanças dos clubes. Além disso, este estudo proveu *insights* sobre a importância do ambiente do futebol brasileiro e a sua estrutura para contribuir com as dificuldades financeiras, fomentando a criação de um regulamento financeiro que insira restrições orçamentárias e indicadores como custos operacionais e dívidas em relação à receita para serem avaliados por todas as partes interessadas.

Sugere-se que novas pesquisas avaliem os impactos financeiros da pandemia de Covid-19 nas finanças dos clubes, bem como o desempenho esportivo mensurado não pelas variáveis acesso e rebaixamento na temporada anterior. Também é sugerido uma avaliação sobre as restrições orçamentárias dos clubes. Andreff (2018) apontou que na Europa as restrições orçamentárias continuarão fracas enquanto a ameaça de falência ou liquidação definitiva con-

tinuar sendo mais potencial do que real para clubes. Sugere-se que estas restrições sejam avaliadas no Brasil sob a ótica da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº. 14.193/21, que prevê a recuperação judicial e posterior falência dos clubes.

Por fim, este estudo conclui que o ambiente institucional do futebol brasileiro contribui para as dificuldades financeiras dos clubes, pois incentiva o gasto excessivo sem restrições em busca do desempenho esportivo e corrobora a literatura que aponta que a gestão do futebol é ineficiente porque poucos clubes são punidos pelos atrasos, sejam salariais ou de outras obrigações (Andreff, 2018). Isto também decorre da importância o esporte tem para o brasileiro. O apoio que os clubes recebem das suas partes interessadas e a ausência de uma responsabilização efetiva sobre as perdas financeiras denotam um cenário permissivo que induz aos gastos.

Este estudo apoia que uma boa gestão econômica e financeira tende a proporcionar equilíbrio e capacidade contínua de investimento aos clubes (Barajas et al., 2017), pois as perdas financeiras sofridas podem afetar significativamente a competitividade entre os clubes, podendo impossibilitar a atração de jogadores talentosos e dificultar o planejamento de novos investimentos em infraestrutura, reduzindo a qualidade do jogo (Alaminos et al., 2020).

Adicionalmente, reforça-se a necessidade de planejamento dos clubes, pois as evidências são de que os clubes não sabem lidar com os momentos de redução das receitas, como visto nos anos de 2020 e 2021, períodos em que a pandemia de Covid-19 se desenvolveu. A falta de planejamento ou a dificuldade de lidar com a redução das receitas foi a principal causa da insolvência nos clubes ingleses (Beech et al., 2010).

## 4 ESTUDO 3: DESEMPENHO E LEGITIMIDADE: UM ESTUDO NOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

### 4.1 INTRODUÇÃO

As práticas institucionalizadas nem sempre levam à ação eficiente ou resultam em vantagem competitiva, pois as organizações podem escolher estratégias específicas baseadas no campo organizacional (Alm & Storm, 2019; Meyer & Rowan, 1977; Washington & Patterson, 2011). Como a eficiência técnica não é o único caminho para sobreviver, conquistar legitimidade perante os constituintes do campo é uma estratégia eficaz de sobrevivência organizacional (Carruthers, 1995).

A legitimidade é a aceitação de uma empresa pelo ambiente em que está inserida devido a adoção de normas e expectativas sociais. Assim, as entidades são alvo de avaliações externas, pois a sociedade afere até que ponto suas características estruturais e processuais estão de acordo com valores e crenças institucionais estabelecidos e seu desempenho é julgado pela adequação às normas ambientais, processo chamado de legitimação (Baum & Oliver, 1992; Deephouse, 2016; Handelman & Arnold, 1999).

A legitimidade envolve tanto o apoio afirmativo quanto a aceitação de uma entidade como necessária ou inevitável, afetando não apenas a forma como as pessoas agem em relação a ela, mas também como as entendem (Suchman, 1995). Em cenários de incertezas e problemas financeiros, práticas são adotadas para se ajustar ao que é socialmente aceito para maximizar a legitimidade, aumentar os recursos e as perspectivas de sobrevivência, enquanto as empresas que se desviam delas correm risco de fracasso (Anheier, 1996; Deephouse, 1996; Deephouse & Carter, 2005; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Mizruchi & Fein, 1999). Por ser um recurso vital para a sobrevivência das organizações, a legitimidade se tornou uma área de pesquisa de grande interesse para os acadêmicos (López-Balboa et al., 2021).

No futebol, a ligação social e emocional dos clubes e seus *stakeholders* faz com que o ambiente os apoie e mantenha sua sobrevivência independente dos custos econômicos envolvidos. Por isso, os gastos excessivos podem ser causados por expectativas de resgate devido a vínculos e emoções sociais (Storm & Nielsen, 2012) e as dificuldades financeiras podem ser consequência da estrutura do esporte (Beech et al., 2010; Cooper & Joyce, 2013), enquanto o desempenho esportivo é um mecanismo institucional para conceder legitimidade.

Ainda que do ponto de vista econômico os clubes possam ser vistos como incompetentes, sempre haverá alguém disposto a ajudar, restando-lhes a funcionar com o objetivo de alcançar vitórias, títulos e é para isso que são pressionados, porque não estão isentos da necessidade de mostrar receptividade aos anseios da sociedade e de fornecer uma imagem aceitável para mobilizar recursos, porque o apoio a eles se relaciona com a capacidade de ganhar campeonatos e evitar o rebaixamento (Irvine & Fortune, 2016; Vöpel, 2011).

Como os clubes dependem da aprovação e apoio social são julgados pelo desempenho, fato que os incentiva a investir acima da sua capacidade financeira para obter sucesso esportivo, condição necessária para realizar seus objetivos e uma estratégia arriscada que pode comprometer o orçamento atual e futuro, sobretudo se a equipe não tiver reservas financeiras (Alm & Storm, 2019; Baroncelli & Lago, 2006). Assim, ter legitimidade é essencial para os clubes e eles precisam fortalecer as ações que permitam ser institucionalizados para garantir sua sobrevivência (Díez-Martín et al., 2017). Estas ações geralmente visam melhorar o desempenho em campo, como contratar e demitir atletas e treinadores, pois demonstram que os dirigentes estão agindo em busca dos resultados.

Na Espanha, por exemplo, clubes se beneficiaram da legitimidade, como o Real Oviedo, que abriu capital para obter recursos e evitar falência. Embora pessoas de 60 países tenham comprado ações, a equipe não arrecadou o suficiente e a parcela restante foi garantida pelo Tesouro Espanhol. Com isso, não faliu e recentemente disputou o acesso à primeira divisão. Em 1995 o Real *Club* Celta de Vigo e o Sevilla F. C. foram rebaixados por terem violado regras da competição e por problemas financeiros, o que não foi concretizado devido à pressão de grupos sociais, tratamento diferenciado do Elche C. F., que em 2015 foi rebaixado por inadimplência (Díez-Martín et al., 2017).

Já no Brasil, embora o futebol seja um esporte complexo, ele contém regras simples conhecidas e que valem para todos, independente de raça, credo e por isso, conseguiu juntar Estado e sociedade, dando esperança aos brasileiros de um país melhor. Isto pode explicar por que os clubes brasileiros, altamente endividados e a beira da falência, continuam ativos: há um apego emocional que os sustenta, capaz de conceder recursos para sua manutenção (DaMatta, 1994), ou seja, são legítimos em sua essência.

Como as maiores chances de sobrevivência acontecem porque as organizações têm o apoio da sociedade, mesmo quando possuem uma gestão ineficiente, caso de muitos clubes de futebol (Díez-Martín et al., 2017), não é incomum encontrar instituições centenárias com histórias marcadas por uma gestão amadora e problemas econômico-financeiros no Brasil (Mósca et al., 2009). Estes são indícios de que aos clubes resta operar em busca do resultado em campo

para ampliar sua legitimidade ou evitar que ela seja contestada. Quando o resultado não vem, os clubes são criticados e as questões financeiras entram em voga. Webb e Broadbent (1986) apontavam àquela época que os *stakeholders* dos clubes só se interessavam por informações contábeis/financeiras à medida que refletiam a capacidade do clube sobreviver e lutar pelo sucesso em campo. Adicionalmente, DaMatta (1994) indicava que quando o desempenho estava aquém do esperado, os primeiros comentários a surgir eram sobre salários atrasados.

Recentemente, a discussão na mídia esportiva sobre as finanças dos clubes vem aumentando, sendo o crescimento das dívidas um tema rotineiro (Bacelo, 2021; Grafietti, 2021; Leiras, 2021). Contudo, ainda que os clubes estejam em dificuldades financeiras, evidências de insolvência (Benin et al., 2019; Dantas et al., 2015; Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021) e a recuperação judicial seja realidade para alguns (Bacelo, 2021), poucos faliram no cenário brasileiro. Logo, há indícios de que os clubes são legítimos, o que tende a mantê-los funcionando durante as crises. Um exemplo disso é a proposta de captação de recursos com torcedores para quitar dívidas dos clubes, como nos casos de Corinthians, Cruzeiro e Santos (Cobos, 2021; GloboEsporte.com, 2021a).

A partir do conceito de legitimidade como uma percepção generalizada de que as ações da entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995) e considerando que os clubes são legitimados devido sua importância econômica, política e social, este estudo verifica a associação entre desempenho e legitimidade nos clubes de futebol brasileiros.

Como os altos níveis de legitimidade estão relacionados com elevados níveis de desempenho, o bom desempenho mostra que as entidades são eficientes na conversão de recursos em bens e serviços, o que é valorizado pela sociedade. Logo, empresas que apresentam desempenho favorável tendem a maior legitimidade (Deephouse, 1996, 2016; Díez-Martín et al., 2017; Meyer & Rowan, 1977). Assim, investiga-se como as informações divulgadas pela mídia esportiva são afetadas pelo desempenho esportivo e econômico-financeiro, assumindo que o desempenho esportivo concede legitimidade aos clubes, mesmo para aqueles com dificuldades financeiras, pois estão cumprindo com seu objetivo principal e as expectativas das partes interessadas, os resultados esportivos.

O estudo de Díez-Martín et al. (2017) analisou a relação entre desempenho econômico e legitimidade, verificando uma relação positiva entre eles. Assim, a presente pesquisa adiciona o desempenho esportivo e utiliza a Teoria Institucional para descrever o modo pelo qual insti-

tuições sociais como o desempenho esportivo afetam os negócios dos clubes de futebol. Ademais, estudar legitimidade é importante porque é um fator-chave para conduzir as empresas ao sucesso ou fracasso organizacional, pois permite que aquelas com alto nível de legitimidade possam obter recursos que favoreçam sua sobrevivência.

Também, havia críticas aos estudos sobre legitimidade porque eles focavam na sua discussão teórica como um conceito explicativo, ao invés de focar nela como uma propriedade empírica. As pesquisas que utilizam esta abordagem são focadas em como a legitimidade é adquirida ou perdida, faltando a utilização de variáveis no teste de hipóteses (Deephouse & Suchman, 2012). Assim, como o futebol brasileiro fornece um cenário para verificar as questões de legitimidade porque é um contexto em há fortes pressões competitivas, o estudo contribui unindo estas lacunas ao demonstrar o papel da mídia esportiva como relevante intermediário para comunicar informações. Contribui também ao identificar se o desempenho esportivo legitima e contribui para as dificuldades financeiras. Assim, fomenta a conscientização das partes interessadas sobre suas responsabilidades na situação econômico-financeira dos clubes.

## 4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.2.1 Legitimidade organizacional na Teoria Institucional

As organizações são entidades sociais dinâmicas destinadas a enfrentar desafios a sua sobrevivência quanto ao equilíbrio das necessidades do ambiente e a busca por seus objetivos e se adaptar as constantes mudanças nas demandas dos *stakeholders*, gerando pressão externa (Xiu et al., 2020). Por isso, incorporam elementos em suas estruturas que são racionalizados e legitimados pela sociedade porque fornecem uma justificativa adequada para sua existência e tendem a aumentar os recursos e capacidade de sobrevivência, pois a sociedade avalia até que ponto os processos e características estruturais estão alinhados com os valores e crenças institucionais predominantes no campo (Baum & Oliver, 1992; Edwards et al., 2009; Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006; Meyer & Rowan, 1977).

A legitimidade é definida como a percepção ou suposição generalizada de que as ações da entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995), sendo um processo contínuo e consciente ou não de adaptação pelos quais as organizações reagem às expectativas externas. Assim, a legitimidade é vista como o apoio dado a uma organização, recurso que explica seu comportamento devido a necessidade de gerenciar as pressões sofridas para alcançar o apoio

social (Deephouse, 1996, 2016; Deephouse et al., 2017; Díez-Martín et al., 2017; Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006; Moreno-Luzon et al., 2018; Wang & Liu, 2019).

A legitimidade enfatiza a aceitação social como resultado da adesão às normas e expectativas sociais, sendo uma construção social e uma percepção construída a partir dos atores dominantes dentro de um ambiente que fazem julgamentos sobre as estruturas institucionais adequadas ou não e as maneiras pelas quais as entidades se comportam (Deephouse & Carter, 2005; Nite & Edwards, 2021). Os constituintes apoiam a organização não necessariamente porque acreditam que ela fornece trocas favoráveis específicas, mas porque a veem como sendo responsiva aos seus interesses maiores. Logo, a legitimidade é um julgamento que deriva de um processo social e que tem por objeto a atuação da organização e sua capacidade de resolver os problemas para os quais possui competência (Pérez, 2017; Suchman, 1995).

Garantir que os vários *stakeholders* vejam o comportamento e o impacto social da organização como legítimo é um componente crítico da gestão estratégica e pode ser dificultado quando as diversas partes interessadas apresentam requisitos diferentes de legitimidade, porque elas avaliam as empresas de acordo com suas próprias normas e preferências e só se envolverão com aquelas consideradas legítimas. (Bansal & Clelland, 2004; Deephouse et al., 2017; Díez-Martín et al., 2010, 2017; Vergne, 2011).

Assim, a legitimidade é importante para qualquer organização porque ainda que tenha poucos recursos, ela pode sobreviver se tiver legitimidade, pois esta fornece recursos que favorecem sua sobrevivência, a qual estará em risco quando não for possível acessar os recursos oferecidos pelo grupo social (Díez-Martín et al., 2010; Moreno-Luzon et al., 2018; Xiu et al., 2020). Logo, a carência de legitimidade decorre da atuação em desacordo com valores sociais e pode levar ao fracasso organizacional, pois impede que as empresas tenham acesso a recursos indispensáveis para seu crescimento (Díez-Martín et al., 2010).

Isso acontece porque a legitimidade surge das avaliações dos indivíduos sobre as ações realizadas pelas organizações, as quais estão sujeitas a inúmeros fatores que se manifestam em dois níveis distintos, macro e micro. No nível micro, observa-se a percepção do indivíduo em relação à aceitação e conveniência da organização, enquanto no nível macro, é analisada a partir da conformidade com as normas e regras existentes, ou seja, se ela é apropriada para seu contexto social. De toda forma, é um conceito que depende da percepção dos indivíduos sobre as organizações (López-Balboa et al., 2021).

Embora o conceito de Suchman (1995) seja usado, a definição de legitimidade é complexa e diversos autores tentaram estabelecer dimensões conceituais que permitam chegar a um

construto único e receberam maior atenção na década de 1990 (Deephouse & Suchman, 2012). Inicialmente, Aldrich e Fiol (1994) dividiram o construto em legitimidade cognitiva e sociopolítica. Para eles, a cognitiva é a que determina que uma nova forma é aceita, enquanto a sociopolítica é aquela em que os atores julgam e aceitam uma organização como apropriada conforme as normas e leis existentes.

Scott (1995) subdividiu a legitimidade sociopolítica em normativa e regulatória, sendo que a primeira trata das práticas aceitas por agências reguladoras (Deephouse, 2016), enquanto a segunda é baseada em regras (Cruz-Suarez et al., 2014; Rossoni, 2016). Já Suchman (1995) uniu estas definições e classificou a legitimidade em três dimensões (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Tipologias de Legitimidade Organizacional

Tipologia	Definição
Legitimidade Pragmática	Relaciona-se com a capacidade da organização de atender as demandas dos <i>stakeholders</i> , os quais a percebem como receptiva a seus interesses, independentemente do alcance de metas, porque elas cumpriram regras, padrões e expectativas geradas por governos, grupos profissionais, associações setoriais. (Cruz-Suarez et al., 2014; Cruz Suárez et al., 2014; Deephouse, 2016; Deephouse & Suchman, 2012; Díez-Martín et al., 2010, 2013; Suchman, 1995).
Legitimidade Moral	Refere-se à percepção de que a organização faz o que se deve fazer, que as suas ações são consistentes com o bem-estar da sociedade e, portanto, age-se de acordo com princípios socialmente responsáveis, conforme às normas e valores do sistema social (Cruz Suárez et al., 2014; Deephouse & Carter, 2005; Deephouse & Suchman, 2012; Díez-Martín et al., 2010, 2013, 2017; Handelman & Arnold, 1999; Suchman, 1995).
Legitimidade Cognitiva	Refere-se a percepção de que a organização se compromete e desenvolve métodos, práticas, que são consideradas úteis, desejáveis e aceitas por profissionais e pesquisadores do setor. Preocupa-se com ações que simplifiquem ou ajudem a compreender a tomada de decisões e que por isso contribuem para resolver problemas. (Cruz-Suarez et al., 2014; Cruz Suárez et al., 2014; Deephouse & Suchman, 2012; Díez-Martín et al., 2010, 2013; Suchman, 1995).

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Logo, a legitimidade pragmática é concedida às organizações que fornecem o que os *stakeholders* precisam, enquanto a moral é dada àquelas que adotam práticas institucionalizadas e a cognitiva é conferida àquelas vistas como necessárias (Díez-Martín et al., 2017; Karlsson & Middleton, 2015; Pérez, 2017). Apesar das tipologias, a legitimidade e seus conceitos são analíticos e não fenômenos empíricos totalmente observáveis com um dinâmica comportamental diferente (Deephouse & Suchman, 2012; Díez-Martín et al., 2010; Suchman, 1995).

Neste sentido, a legitimidade é um conceito que engloba diferentes avaliadores em diversos contextos sociais nos quais distintos tipos de percepções em relação a uma mesma atividade surgem, sendo que tanto atores individuais quanto coletivos intervêm na avaliação da legitimidade e nas interações entre eles. Por isso, a legitimidade é vista como uma construção social formada por um nível individual e um componente coletivo (López-Balboa et al., 2021).

Ainda assim, o mais importante é que a legitimidade é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações e as ajuda a obter recursos, acesso aos *stakeholders* e aceitação (Wang & Liu, 2019). Por isso, as razões políticas do fracasso organizacional dão ênfase à noção de legitimidade como importante recurso para a sobrevivência e ressaltam a importância das estratégias empresariais, que assim como as expectativas dos *stakeholders*, imputam reivindicações sobre o desempenho da empresa (Anheier, 1996).

Em um ambiente de fortes pressões, as decisões do gestor muitas vezes são construídas pelos mesmos sistemas de crenças que determinam as reações do público (Suchman, 1995). Portanto, como os *stakeholders* possuem capacidade desigual de influenciar as ações da organização e podem conferir diferentes concepções de legitimidade, é necessário combinar medidas de desempenho econômico e não econômico para avaliar as tendências de sucesso ou insucesso da entidade (Evans et al., 2019).

Como o desempenho financeiro é um indicador de sucesso e eficiência, tende a estar relacionado com a legitimidade de alguma forma. Quando o desempenho financeiro for baixo, a tendência é de uma relação positiva com a legitimidade. Pelo contrário, o alto desempenho financeiro não se relaciona com a legitimidade (Deephouse & Carter, 2005). Díez-Martín et al. (2013) analisaram a relação entre legitimidade e sucesso organizacional e verificaram que organizações com maior legitimidade obtém melhores resultados e acesso a recursos.

#### 4.2.1.1 *A mídia como fonte de legitimidade*

Como a legitimidade se refere ao apoio de uma organização pelos atores sociais, suas fontes são todas as partes (internas ou externas) que têm interesse nela e fazem avaliações de forma consciente ou não. Para definir a legitimidade de uma empresa é importante identificar seus atores sociais relevantes. Entre eles, está a opinião pública, que tem o papel de estabelecer e manter padrões de aceitabilidade, além da sociedade, governo e demais organizações (Deephouse, 1996; Deephouse et al., 2017; Deephouse & Suchman, 2012; Rossoni, 2016).

Embora distintos públicos relevantes possam ter percepções diferentes sobre o que é uma boa ou má gestão, estas percepções são filtradas pelas lentes da mídia para um tipo de impressão comum de forma que as informações e avaliações fornecidas por ela tendem a ser distribuídas de forma mais ampla (Aerts & Cormier, 2009). Assim, a legitimidade pode ser definida operacionalmente usando a mídia, pois as organizações ilegítimas sofrem ataques (desafios à legitimidade) e a mídia reporta estas informações (Deephouse, 1996). Estes desafios à

legitimidade ocorrem quando atores sociais julgam que as organizações falharam em executar o propósito para o qual foram criadas e reivindicam apoio (Deephouse et al., 2017).

A mídia se tornou um importante mediador que faz ou transmite avaliação implícita ou explícita de legitimidade porque é o principal mediador nas sociedades modernas e principal intermediário do interesse geral, ocupando um lugar central na sociedade (Deephouse & Carter, 2005; Justel et al., 2018). Ainda, ela é capaz de criar a opinião pública e a legitimidade dada pela mídia produz variações de valor (Gómez-Martínez et al., 2018).

A legitimidade concedida pela mídia se relaciona com as avaliações que os meios de comunicação elaboram sobre a legitimidade das organizações, porque focam em notícias e podem moldar as opiniões e atitudes políticas dos cidadãos e, em consequência, suas avaliações de legitimidade. Isto acontece porque os meios de comunicação atuam como intermediários das informações e mediante os enfoques que projetam nas notícias, proporcionam juízos interpretativos que influenciam as atitudes políticas dos receptores e, portanto, nos juízos de legitimidade que eles formulam (Pérez, 2017).

Assim, a mídia funciona como um intermediário informativo e institucional para as partes interessadas, podendo afetar sua resposta e suas atitudes em relação as entidades envolvidas, porque foca na difusão de informação sobre as organizações ou na avaliação de suas políticas. Por isso, a mídia contribui para a legitimação em três aspectos: (i) pode atrair a atenção das partes interessadas; (ii) pode fazer com que as partes interessadas entendam a importância das informações de uma empresa; e, (iii) estimula as atitudes das partes interessadas em relação as informações às quais são expostas (Xie et al., 2021).

Por isso a mídia é tanto um indicador quanto uma fonte de legitimidade (Rossoni, 2016), porque jornais, televisão e sites de notícias fornecem constantemente pistas sobre a relevância de diferentes questões de diversas maneiras, tamanho das manchetes, espaço dedicado a cada item, destaques, duração das transmissões. Além disso, ela não diz o que pensar, mas estabelece as questões sobre as quais se pensa, tornando-se decisiva no processo de formação da opinião pública. Neste cenário, a mídia influencia o público ao mesmo tempo que é influenciada por ele, sendo que continua como fonte da maioria do conteúdo que circula no novo ambiente de notícias em que as redes sociais são protagonistas (Justel et al., 2018).

Logo, a legitimidade midiática se relaciona com o julgamento realizado pelos meios de comunicação sobre a legitimidade das organizações, porque, ao divulgar notícias podem modelar as opiniões e atitudes políticas dos cidadãos. Os meios de comunicação atuam como intermediários da informação e mediante aos enfoques que projetam nas notícias, proporcionam julgamentos sobre a legitimidade que eles formulam (Pérez, 2017).

#### 4.2.2 Legitimidade e desempenho no futebol

A importância cultural, o nível de cobertura da mídia e a paixão dos torcedores tornaram o futebol uma cultura valorizada devido a relação dos clubes com o ambiente em que estão inseridos, porque é um fenômeno social pautado em valores e tradições e uma poderosa indústria que move milhões de fãs. Ao ser tratado como negócio, o futebol passou a ter conflitos com os valores do esporte e a relação entre os gastos com atletas, o sucesso em campo, o futebol como uma instituição valiosa e a ilusão dos torcedores concederam à insolvência um importante destaque neste campo (Carvalho et al., 2005; Cooper & Joyce, 2013; Díez-Martín et al., 2017).

O futebol oferece um contexto interessante para estudar legitimidade porque há muitos casos de clubes com dificuldades financeiras e manter o apoio social daqueles que representam a principal fonte de recursos da organização é importante (Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006), porque elas fornecem os recursos necessários para sua manutenção. Ainda, os clubes podem existir mesmo que a empresa de futebol cesse, porque eles são uma comunidade de torcedores moldados em torno da experiência que apoia o clube, uma esfera de atividades que apostam no sucesso (Gillett & Tennent, 2018). Por isso é preciso fortalecer as relações que lhes permitem ser legitimados e institucionalizados, atendendo aos interesses dos *stakeholders*.

Os torcedores são atores relevantes pois participam dos jogos, apoiam os clubes, gerando renda. Mesmo que o desempenho esportivo seja ruim, parte permanece comprometida, tornando-se base significativa da identidade do clube, porque mesmo que a legitimidade possa ser descreditada em função de resultados negativos, eles não o fazem, tornando a equipe por si só uma instituição (Gammelsæter, 2010). Ainda que os clubes tenham uma gestão ineficiente, eles recebem apoio de seus fãs, porque desempenham um papel de interesse público reconhecido por um grupo social e por isso recebem apoio (Díez-Martín et al., 2017; Oliver, 1991).

Além disso, mídia, clubes rivais, fornecedores, grupos sociais e políticos também influenciam o comportamento e o desempenho dos clubes e precisam ser observados, pois a sobrevivência dos times depende do apoio recebido de diferentes partes (Díez-Martín et al., 2013, 2017; Morrow, 2013). Logo, como para ter mais acesso a recursos, as ações estratégicas dos gestores devem ser voltadas para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* (Díez-Martín et al., 2013), é natural esperar que nos clubes de futebol a busca pela maximização do resultado esportivo se sobreponha em relação ao desempenho econômico-financeiro. A importância atribuída aos critérios esportivos pode ser vista à medida que clubes bem-sucedidos em campo ou que apresentam atletas populares atraem atenção e novos torcedores devido sua posição, pois a estima de ser um vencedor ou popular é valorizada (Gammelsæter, 2010).

Isto acontece porque os clubes não estão isentos da necessidade de demonstrar receptividade aos anseios da sociedade e de fornecer uma imagem aceitável para mobilizar recursos. Ao focar no desempenho esportivo, mostram sua capacidade em solucionar o problema e agir da forma que se espera dele, aumentando sua legitimidade (Irvine & Fortune, 2016; Nissen, 2015), recurso essencial para garantirem sua sobrevivência. Portanto, a legitimidade pode explicar por que os clubes com dificuldades financeiras por um longo período não são extintos, pois o futebol se tornou uma instituição e os clubes legitimados devido ao seu desempenho em campo. Assim, times apoiados pelas partes interessadas têm as maiores chances de sobrevivência mesmo com uma gestão ineficiente de recursos.

Esta situação reforça o posicionamento de que os clubes devem maximizar o resultado em campo, mesmo que isto implique em problemas econômico-financeiros, porque à medida que forem legitimados, obtêm o apoio necessário para enfrentar as crises, porque agiram conforme as expectativas das partes interessadas. No Brasil, evidências deste suporte em tempos de crises é a participação do Governo Federal no perdão de dívidas e parcelamentos de créditos com intuito de proporcionar aos clubes maior capacidade de fazer investimentos, apesar da eficiência ser contestada (Rezende & Dalmácio, 2015).

Na Inglaterra a legitimidade de um clube era derivada da lealdade dos torcedores e da capacidade de evitar o rebaixamento ou expulsão da liga profissional, sendo a prioridade do clube sobreviver e sustentar sua existência vencendo jogos suficientes para manter um nível de apoio suficiente (Gillett & Tennent, 2018). Na Espanha as variáveis financeiras não explicavam os motivos para os clubes espanhóis entrarem em recuperação e pode ser reflexo da capacidade que as equipes têm de suportar uma situação insolvente enquanto disputam a competição e há duas justificativas para isto. A primeira é a alta capacidade de gerar receitas o que melhora as expectativas dos credores em cobrar as dívidas. Segundo, solicitar a falência de um clube é uma medida impopular e os credores evitam este tipo de ação (Barajas & Rodríguez, 2010).

A legitimidade do futebol tem sido cada vez mais questionada, principalmente quanto ao negócio que envolve o esporte devido as preocupações com os gastos. Os clubes passaram a fornecer um quadro mais completo de desempenho motivados por um desempenho fraco para desviar a atenção das questões financeiras. Neste cenário, a mídia, além de importante fonte de recursos, passou também a noticiar mais as questões financeiras, principalmente relacionadas aos salários (Slack & Shrivess, 2008) e se tornou importante fonte de legitimidade para os clubes (Gómez-Martínez et al., 2018). Ainda, Díez-Martín et al. (2017) verificaram relação entre o desempenho econômico e a legitimidade de clubes de futebol espanhóis.

H<sub>1</sub>: Existe associação entre o desempenho esportivo e a legitimidade dos clubes de futebol.

H<sub>2</sub>: Existe associação entre o desempenho financeiro e a legitimidade dos clubes de futebol.

H<sub>3</sub>: Existe associação entre o desempenho econômico e a legitimidade dos clubes de futebol.

A hipótese proposta busca verificar a existência de uma associação entre os níveis de desempenho esportivo, financeiro e econômico e a legitimidade concedida pela mídia, argumentando que as notícias dos clubes terão conotação negativa à medida que o desempenho esportivo diminua, enquanto clubes bem esportivamente, mas com dificuldades financeiras terão poucos desafios à sua legitimidade. Logo, propõe-se que o desempenho esportivo legitima os clubes de futebol brasileiros.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

##### 4.3.1 População e amostra

A população selecionada compreende os clubes de futebol brasileiros. Como amostra foram selecionados os participantes de pelo menos uma edição da Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2020 presentes no levantamento de Moneda (2022) e que apresentaram as Demonstrações Financeiras por pelo menos quatro anos. O Bragantino foi o único clube foi excluído da amostra porque não apresentou o conjunto completo de demonstrações. Assim, a amostra totalizou 20 clubes (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 – Composição da amostra do Estudo 3

Clube	Clube
Atlético Clube Goianiense	Fluminense Football Club
Botafogo de Futebol e Regatas	Fortaleza Esporte Clube
Ceará Sporting Club	Goiás Esporte Clube
Club Athletico Paranaense	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense
Club de Regatas Vasco da Gama	Santos Futebol Clube
Clube Atlético Mineiro	São Paulo Futebol Clube
Clube de Regatas do Flamengo	Sociedade Esportiva Palmeiras
Coritiba Foot Ball Club	Sport Club Corinthians Paulista
Cruzeiro Esporte Clube	Sport Club do Recife
Esporte Clube Bahia	Sport Club Internacional

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 4.3.2 Procedimento de coleta dos dados: descrição das variáveis

#### 4.3.2.1 Variável dependente

Como este estudo tem como objetivo analisar a relação entre o desempenho esportivo e financeiro e a legitimidade dos clubes de futebol brasileiros, a variável dependente utilizada foi a legitimidade (LEG) concedida pela mídia esportiva. Neste contexto, a partir do conceito de Suchman (1995), a legitimidade é entendida como a percepção generalizada de que o desempenho dos clubes é adequado ou apropriado.

A legitimidade concedida pela mídia foi escolhida porque trata do endosso ou da aceitação de uma organização pelo público geral, sendo que a mídia é uma de suas fontes. Além disso, quando as organizações consideradas ilegítimas sofrem ataques, a mídia reporta estas informações (Deephouse, 1996; Deephouse et al., 2017) e como está intrinsecamente ligada ao esporte profissional (Trendafilova et al., 2013), tendo dedicado atenção aos clubes (Cooper & Joyce, 2013), tornou-se fonte e indicador de legitimidade porque ela é responsável por reportar, articular e apresentar informações e opiniões ao público, bem como relatar a história de modo que possa criar interesse e/ou conflito (Soebbing & Mason, 2009).

A mídia informa sobre comentários e críticas que as organizações não legitimadas recebem, refletindo os valores da sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975) e os eventos diários que acontecem (Deephouse, 1996). Ao analisar os textos produzidos pela mídia, pode-se mostrar como a institucionalização de uma prática concreta no futebol profissional é realizada e discursivamente decretada (Nissen, 2015). Por isso, este estudo utiliza a mídia esportiva como fonte de legitimidade, pois pode ser fonte de pressão para melhor desempenho esportivo e responsável por legitimar clubes insolventes quando seus resultados em campo são positivos.

O uso dos jornais e *blogs* como fonte de mídia decorre, além do alinhamento entre o conteúdo e a opinião pública, de serem fontes predominantes de informações para o público. Como a legitimidade lida essencialmente com percepções de adequações e porque os meios de comunicação refletem e moldam as percepções, a mensuração a partir da cobertura da mídia permite captar a legitimidade, porque o apoio social na mídia normalmente se correlaciona com o ajuste entre o comportamento percebido de uma empresa e as normas socialmente aceitas (Vergne, 2011). Em termos institucionais, a mídia é o indicador mais rico em legitimidade e vem sendo utilizada desde os anos 1990 (Deephouse & Suchman, 2012).

Entretanto, mensurar legitimidade é uma incógnita, pois ela não pode ser observada diretamente porque decorre do comportamento dos atores sociais e estes podem ou não ser conscientes do papel da legitimidade (Aerts & Cormier, 2009; Díez-Martín et al., 2010). Neste

cenário, a mensuração da legitimidade organizacional é dividida em três categorias: (i) adoção de códigos de condutas; (ii) vínculos fortes; e, (iii) cobertura da mídia (Vergne, 2011). Xie et al. (2021) aponta que a legitimidade concedida pela mídia pode ser vista sob dois pontos: (i) visibilidade da mídia, que se refere à cobertura/exposição da mídia; e, (ii) força da mídia, que se refere ao tom que ela exhibe nos conteúdos, que pode ser positivo ou negativo.

Para medir a legitimidade dos clubes foi utilizada foram utilizadas as notícias publicadas pelo portal de notícias GloboEsporte.com (Arakelian et al., 2020; Galdino et al., 2020). Esta mídia abrange o cenário esportivo nacional e representa fonte significativa de informação *online* para os fãs do esporte. Sua escolha se deu pela concentração de notícias e porque fornece acesso às notícias de todos os clubes em diferentes estados. Além disso, apresenta acesso ilimitado às postagens de forma gratuita e sem necessidade de cadastro prévio, fornece mecanismo para realizar buscas dentro da própria página e a possibilidade de adicionar filtros por datas para buscas. Esta escolha se deu porque as informações veiculadas pela mídia esportiva têm maior probabilidade de atingir o máximo de interessados e mudar suas percepções.

Também, uma base de dados compilando as notícias do Globoesporte.com por clube estava disponível e foi utilizada neste estudo (Moneda, 2022). Inicialmente, o número total era de 173.306 notícias entre 2014 e 2022 para 21 clubes, das quais foram excluídas as repetidas, aquelas publicadas em datas fora do período de análise e as pertencentes ao Bragantino. Assim, foram mantidos 125.657 *links* de notícias entre 2015 e 2021. Todavia, ao confrontar a quantidade de notícias de alguns clubes da base de dados com o publicado no *website*, foram verificadas diferenças para o ano de 2016 que poderiam distorcer os dados. Desta forma, foi utilizado para a análise do período de 2017 a 2021, contemplando 20 clubes e 111.764 notícias.

Após este filtro, os textos foram transformados a partir da eliminação de caracteres especiais, matemáticos e lógicos, bem como de acentuações para evitar conflitos com a linguagem de programação dos algoritmos utilizados para a estimação do sentimento textual. Em seguida, cada reportagem foi estruturada com base na data de publicação, data, ano, título, conteúdo, *link* da notícia e o clube a qual se refere.

Para proceder a estimação do sentimento textual, cada notícia teve seu texto quebrado em palavras, sendo que os termos considerados comuns (*stopwords*) foram retirados a partir do dicionário de palavras irrelevantes (*Snowball*) (Cavalcanti et al., 2011; Gomes, 2020). Após este procedimento e usando o dicionário de palavras positivas e negativas de Silva (2017) e com o auxílio do *software* R, foi realizada uma análise de conteúdo para extrair o sentimento das notícias. Um sentimento é uma visão ou atitude em relação a algo ou a alguém, enquanto a

análise de sentimento analisa as opiniões, sentimentos, atitudes e emoções das pessoas em relação a organizações ou objetos com base em textos (Babac & Podobnik, 2016).

Para identificar o sentimento da notícia (favorável, desfavorável ou neutro), as palavras do texto analisado foram confrontadas individualmente com o dicionário utilizado. Aqui, cabe ressaltar que quando um dos advérbios de negação ('jamais', 'não', 'nada', 'ninguém', 'nunca', 'nem', 'nenhum' e 'tampouco') aparecia até duas palavras antes de uma palavra considerada positiva no dicionário utilizado, a classificação foi trocada para negativa para evitar falso positivo no momento de estimar o sentimento das notícias, conforme Silva (2017). Por exemplo, se houvesse a seguinte ponderação 'nenhum benefício' ou 'não é adequado', as palavras 'benefício' e 'adequado' ganharam conotação negativa. Assim, cada notícia teve contada a quantidade de palavras positivas e negativas e ao final apontado a frequência de palavras positivas e negativas que cada reportagem apresentava.

Neste momento, foi realizada uma verificação das palavras mais citadas nos textos para verificar a adequação do dicionário as notícias analisadas. Por exemplo, a palavra 'ataque' e suas derivações 'ataca', 'atacada(s)', 'atacou', 'ataques' foram apresentadas como negativas mais de 27 mil vezes. Contudo, no futebol, este termo nem sempre terá esta conotação, como mostra a Figura 4.1, pois, pode representar a jogada ofensiva da equipe em busca de gols ou o setor que é responsável pela ação ofensiva (Dicionário Michaelis, 2022). Por isso, tais palavras foram excluídas da análise para não distorcer o sentimento estimado da notícia, assim como para os termos 'adversário(s)', 'confronto(s)', 'contra', 'derrotaram', 'derrotou', 'disputa', 'disputado(a)', 'disputei', 'disputou', 'ofensivo', 'rival(is)', 'rivalidade'.

Figura 4.1 – Exemplo de palavra negativa excluída da análise

A boa fase é reflexo tanto da defesa quanto do **ataque** São apenas sete gols sofridos em 15 partidas - **terceira defesa menos vazada** no ano. Lá na frente, Fred, Rodriguinho & cia têm resolvido: são 33 bolas na rede. O centroavante é o artilheiro do time, com 10 gols.

Fonte: Retirado de Duarte (2021)

O sentimento foi calculado a partir do resultado da Equação 4.1, sendo que, quando menor que -20%, a notícia foi classificada como desfavorável, quando superior a +20%, como favorável e, quando entre -20% e +20%, como neutra (Gomes, 2020; Pfarrer et al., 2010).

$$Sentimento = \frac{(pp - pn)}{(pp + pn)} \quad (4.1)$$

Onde  $pp$  representa o número total de palavras positivas identificados em uma notícia e  $pn$  é a quantidade de palavras negativas no mesmo texto.

Em seguida, cada notícia foi codificada a partir de seu impacto na legitimidade do clube, sendo 0 para aquelas que não expressaram sentimento (neutra), -1 para as com sentimento desfavorável e que representam desafios à legitimidade e 1 para as que foram consideradas favoráveis e representam apoio/endosso ao clube (Bansal & Clelland, 2004; Deephouse & Carter, 2005; Díez-Martín et al., 2017). Assim, por ano, foram somadas todas as notícias neutras, as que desafiavam a legitimidade e as que remetiam suporte aos clubes.

Para mensurar a legitimidade, foi utilizado o coeficiente Janis-Fadner (Equações 4.2, 4.3 e 4.4), o qual avalia a extensão em que um conteúdo relevante – aquele que contém o traço investigado – é tratado como favorável ou desfavorável em uma comunicação e expressa quantitativamente o desequilíbrio de qualquer comunicação em relação ao tema em análise (Díez-Martín et al., 2017; Janis & Fadner, 1943). Esta medida foi usada em estudos sobre responsabilidade ambiental (Bansal & Clelland, 2004), bancos comerciais (Deephouse, 1996), em ligas esportivas profissionais (Trendafilova et al., 2013) e no futebol espanhol (Díez-Martín et al., 2017). Outros estudos utilizaram este coeficiente para medir a legitimidade concedida pela mídia (Aerts & Cormier, 2009; López-Balboa et al., 2021; Pérez, 2017; Xie et al., 2021).

$$\text{Janis - Fadner coefficient} = \frac{(e^2 - ec)}{r \times t}, \quad \text{se } e > c \quad (4.2)$$

$$\frac{(ec - c^2)}{r \times t} \quad \text{se } c > e \quad (4.3)$$

$$0 \quad \text{se } e = c \quad (4.4)$$

Onde  $e$  é igual ao número de artigos favoráveis por ano,  $c$  é igual ao número de artigos desfavoráveis e  $r = e + c$ , ou seja, o total de reportagens que expressam algum sentimento e  $t$  é o total de notícias no ano, incluindo aquelas que não expressaram sentimentos (neutras). Este coeficiente pode variar de -1 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a legitimidade do clube ou, maior é o apoio. Já quanto mais próximo de -1, mais desafios à sua legitimidade o clube sofreu. Este indicador foi calculado para cada clube anualmente considerando todas as notícias publicadas naquele período.

Além disso, a visibilidade do clube também foi avaliada, sendo assim considerada a cobertura e exposição de uma organização (Vergne, 2011; Xie et al., 2021) que é dada pela mídia. Assim, a visibilidade foi calculada pela relação entre o total de notícias de um clube no  $x$  e o somatório de notícias de todos os clubes no ano  $x$ .

#### 4.3.2.2 Variáveis independentes

Para testar as hipóteses de que os clubes recebem maior apoio/endosso da mídia à medida que o desempenho em campo responde às expectativas das partes interessadas e com resultados financeiros positivos, tem-se como variáveis independentes o desempenho esportivo (DES), econômico (DEC) financeiro (DFI), os quais possuem diferentes formas de mensuração.

Variáveis como o percentual de vitórias, total de pontos conquistados, divisão, aproveitamento na temporada foram utilizadas em diversas pesquisas para mensurar o desempenho esportivo (Alaminos & Fernández, 2019; Ascari & Gagnepain, 2007; Barros et al., 2015; Dantas et al., 2017; Ferri et al., 2017; Gasparetto & Barajas, 2016; Lamertz et al., 2008; Pinnuck & Potter, 2006; Plumley, Wilson, & Ramchandani, 2017; Ruta et al., 2020; Scelles et al., 2018; Szymanski & Weimar, 2019).

Quadro 4.2 – Operacionalização das variáveis de interesse do Estudo 3

Construto	Rótulo da Variável	Operacionalização	Autores
Desempenho Esportivo (DES)	Rebaixamento (DES1)	<i>Dummy</i> clubes rebaixados no Campeonato Brasileiro na temporada anterior	(Alaminos & Fernández, 2019; Dantas et al., 2017; Ruta et al., 2020; Scelles et al., 2018)
	Acesso (DES2)	<i>Dummy</i> clubes que conquistaram acesso no Campeonato Brasileiro na temporada anterior	(Alaminos & Fernández, 2019; Barajas & Rodríguez, 2010; Szymanski, 2017; Szymanski & Smith, 1997)
	Szymanski-Smith Index (DES3)	Valor obtido a partir da Equação 4.5.	(Alaminos & Fernández, 2019; Barajas & Rodríguez, 2010; Szymanski, 2017; Szymanski & Smith, 1997)
Desempenho Financeiro (DFI)	Solvência (DFI1)	<i>Dummy</i> para clubes solventes na temporada	(Beech et al., 2010; Dantas et al., 2015; Procházka et al., 2012; Szymanski, 2017)
	Dificuldade Financeira (DFI2)	Relação entre dívida (exigível total) e receita	(Alaminos & Fernández, 2019; Dantas et al., 2017; Di Simone & Zanardi, 2020; Evans et al., 2019; Llopis & Blanco, 2015; Scelles et al., 2018)
	Variação da Dívida (DFI3)	Variação do exigível total de uma temporada para a outra	(Alaminos & Fernández, 2019)
Desempenho Econômico (DEC)	Resultado (DEC1)	<i>Dummy</i> para clubes que apresentaram superávit na temporada anterior e corrente	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como rebaixamento e acesso podem afetar os clubes financeiramente devido à redução de receitas (Oberhofer et al., 2015; Plumley et al., 2021; Storm & Thomsen, 2016), diminuir ou aumentar atratividade (Dantas et al., 2015) e as críticas à gestão tanto da mídia como da torcida no ano em que disputa para escapar do rebaixamento e na temporada seguinte para conquistar o acesso, estas variáveis foram utilizadas de forma defasada (Gasparetto & Barajas, 2016). Isto

porque a expectativa é de que clubes mais próximos do rebaixamento ou que foram rebaixados, sofram mais críticas devido ao desempenho insatisfatório, enquanto aqueles mais próximos do acesso ou que subiram de divisão recebam mais apoio das partes neste processo. Sendo assim, para clubes que foram rebaixados ou que conquistaram acesso na temporada anterior foi atribuído 1, enquanto para os demais, 0.

Com relação ao Szymanski-Smith Index (Equação 4.5), nesta métrica o desempenho varia em um intervalo contínuo no qual os desempenhos do primeiro e último colocados representam os limites superior e inferior, respectivamente (Szymanski & Smith, 1997).

$$-\ln \frac{P}{T - P + 1} \quad (4.5)$$

Onde  $P$  representa a posição que o clube alcançou ao final do Campeonato Brasileiro, considerando que aqueles que participam da Série A ficaram entre o 1º e o 20º lugar, os da Série B entre o 21º e o 40º colocado, da Série C do 41º ao 60º colocado e na Série D, do 61º ao 128º colocado. Este é o mesmo critério para a variável classificação. Já o  $T$  representa o total de equipes que participaram da competição por ano, sendo que em 2015 foram 100 e, a partir de então, 128 clubes (2016-2020). Este indicador foi utilizado por Gasparetto e Barajas (2016).

Como nos clubes brasileiros, uma característica presente é a existência de passivo a descoberto (Minatto & Borba, 2021; Oliveira & Borba, 2021), o que representa uma das formas de mensurar a insolvência no futebol (Beech et al., 2010; Procházka et al., 2012; Szymanski, 2017), esta medida foi escolhida para verificar se o fato de um clube apresentar esta situação, tende a apresentar desafios à sua legitimidade.

Para verificar se clubes em dificuldades financeiras ou baixa capacidade de pagamento das suas obrigações possuem mais desafios à sua legitimidade do que aqueles que possuem maior equilíbrio econômico-financeiro, foi utilizada a relação entre o exigível total e as receitas. Esta medida foi aplicada por Alaminos et al. (2019) e Barajas e Rodríguez (2010) para identificar a capacidade pagamento dos clubes. Além disso, como a dívida dos clubes no Brasil é um tema recorrente na mídia esportiva (Bacelo, 2021; Cobos, 2021; GloboEsporte.com, 2021a; Grafietti, 2021; Leiras, 2021), sua variação foi incluída para verificar se desafios ou endosso à legitimidade dos clubes estão associados ao aumento ou redução da dívida.

Já o lucro (ou no caso da maioria dos clubes brasileiros, superávit), é uma medida comumente usada em estudo no campo do futebol, tendo sua relação muitas vezes verificada com o ativo total, patrimônio líquido, receita, lucro operacional (Barajas et al., 2017; Dantas et

al., 2017; Di Simone & Zanardi, 2020; Ferri et al., 2017; Galariotis et al., 2018; Perechuda, 2020b; Sakinc et al., 2017; Sánchez et al., 2020; Terrien et al., 2017). Neste estudo, optou-se por uma *dummy* para verificar se o resultado do clube na temporada anterior interfere na legitimidade na temporada seguinte. Ou seja, se os clubes recebem mais críticas ou apoio da mídia em decorrência dos resultados do ano anterior, devido a publicação das Demonstrações Financeiras ser realizada até 30 de abril do ano seguinte ao exercício social.

Além das variáveis de interesse, a Teoria Institucional sugere que atributos organizacionais como a idade (IDADE) e o tamanho da organização (TAM), estão relacionados positivamente com a legitimidade. É suposto que organizações mais velhas e maiores são mais legítimas, porque com o passar do tempo adotam práticas estabelecidas, recebem apoio social e são bem-vistas por seus pares com os quais criam vínculos. Além disso, organizações mais antigas estabelecem papéis, histórias bem-sucedidas e estão mais profundamente incorporadas em redes de relações econômicas e sociais (Deephouse, 1996; Deephouse & Carter, 2005).

Desta forma, foi estas variáveis foram avaliadas, já que as evidências são de que aqueles considerados grandes, centenários, possuem problemas econômico-financeiros ainda que não tenham falido (Grafietti, 2021; Mósca et al., 2009), fornecendo indícios de que são legítimos. Quanto ao tamanho, foram classificados como grandes os clubes Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco (Dantas et al., 2015). Já a idade foi considerada o tempo decorrido entre a fundação do clube e até o ano de 2021, que é o último ano da base de notícias.

Todos os dados esportivos foram coletados no *website* da CBF e da CONMEBOL para o período de 2017 a 2021. Quando não disponíveis, foram levantados nas páginas do [globoesporte.globo.com/](http://globoesporte.globo.com/) e [ogol.com.br/](http://ogol.com.br/). Já os dados econômico-financeiros foram tirados das Demonstrações Financeiras no mesmo período, exceto para os casos das variáveis defasadas, quando foi considerado ainda o ano de 2016 para a obtenção dos dados.

#### **4.3.3 Procedimentos de análise dos dados**

Após a coleta, filtragem e codificação das reportagens, foi realizada uma análise descritiva das informações identificadas (Díez-Martín et al., 2017). Para tanto, foram verificadas as quantidades das reportagens por sentimento extraído (favorável, desfavorável e neutro), bem como os clubes mais citados, quantidade de notícias, palavras mais utilizadas. Um panorama geral sobre os dados retirados do *Globoesporte.com* foi realizado entre 2015 e 2021.

A partir das evidências obtidas com os achados gerais, para verificar a associação entre os níveis de desempenho (econômico, financeiro e esportivo) e a legitimidade dos clubes, procedeu-se à Análise de Correspondência (ANACOR) simples e múltipla. Este tipo de procedimento permite uma análise exploratória das variáveis estudadas investigando a associação entre duas variáveis categóricas (Fávero & Belfiore, 2017). Por isso, as variáveis que não eram representadas por *dummies* foram categorizadas em 1 – ruim, 2 – regular, 3 – bom e 4 – ótimo (Lemos Umbelino et al., 2019; Lima et al., 2010).

Assim, inicialmente foi verificada a existência de associação entre o desempenho e a legitimidade através do Teste *Chi*-quadrado para cada par de variáveis. A hipótese a ser rejeitada é de que não existe associação estatisticamente significante entre as variáveis. Ao identificar quais delas estavam associadas, procedeu-se então à análise de correspondência simples para detectar a relação de dependência entre as categorias estipuladas. Após este procedimento, optou-se por realizar a análise de correspondência múltipla com as variáveis que apresentaram associação no procedimento anterior e verificar a interdependência entre suas categorias.

#### **4.3.4 Limitações da pesquisa**

A principal limitação desta pesquisa está relacionada com a variável legitimidade. Como não há medida única e a principal forma utilizada é a partir do conteúdo da mídia, o estudo se limitou às percepções da imprensa esportiva, focando exclusivamente em uma única fonte de informações, ainda que seja uma das mais utilizadas nas pesquisas acadêmicas (Arakelian et al., 2020; Galdino et al., 2020). Além disso, o uso de uma base de dados disponibilizada também possui limitações quanto ao número de clubes e o período analisado, que teve dois anos excluídos por não apresentar um número significativo de notícias por clube.

Além disso, o processamento automático das notícias, o uso de um dicionário não específico para avaliar o sentimento das palavras no contexto do futebol brasileiros e a mineração dos textos para a extração do sentimento também constituem limitação deste estudo. Ainda assim, em todas as etapas, testes manuais foram realizados para verificar a adequação dos procedimentos realizados e os ajustes que foram julgados como necessários, realizados para tentar reduzir os vieses causados por estas limitações.

Por fim, também é uma limitação deste estudo a fonte de dados para mensurar legitimidade, haja vista que apenas o GloboEsporte.com foi utilizado, podendo estar enviesado em decorrência de políticas editoriais. Apesar disto, este estudo contou com uma base significativa de notícias de uma mídia de grande circulação e a utilização de procedimentos validados em

outras pesquisas científicas, que permitiram apresentar um panorama geral sobre a legitimidade dos clubes brasileiros e como a mídia interpreta diversos resultados econômico-financeiro e esportivos.

#### 4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.4.1 Achados gerais sobre legitimidade

Ao todo foram analisadas 111.764 notícias para 20 clubes, totalizando 100 conjuntos de observações. Os dados apontam que mais de 70% das notícias publicadas no GloboEsporte.com possui algum sentimento atrelado ao conteúdo divulgado, sendo que cerca de 36% representavam desafios à legitimidade dos clubes (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 – Estatística descritiva das notícias (2017-2021)

	Sentimento das Notícias			Total de Notícias	Legitimidade	Visibilidade
	Favorável	Desfavorável	Neutro			
Mínimo	86,00	59,00	50,00	225,00	-0,1707	0,0128
1Q	211,25	202,25	148,00	552,00	-0,0424	0,0278
Média	389,74	400,32	327,58	1.117,64	0,0024	0,0500
Mediana	367,00	348,50	283,50	985,50	0,0058	0,0485
3Q	531,75	550,75	476,00	1.484,50	0,0443	0,0667
Máximo	1.041,00	1.086,00	751,00	2.649,00	0,3505	0,1223
Desvio Padrão	212,28	246,26	191,37	627,00	0,0815	0,0264
Soma	38.974	40.032	32.758	111.764		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Há uma alta variabilidade entre o número de notícias publicadas por clube o que fornece evidências de que alguns são mais visados pela mídia do que outros e, portanto, poderiam sofrer mais críticas. Isto é percebido também ao olhar os dados da visibilidade, pois apenas 7% das observações conseguiram uma visibilidade anual superior a 10%, como foco em três clubes: Flamengo e Corinthians (2017, 2018 e 2019) e Athletico (2018). Destaca-se que em 2018 o Athletico foi campeão da Copa Sul-americana, conquistando vaga na Libertadores de 2019. Além disso, destes, o Corinthians foi o único que apresentou déficit do exercício e passivo a descoberto, enquanto o Flamengo apresentou um índice de dificuldade financeira inferior a 1.

Foram classificadas mais notícias desfavoráveis do que favoráveis para os clubes brasileiros, ao contrário das empresas de capital aberto, por exemplo, quando foi identificado que as notícias publicadas tendem a maior cunho positivo do que negativo (López-Balboa et al.,

2021). Esta diferença pode estar associada ao tipo de organização sob análise, pois a importância social e política dos clubes para os brasileiros faz com que exista um sentimento de pertencimento das partes envolvidas, que podem expressar nas notícias as suas próprias expectativas. Isto foi relatado pelo Entrevistado 17 ao apontar que a mídia esportiva é afetada pela paixão que pode influenciar nas análises feitas, porque tende “[...] a elogiar muito um time e esse time numa partida ele não tem a atuação que todo mundo estava elogiando até então [...]”.

A média foi de 1.117 publicações por clube, sendo que o Ceará, em 2017, foi o clube com menor quantidade de notícias publicadas (225), enquanto o Flamengo, em 2019, foi aquele com o maior número de publicações (2.649). Como consequência, nestes anos, estes clubes apresentaram a menor e a maior visibilidade do período, sendo que o Flamengo correspondia a mais de 12% do total de notícias publicadas em 2019. Ressalta-se que em 2017 o Ceará disputou a Série B do Campeonato Brasileiro, conquistando o acesso em terceiro lugar. Já no caso do Flamengo, 2019 foi um ano vitorioso, o clube foi campeão em três competições, o Campeonato Carioca, o Campeonato Brasileiro e a Copa Libertadores, além de ter chegado às quartas de finais da Copa do Brasil e na final do Mundial de Clubes da FIFA.

Com relação aos aspectos econômico-financeiros, estes clubes apresentaram uma relação entre exigível total e receita inferior a 1, superávit tanto no ano corrente quanto na temporada anterior. Somente o Ceará teve o reporte de passivo a descoberto. Outro ponto a destacar é que quase todos os clubes que apresentaram menos de 500 notícias por ano, a exceção de Santos em 2020 e Vasco (2017 a 2019), são considerados pequenos, enquanto aqueles com mais de dois mil artigos foram tratados como grandes por Dantas et al. (2015).

Portanto, com base na quantidade total de notícias, os indícios são de que os maiores clubes possuem maior atenção da mídia, independente do sentimento atribuído e o desempenho esportivo pode estar associado com a quantidade de notícias publicadas, sendo que clubes campeões e que disputam a Série A tendem a maior número de artigos ou visibilidade da mídia, independente do sentimento expressado na notícia. Quando observados os clubes com as maiores e as menores quantidades de notícias, verificado que o déficit do exercício e o índice de dificuldade financeira superior a 1 são comuns para ambos os grupos. Desta forma, os achados iniciais não permitem visualizar uma tendência quanto a estes aspectos.

Com relação a quantidade de artigos favoráveis, Atlético Goianiense (86 em 2017), Bahia (107 em 2017) e Vasco (113 em 2018) foram responsáveis pelos menores números. Já o Flamengo foi o clube que mais teve notícias que lhe davam apoio, sendo um total de 1.041 em 2019, ano em que o clube teve uma temporada exitosa.

Por outro lado, as evidências são de que a maior visibilidade também aumenta as chances de notícias desfavoráveis. Corinthians (1.086) e Cruzeiro (1.048) foram os clubes que tiveram mais artigos desafiando sua legitimidade em um ano (2021). Em 2021 o Corinthians teve algumas dificuldades em campo (eliminado do Campeonato Paulista na semifinal, na terceira fase da Copa do Brasil e na fase de grupos da Sulamericana), enquanto o Cruzeiro, além de ter sido eliminado da Copa do Brasil e do Campeonato Estadual, disputou a Série B e não conseguiu o acesso à Série A. Os resultados reforçam os indícios de que os desafios à legitimidade podem estar associados ao desempenho em campo. Estes achados se relacionam com os de Aloufi et al. (2018), os quais apontaram que os sentimentos negativos eram mais frequentes após as derrotas, enquanto os positivos sucediam as vitórias.

Quando comparados estes achados com o desempenho econômico-financeiro, os clubes que apresentaram o menor número de notícias totais (Atlético Goianiense, Bahia e Ceará em 2017) também reportaram passivo a descoberto e superávit do exercício. O passivo a descoberto também foi uma característica dos clubes que apresentaram o maior número de notícias (Corinthians e Cruzeiro em 2017), os quais também tiveram déficit no exercício, ao contrário do Flamengo, que em 2019, reportou superávit e patrimônio líquido positivo.

Por outro lado, quando observada a capacidade de pagamento, dos quatro clubes que tiveram a relação entre a dívida e a receita superior a seis, Atlético Mineiro (2020) e o Coritiba (2019), apresentaram mais notícias favoráveis do que desfavoráveis. Já os clubes com a relação inferior a 0,50 (Atlético Goianiense em 2021, Ceará em todo o período e Fortaleza em 2019 e 2021), todos tiveram mais notícias favoráveis do que desfavoráveis.

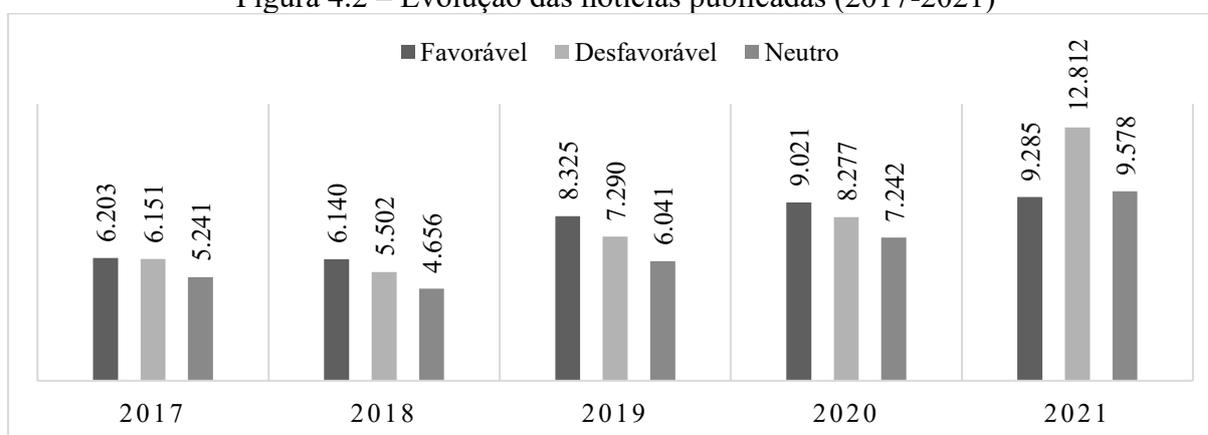
Com relação ao coeficiente de desequilíbrio de Janis-Fadner, os achados mostram que os clubes sofrem desafios à sua legitimidade, pois, nenhum apresentou valor superior a 0,40. Por outro lado, embora críticas existam, eles não são considerados ilegítimos, pois, os o maior desafio à legitimidade identificado (coeficiente de -0,17) está distante do limite máximo (-1).

O maior apoio foi concedido ao Fortaleza em 2018. Neste ano o clube divulgou os resultados de 2017, apresentando passivo a descoberto e déficit no exercício, mantendo esta situação para o ano de 2018, no qual a relação entre as dívidas totais e a receita foi de 0,63. Adicionalmente, este foi o ano em que o clube completou seu centenário e conquistou o acesso à Série A após 12 anos como campeão. Tais eventos podem ter influenciado positivamente no aumento da legitimidade do clube de 2017 para 2018 em quase 55%. Por outro lado, o Sport em 2021 foi o que mais sofreu desafios à legitimidade, ano em que foi rebaixado à Série B como vice lanterna. Além disso, vem apresentando um período de três anos consecutivos de

passivo a descoberto e nove de déficits do exercício, sendo que neste processo, o clube enfrentou problemas com salários atrasados (Alves, 2021).

Ainda, há que se ressaltar que o volume de notícias quase dobrou entre 2017 e 2021, sendo que os dois últimos anos analisados são aqueles com maior número de publicações (Figura 4.2). O aumento expressivo das notícias de cunho negativo não é particular dos clubes brasileiros e já havia sido identificado por Slack e Shrives (2008) para os participantes *English Premier League* entre 1993 e 2002, os quais apontaram como principais temas salários excessivos e superfaturamento de ingressos como justificativas para os desafios a legitimidade.

Figura 4.2 – Evolução das notícias publicadas (2017-2021)



Nota: Elaborado pela autora (2022)

Aqui, uma das influências pode ser a pandemia de Covid-19 que gerou diversos comunicados da empresa sobre a situação dos clubes neste período, principalmente quando as competições estavam paralisadas e depois, com a ausência de público nos estádios, sendo que a mídia passou a ter um papel ainda mais significativo em apresentar as informações dos clubes.

Também, outro ponto que pode ter afetado o volume de notícias para os clubes foi a promulgação da Lei nº. 14.193/21, que ficou conhecida por permitir que se tornem Sociedades Anônimas do Futebol. Durante o processo, diversos clubes discutiram e discutem a possibilidade de transformação em SAF e a imprensa acompanha isto (Mattos, 2022). Tal situação pode justificar também o aumento de quase 55% na quantidade de notícias que expressam desafios à legitimidade dos clubes, pois, a discussão em torno das SAFs trouxe à tona as questões econômico-financeira dos clubes, sendo que, por exemplo, o primeiro clube a adotar esta nova modalidade, o Cruzeiro, possui um passivo superior a um bilhão de reais.

Outro ponto a ser ressaltado é o crescimento de 83% no número de notícias classificadas como neutras. Isto pode refletir a política editorial do Globoesporte.com e representar que os jornalistas envolvidos estão tratando as questões dos clubes de forma mais imparcial para não influenciar a análise do público em geral.

De forma geral, 30% dos clubes apresentaram mais notícias favoráveis do que desfavoráveis, sendo que Ceará, Fortaleza e Palmeiras tiveram esta situação em todos os anos analisados e foram os únicos a ter o indicador de legitimidade positivo em todos os anos. Por outro lado, os demais clubes tiveram pelo menos um ano com mais desafios à sua legitimidade. Apenas o Atlético Goianiense, em 2020, apresentou a mesma quantidade de notícias favoráveis e desfavoráveis (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Informações por clube (2017-2021)

Clube	Legitimidade					Sentimento das Notícias		
	2017	2018	2019	2020	2021	Favorável	Desfavorável	Neutra
Athletico	-0,041	0,015	0,042	-0,004	-0,155	2.764	3.058	2.407
Atlético Goianiense	-0,034	0,002	0,053	0,000	-0,030	773	798	604
Atlético Mineiro	0,082	0,091	-0,037	0,020	-0,041	2.470	2.445	1.926
Bahia	0,020	0,024	0,057	0,051	-0,127	1.462	1.604	1.352
Botafogo	-0,024	0,001	0,045	-0,036	-0,002	2.077	2.138	1.739
Ceará	0,168	0,024	0,063	0,164	0,041	1.451	982	904
Corinthians	-0,024	-0,050	0,008	-0,050	-0,099	3.412	4.226	3.050
Coritiba	-0,163	0,007	0,014	-0,079	-0,159	897	1.324	849
Cruzeiro	0,066	0,078	-0,043	-0,022	-0,099	1.848	2.183	1.543
Flamengo	0,027	0,035	0,034	0,057	-0,031	4.105	3.644	3.205
Fluminense	-0,064	-0,070	-0,052	0,047	-0,043	1.846	2.137	1.753
Fortaleza	0,156	0,351	0,067	0,156	0,041	1.444	854	810
Goiás	-0,016	0,031	-0,020	-0,008	-0,141	784	896	590
Grêmio	0,007	0,023	0,048	0,023	-0,102	2.285	2.414	2.000
Internacional	-0,040	-0,004	0,015	-0,016	-0,067	2.356	2.674	2.271
Palmeiras	0,035	0,074	0,030	0,061	0,013	2.777	2.293	2.181
Santos	0,005	-0,026	0,017	-0,077	-0,152	1.202	1.384	1.071
São Paulo	0,060	0,221	0,121	0,085	-0,077	2.781	2.147	2.349
Sport	-0,085	-0,043	0,054	-0,012	-0,171	1.133	1.468	1.101
Vasco	0,041	-0,093	0,007	-0,035	-0,071	1.107	1.363	1.053

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Corinthians, Fluminense, Goiás, Internacional e Sport apresentaram coeficiente de legitimidade negativo em quatro dos cinco períodos analisados. Destes, três são considerados grandes e apenas o Internacional disputou a segunda divisão no período. Além disso, o clube foi alvo de investigações do Ministério Público (MP) em decorrência de crimes praticado por

dirigentes em 2015 e 2016, sendo que os eventos vieram à tona em 2018 (G1, 2021). Estes eventos podem ter influenciado o número de matérias com sentimento negativo publicadas

Além disso, foi mais comum encontrar clubes com mais notícias favoráveis reportando passivo a descoberto e superávit no exercício, enquanto aqueles com mais notícias desfavoráveis apresentaram mais passivo a descoberto e déficit no exercício. Das 100 observações analisadas neste estudo, 79 tiveram o índice de capacidade de pagamento superior a um, dos quais 30% tiveram mais notícias desfavoráveis do que favoráveis. Desta forma, quanto aos aspectos financeiros, as evidências não denotam um padrão que podem indicar relação entre a legitimidade concedida pela mídia aos clubes e os aspectos econômico-financeiros.

#### 4.4.2 Análise de correspondência simples e múltipla

Para verificar a associação entre os níveis de desempenho esportivo, econômico e financeiro e a legitimidade e a visibilidade dos clubes no Brasil, inicialmente foi realizado o Teste *Chi-quadrado* para verificar se a realização e aplicação da ANACOR era adequada (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Probabilidade de Chi-quadrado na associação das variáveis

	Legitimidade	Visibilidade
Rebaixamento (t-1)	0,35	0,35
Acesso (t-1)	0,31	0,00*
SZ Ranking	0,00*	0,00*
Solvência	0,27	0,01*
Resultado	0,02*	0,71
Resultado (t-1)	0,00*	0,44
Dificuldade Financeira	0,02*	0,20
Variação do Passivo	0,21	0,21
Tamanho	0,95	0,00*
Centenário	0,37	0,22

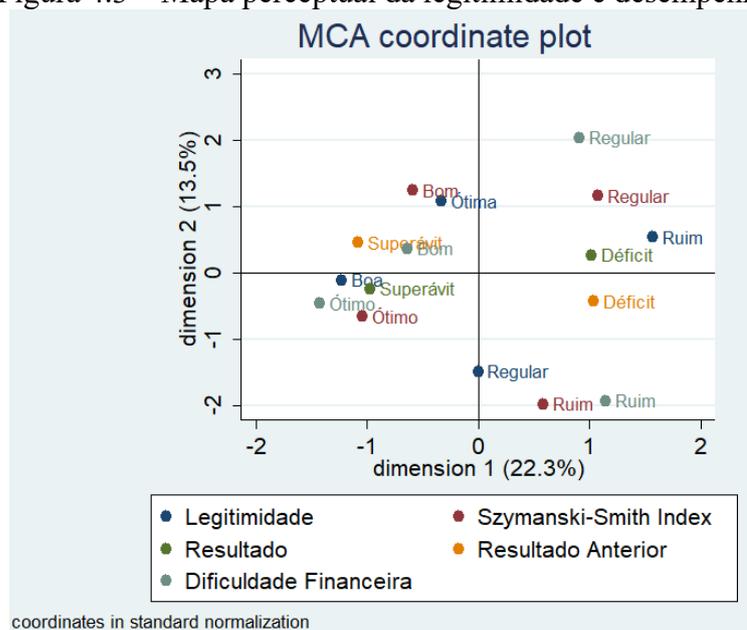
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como  $p < 0,05$ , verifica-se que há associação entre o desempenho esportivo, econômico e financeiro e a legitimidade dos clubes brasileiros, representados pelo *Szymanski-Smith index*, resultado do exercício corrente e anterior e as dificuldades financeiras mensurada pela razão entre passivo e receita, respectivamente. Já com relação a visibilidade, os resultados variam. Neste caso, além do *Szymanski-Smith index*, foi verificada uma associação estatisticamente significativa entre a visibilidade, o acesso na temporada anterior, a solvência e o tamanho do clube. Estes achados indicam que estas variáveis não se combinam aleatoriamente e há um

padrão de associação entre elas, sendo que uma alteração no desempenho pode refletir em mudanças na legitimidade e na visibilidade dos clubes.

Com base nestes resultados, foi verificado a associação entre cada par de categoria para estas variáveis e depois verificada a associação em conjunto (Análise de Correspondência Múltipla). Em primeiro lugar, verificou-se que o ótimo desempenho esportivo está associado a uma boa legitimidade, enquanto o regular está associado a legitimidade ruim (Figura 4.3). Quando se trata do desempenho classificado como ótimo, estão considerados os clubes que geralmente estão entre os cinco primeiros na classificação da Série A, sendo aqueles que também conquistam vaga na Libertadores da América. Uma explicação para este resultado é que, como geralmente estes também são os clubes com chances de título no Campeonato Brasileiro, o fato de que somente um clube vence pode acarretar alguns desafios à legitimidade dos demais, de forma que o desempenho se associa o nível bom e não ótimo de legitimidade.

Figura 4.3 – Mapa perceptual da legitimidade e desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

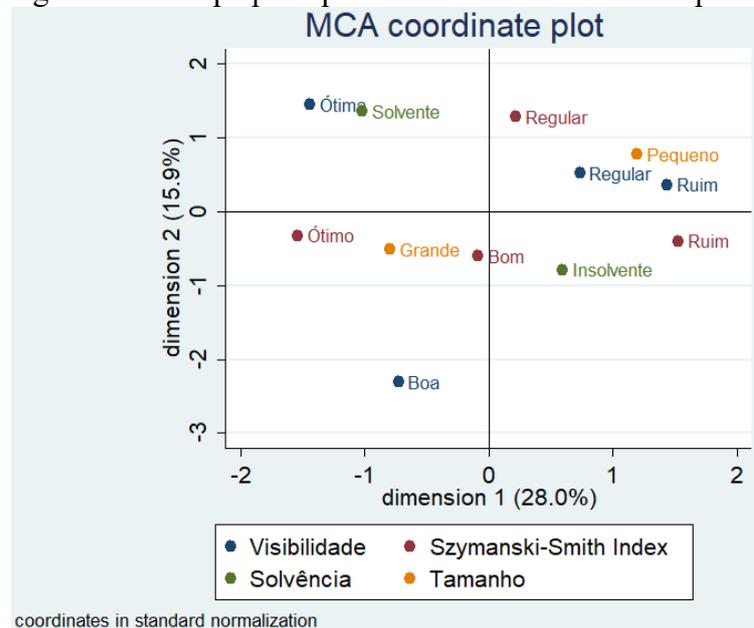
Ainda, os clubes classificados com desempenho esportivo regular são aqueles que se classificam entre 12º e 17º colocados na Série A. Aqui, como o 17º é o primeiro clube na zona de rebaixamento à Série B, isto pode justificar o nível regular de legitimidade, pois, é possível que nesta situação o clube tenha chegado nas últimas rodadas do campeonato com chances de evitar o descenso, porém não conseguiu. Além disso, do 13º ao 16º, não há classificação para competições sul-americanas e, dependendo das expectativas criadas na temporada, é possível

que mais desafios à legitimidade sejam reportados pela mídia em decorrência do não alcance dos objetivos traçados.

Já para o resultado econômico, a existência de superávit tanto na temporada anterior quanto na corrente está associada ao bom nível de legitimidade, enquanto apresentar déficit no período anterior está associado ao nível ruim. Quanto ao desempenho financeiro, clubes com nível regular de capacidade de pagamento estão associados à uma legitimidade ruim. Deephouse e Carter (2005) apontaram que o baixo desempenho financeiro estava associado a uma baixa legitimidade. Por outro lado, aqueles com ótimo nível na relação entre passivo e receita estão associados ao bom nível de legitimidade. Aqui, uma explicação possível para isto é o fato de a legitimidade dos clubes não ser afetada somente por questões econômico-financeiras.

Em relação à visibilidade dos clubes na mídia esportiva, verificou-se que o nível ruim de desempenho em campo e de visibilidade estão associados, enquanto níveis mais altos de visibilidade são percebidos para os clubes com ótimo desempenho em campo. Por vez, clubes insolventes e os considerados pequenos estão associados ao nível ruim de legitimidade, ao contrário dos solventes e dos grandes clubes que desfrutam de maior visibilidade (Figura 4.4).

Figura 4.4 – Mapa perceptual da visibilidade e desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De forma geral estes achados corroboram a literatura que os níveis mais altos de legitimidade se associam a níveis elevados de desempenho (Deephouse, 1996, 2016; Díez-Martín et al., 2017; Meyer & Rowan, 1977). Todavia, estas associações são mais perceptíveis quando

avaliados o desempenho esportivo do que quando observadas as variáveis econômico-financeiras e dão indícios de que os clubes estão mais suscetíveis a críticas ou apoio da mídia em função do seu desempenho no Campeonato Brasileiro e corrobora Díez-Martín et al. (2017), os quais identificaram que a legitimidade dos clubes era mais afetada por questões dentro de campo.

Há que se ressaltar que, ao contrário do que a literatura aponta, neste estudo não foi verificada uma associação entre o tamanho e a idade do clube e a sua legitimidade, ainda que para tamanho e visibilidade sim. Desta forma, os achados apresentam indícios de que clubes grandes possuem mais atenção da mídia e, por isso, podem estar mais suscetíveis a críticas caso seu desempenho seja diferente das expectativas. Isso corrobora Deephouse (1996), que apontou que o tamanho organizacional tende a aumentar as críticas da mídia devido a importância que uma entidade tem, o que faz com que o público tenha padrões mais elevados de desempenho. Por isso, para o autor é plausível que as organizações recebam cobertura da mídia aumentando sua probabilidade de receber mais desafios à legitimidade.

Outro ponto em que não se verificou associação foram os clubes centenários. A literatura aponta que organizações mais velhas tendem a maiores níveis de legitimidade porque elas criam vínculos a partir da adoção de normas e expectativas sociais. Com isso, estabelecem relações econômicas e sociais a partir de históricas bem sucedidas (Deephouse, 1996; Deephouse & Carter, 2005). Este resultado pode ter sido afetado porque apenas cinco clubes não completaram cem anos no período analisado, sendo que das 25 observações, sete tinham nível ótimo de legitimidade, enquanto oito tinham nível regular.

Uma explicação para este resultado é que os clubes de futebol, em sua essência, sejam considerados legítimos em decorrência de sua importância social, principalmente no Brasil, onde existe um sentimento atrelado de esperança de um país melhor e há um apego emocional das partes envolvidas capazes de manter os clubes independente dos custos financeiros associados, do seu tamanho e idade.

#### 4.5 CONCLUSÕES

A legitimidade pode ser entendida como a aceitação de uma organização pelo ambiente em que ela está inserida a partir da adoção de práticas consideradas institucionalizadas. Este processo visa mostrar que as entidades agem de acordo com as expectativas sociais e que por isso merecem apoio e recursos das partes que as cercam. Por isso, a legitimidade se tornou um recurso essencial para a sobrevivência das organizações (Alm & Storm, 2019; Anheier, 1996; Baum & Oliver, 1992; Carruthers, 1995; Deephouse, 1996, 2016; Deephouse & Carter, 2005;

DiMaggio & Powell, 1983; Handelman & Arnold, 1999; Meyer & Rowan, 1977; Mizruchi & Fein, 1999; Suchman, 1995; Washington & Patterson, 2011).

Em um cenário marcado por problemas econômico-financeiros em que casos de falência são raros, como no futebol brasileiro, estudar legitimidade se torna uma questão crucial. Por isso, considerando as evidências de que o desempenho esportivo é um mecanismo institucional que concede legitimidade aos clubes, este estudo teve como verificar a associação entre desempenho e legitimidade nos clubes de futebol brasileiros.

Usando dados a mídia esportiva como fonte de legitimidade, este estudo avaliou 111.764 notícias publicadas entre 2017 e 2021 para 20 clubes que participaram pelo menos uma edição da Série A do Campeonato Brasileiro entre 2011 e 2021. Os resultados apontam para um crescimento significativo no número de notícias publicadas no período, principalmente para aquelas com um sentimento neutro extraído. Todavia, este aumento também foi verificado para as notícias consideradas um desafio à legitimidade, principalmente nos anos de 2020 e 2021.

O crescimento dos desafios à legitimidade dos clubes pode indicar um aumento das preocupações com o futebol e, por isso, implicaria em maior necessidade de os clubes recuperarem sua legitimidade (Slack & Shrivess, 2008). Uma estratégia para tal seria melhorar o desempenho esportivo. Há que se ressaltar que embora as evidências demonstrem que nenhum clube é fortemente criticado pela mídia e, portanto, possa ser considerado ilegítimo, os achados apontam para um cenário em que os níveis de desempenho esportivo estão associados aos níveis de legitimidade. As evidências apontam que os clubes brasileiros podem ser institucionalizados, o que pode garantir sua legitimidade em determinadas situações.

Já para o desempenho econômico-financeiro, embora o superávit na temporada anterior e corrente seja associado a uma boa legitimidade, não foi possível afirmar que clubes com ótima capacidade de pagamento estão associados à ótima legitimidade. Assim, estes resultados condizem com a literatura que aponta que a maior legitimidade está associada a melhores resultados organizacionais (Deephouse, 1996, 2016; Díez-Martín et al., 2013, 2017; Meyer & Rowan, 1977). Para a visibilidade na mídia os achados demonstraram que clubes mais visados são aqueles com níveis elevados de desempenho no Campeonato Brasileiro, assim como para aqueles considerados grandes.

Ao adicionar o desempenho esportivo no estudo da legitimidade, esta pesquisa contribuiu para prover *insights* sobre o modo pelo qual instituições sociais como o desempenho esportivo podem afetar os negócios dos clubes de futebol. Além disso, inseriu uma discussão sobre legitimidade nos clubes no Brasil, fomentando sobre como ela pode explicar o porquê

clubes insolventes continuam operando no ambiente do futebol. Por isso, os gestores devem entender que a legitimidade é um elemento importante no sucesso de uma organização e que isto deve ser gerenciado estrategicamente e considerado um objetivo necessário no processo de planejamento estratégico (Díez-Martín et al., 2013).

Importante ressaltar que os aspectos econômico-financeiros dos clubes de futebol no Brasil têm ganhado discussão acadêmica (Barbosa et al., 2017; Dantas et al., 2015, 2016; Minatto & Borba, 2021; Nakamura & Cerqueira, 2021; Oliveira & Borba, 2021), na mídia (Capelo, 2016, 2018, 2020; Petrocilo, 2019, 2020) e em estudos de mercado (Ernst & Young, 2022; Grafietti & Di Caterina, 2021). Contudo, os resultados dos clubes podem ainda não se refletir significativamente no sentimento apresentado nas notícias e, portanto, na sua legitimidade. Por isso, sugere-se que novas pesquisas acerca da legitimidade dos clubes no Brasil estudem os fatores determinantes desta, bem como investiguem como as questões econômico-financeira são divulgadas pela mídia.

Ressalta-se ainda que este estudo é exploratório e teve como intuito adicionar o conceito de legitimidade ao cenário do futebol brasileiro para mostrar que esta é uma variável que pode explicar por que clubes em constante dificuldade financeiras não vão à falência. Por isso, sugere-se para novas pesquisas a ampliação do limite temporal para coleta de notícias para verificar padrões e, principalmente, como a legitimidade concedida pela mídia se comporta ao longo do tempo. Outra sugestão é que a legitimidade seja comparada com resultados trimestrais e até mesmo antes e após os jogos dos clubes, como forma de fomentar a discussão do desempenho esportivo como um mecanismo que concede legitimidade.

## 5 CONCLUSÕES DA TESE

O comportamento e os valores da sociedade não seguem exatamente um processo racional voltado para a maximização dos benefícios, sendo que não há evidência clara e completa de que determinada ação é a única maneira de se alcançar um objetivo ou que um objetivo é melhor que outro. Diante das incertezas, os sistemas sociais (regras, normas e valores aceitos pelos agentes) se reúnem e os indivíduos revisam as normas para que possam prosseguir (Gómez-Martínez et al., 2018). Estas normas caracterizam a ordem social e são reforçadas por mecanismos de apoio e sistemas de valores socialmente compreendidos, que servem para explicar o mundo social e condicionam ações (Edwards et al., 2009; Jepperson, 1991; Lawrence & Shadnam, 2008; Scott, 2008, 2011).

É neste contexto que o futebol brasileiro é considerado uma instituição, porque além de acompanhar as mudanças na sociedade, formar a identidade e promover a igualdade social, representa um sistema de comunicação de valores relacionados com os símbolos nacionais com importância social e política (Caldas, 1994; Carvalho et al., 2005; Curi, 2014; DaMatta, 1994, 2009; Garcia et al., 2014; Gordon & Helal, 2001; Holanda, 2014). Todavia, é também um negócio que movimenta bilhões anualmente (CBF, 2021a; Ernst & Young, 2019, 2022), mas caracterizado por recorrentes e contínuos problemas econômico-financeiros, embora os casos de falência sejam raros (Benin et al., 2019; Dantas et al., 2016; Minatto, 2020; Nakamura & Cerqueira, 2021; Oliveira & Borba, 2021).

Neste cenário, usando os princípios da Teoria Institucional, esta pesquisa buscou entender como o ambiente institucional contribui para as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros? Assim, o objetivo foi analisar como as pressões por desempenho esportivo, as características institucionais do ambiente e a legitimidade se relacionam com as dificuldades financeiras dos clubes de futebol no Brasil. Esta tese foi dividida em três estudos.

No primeiro estudo, considerando que a demissão de treinadores é uma das ações mais comuns tomadas pelos dirigentes frente ao desempenho esportivo ruim e aumento das pressões por melhora em campo (De Paola & Scoppa, 2012; Flores et al., 2012; Nissen, 2015; Nissen & Wagner, 2020), foi analisada a mudança de treinadores como resposta estratégica ao desempenho esportivo insatisfatório dos clubes de futebol brasileiros. Foram utilizados dados sobre a rotatividade de treinadores entre 2011 e 2019 para 34 clubes que participaram pelo menos uma vez da Série A do Campeonato Brasileiro neste período, bem como informações coletadas a partir de entrevistas com 30 conselheiros, dirigentes e jornalistas esportivos.

Foram identificadas 635 trocas de treinadores, uma média de 70 por temporada e o tempo médio de permanência de 5 meses e 22 dias, sendo que o principal motivo para a rotatividade é a demissão que representa 60% dos contratos finalizados no período. Estes dados reforçam pesquisas anteriores que apontam que o Brasil é o país com a maior taxa de rotatividade e com o maior número de demissões desde 2008 (Azevedo et al., 2021; Galdino et al., 2020; Tozetto et al., 2019). As evidências são de alta vulnerabilidade da profissão de treinador no futebol brasileiro, em que o imediatismo na busca por resultado foi identificado, corroborando a literatura existente (Flint et al., 2014; Galdino et al., 2020, 2022; Tozetto et al., 2019).

Os achados apontam que o ambiente do futebol brasileiro apresenta características capazes de explicar as decisões da gestão dos clubes, que estão situados em um contexto passional, político e permissivo com uma cultura voltada para resultados imediatos. Dado isto, verifica-se que a mudança do comando da equipe se torna uma solução imediata para responder às crises de desempenho, atendendo as demandas do ambiente, corroborando a literatura existente. (Bell et al., 2013; Besters et al., 2016; Elaad et al., 2018; Mallett & Lara-Bercial, 2016).

Ao adotar uma prática considerada adequada quando das crises de desempenho, os clubes buscam fortalecer o apoio das partes e melhoram sua imagem mostrando que estão agindo para retomar os resultados. Desta forma, ao considerar a Teoria Institucional, as evidências apontam que a rotatividade de treinadores é uma prática institucionalizada e legitimada no futebol brasileiro e que as respostas estratégicas à pressão por resultados esportivos são na forma de aquiescência, pois agem da forma que se espera em contextos nos quais é melhor se conformar às expectativas porque aumenta suas chances de sobrevivência.

Como as decisões dos clubes nem sempre visam a ação eficiente, mas uma tentativa de reduzir as pressões às quais estão submetidos, elas podem ter impactos econômico-financeiros que, quando não planejados, acarretam dificuldades futuras. Também, a estrutura de competições fomenta a disputa (Noll, 2002) e o risco financeiro maior porque a pressão competitiva incentiva os investimentos em capital humano para a realizar os objetivos (Vöpel, 2011; Zoccali, 2011). Isto acontece porque o futebol, ao unir os aspectos emocionais e competitivos, desenvolve uma mentalidade em que vencer é a única saída para estimular a atratividade (Storm, 2009). Por isso, o segundo estudo buscou verificar as características institucionais que influenciam as dificuldades financeiras dos clubes de futebol brasileiros.

Foram usados econômico-financeiros dos 28 clubes que participaram pelo menos uma vez da Série A do Campeonato Brasileiro e que publicaram pelo menos seis anos de Demonstrações Contábeis. Para tanto, foi utilizado um modelo de regressão para dados em painel e efeitos fixos com erros padrões robustos, sendo a variável dependente a dificuldade financeira

mensurada pela relação entre exigível total e receita, enquanto as explicativas tratavam dos custos operacionais, acesso e rebaixamento, diferencial de receitas e rotatividade de treinadores.

Os resultados indicam que o futebol brasileiro é marcado por dificuldades financeiras, e demonstraram que quanto maior a relação entre custos e receita, maior será a incapacidade dos clubes de pagarem suas obrigações e que a distribuição desigual de receitas também está relacionada com as dificuldades financeiras, corroborando a literatura existente (Storm, 2012). Estes achados evidenciam um desalinhamento entre custos e receitas que indicam financiamento através de dívidas, remetendo a um cenário de fracas restrições orçamentárias, em que gastar demais para conquistar o sucesso esportivo é natural, pois as expectativas de resgate em caso de dificuldades são altas (Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012).

O apego aos clubes pode representar uma forma das partes interessadas em exercer pressão em busca do resultado em campo. Esta pressão faz com que dirigentes tomem decisões que muitas vezes podem parecer irracionais do ponto de vista econômico, mas fazem sentido para conquistar legitimidade e apoio em tempos de crise. Ao conquistar o sucesso esportivo, os clubes estão agindo de acordo com as expectativas sociais e isso lhes daria apoio em tempos de crise (Irvine & Fortune, 2016; Storm & Nielsen, 2012; Vöpel, 2011).

Assim, considerando a legitimidade como recurso essencial à sobrevivência organizacional (Carruthers, 1995; Deephouse, 1996; Deephouse & Carter, 2005; Díez-Martín et al., 2017; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), o terceiro estudo verificou a associação entre desempenho e legitimidade nos clubes de futebol brasileiro. Para tanto, usou 111.764 notícias publicadas entre 2017 e 2021 no *GloboEsporte.com* para 20 clubes para medir a legitimidade pelo coeficiente de Janis-Fadner, o qual leva em consideração a quantidade de notícias classificadas como favoráveis, desfavoráveis e neutras em um ano. A estimação do sentimento das notícias foi realizada a partir da extração e confronto das palavras do texto com o dicionário de palavras positivas e negativas de Silva (2017).

Os dados apontam que, apesar dos desafios encontrados à legitimidade dos clubes, eles não foram suficientes para os tornar ilegítimos, embora o número de notícias desfavoráveis tenha crescido no período e reforçam que os clubes são legítimos em sua essência devido a importância social para o brasileiro. Além disso, verificou-se que altos níveis de desempenho esportivo no Campeonato Brasileiro e de legitimidade estão associados, corroborando a literatura (Díez-Martín et al., 2013). Já o nível ótimo de desempenho econômico-financeiro está associado com a boa legitimidade, ao contrário do passivo a descoberto que não se associou à

legitimidade e indica que, apesar de apresentar indícios de insolvência, isto não tende refletir na legitimidade dos clubes.

Com base nos resultados desta pesquisa, esta tese apresenta indícios de que as respostas à pressão esportiva, aqui traduzida na mudança de comando dos clubes – rotatividade de treinadores, são tomadas visando os resultados dentro de campo e, na maioria das vezes, ignoram os efeitos econômico-financeiros. Todavia, a rotatividade em si não foi verificada como significativa para explicar as dificuldades financeiras dos clubes e pode decorrer do fato de que os custos envolvidos na troca do treinador impactarem as finanças no longo prazo.

Por outro lado, esta pressão esportiva surge do contexto do futebol e da forma em que ele é disputado no país, pois há o sistema de acesso e rebaixamento entre as divisões do Campeonato Brasileiro, competições classificatórias, como a Copa do Brasil, além das vagas para disputas Sul-americanas. Como este estudo demonstrou que o diferencial de receitas entre clubes (campeões, que disputam a Série A e outras competições) é significativo para explicar as dificuldades financeiras, é natural esperar que a estrutura esportiva induza a busca por sucesso esportivo para arrecadar mais e, portanto, conquistar apoio em momentos de crise.

Como nem todos vão ganhar e se classificar, os custos operacionais podem crescer em proporções distintas da receita elevando os riscos, fato que faz com sejam considerados como significativos para explicar as dificuldades financeiras também. Neste cenário, alinhado ao fato de que níveis elevados de desempenho esportivo e legitimidade estão associados, o que pode não ocorrer para o desempenho econômico-financeiro, há indícios de que a *performance* esportiva legitima os clubes no Brasil independente da situação econômico-financeira.

Assim, o fato de o futebol e os clubes terem importância política e social, concedendo-lhes *status* de instituição pode justificar porque as equipes se mantêm em funcionamento mesmo em constante crise econômico-financeira. Desta forma, sabendo que serão sustentados pela sociedade em algum grau, é natural que os dirigentes busquem maximizar o resultado esportivo, assumindo para isso o risco de elevar o endividamento e tornar as equipes insustentáveis, pois, para os clubes resta continuar operando para aquilo que eles foram criados, para competir e fornecer diversão e lazer ao seu público. Portanto, o próprio campo organizacional do futebol brasileiro sustenta e apoia essa condição e corrobora Andreff (2015) o qual apontou que as dificuldades financeiras no futebol são impulsionadas por um ambiente econômico e institucional em que há apoio irrestrito aos clubes e pode explicar por que os brasileiros, apresentando diversos problemas econômico-financeiros, raramente decretam falência.

Este estudo corrobora o posicionamento de que os clubes não aprenderão com seus erros enquanto houver alguém disposto a os socorrer em tempos de crises e a restrição orçamentária for fraca (Jacobsen et al., 2021). Portanto, é necessário que as questões que implicam em dificuldades financeiras sejam discutidas, mas também o papel de cada agente na estrutura do futebol e a própria forma de organização do esporte que incentivam os dirigentes a assumirem o risco financeiro.

Assim, conclui-se que mudanças no cenário econômico-financeiro dos clubes no Brasil somente serão efetivas com uma mudança de mentalidade e apoio das partes que tornam o futebol o entretenimento e negócio que ele é. Corroborando a percepção dos entrevistados do Estudo 1 e a literatura existente (Jacobsen et al., 2021; Storm, 2011), este estudo aponta que o apoio dado pelo Governo aos clubes na forma de perdão e parcelamento de dívidas pode contribuir de alguma forma para seu insucesso, visto as autoridades raramente utilizam mecanismos legais para receber os valores. Isto fomenta a manutenção dos clubes sem a preocupação com determinadas obrigações e, portanto, é necessário que os órgãos reguladores do esporte assumam um papel proativo para promover a viabilidade financeira, incentivando e proporcionando decisões em linha com uma boa gestão financeiras.

Também, defende a necessidade de uma restrição orçamentária mais forte a partir de regulamentos para criar um ambiente financeiro que não pune esportivamente clubes que estão tentando equilibrar suas contas (Jacobsen et al., 2021). Assim, o foco não deve ser somente em melhorar a gestão interna, mas reformular o ambiente econômico que os clubes operam e criar incentivos que impeçam apoio irrestrito à medida que enfrentam dificuldades financeiras (Andreff, 2015). Isto acontece porque os tomadores de decisões que esperam apoio em caso de problemas financeiros têm fortes incentivos para aumentar as despesas acima do orçamento, deixando os custos adicionais para o principal pagar e apoia a ideia de que os clubes são imunes às crises financeiras (Storm, 2012; Storm & Nielsen, 2012).

Este apoio é visto como injusto porque a conta para manter os clubes ativos é paga por todos e como a competitividade depende do grau de suavidade das restrições orçamentárias, clubes capazes de sustentar grandes perdas, por causa do apoio, têm vantagem competitiva. Quando isto acontece, os que se esforçam para equilibrar as finanças são punidos em termos de resultados em campo, enquanto outros são recompensados por serem economicamente irresponsáveis. Portanto, há incentivos para abrandarem a restrição orçamentaria para melhorar a competitividade e a arrecadação, o que torna os problemas financeiros uma questão de risco

moral ou jogo desleal (Storm, 2012). Este cenário prejudica os clubes que buscam uma gestão financeira sólida, porque seu desempenho esportivo pode piorar (Jacobsen et al., 2021).

Neste sentido, mídia e torcida também contribuem para os problemas econômico-financeiros que os clubes brasileiros enfrentam, pois, diversas vezes não compreendem a situação e projetam expectativas que não condizem com a capacidade dos clubes, o que tende a aumentar a pressão sobre os dirigentes. O aumento da pressão propicia a tomada de decisões imediatas e prejudiciais ao planejamento de longo prazo.

Ao compreender as condições ambientais em que os clubes operam, este estudo contribuiu para entender o que leva os clubes enfrentar problemas financeiros. Assim como para os clubes Europeus, foi identificado que mecanismos institucionais do mercado do futebol e o vínculo socioemocional que o esporte tem com as pessoas fomentam um cenário de restrições orçamentárias fracas (Storm, 2012), em que a busca desenfreada por desempenho esportivo leva os clubes à dificuldades financeiras e podem culminar em aspectos de insolvência.

Ainda, esta tese contribuiu para discutir a natureza e a variedade das pressões institucionais exercidas sobre os clubes, apresentando um diagnóstico sobre os danos causados pela tomada de decisão não planejada. Também, forneceu um panorama sobre o ambiente institucional do futebol brasileiro, mostrando aspectos estruturais que afetam as finanças dos clubes para além da má gestão. Ao identificar práticas comumente aceitas frente às crises de desempenho foi possível entender como mecanismos institucionais moldam e explicam o comportamento dos tomadores de decisão enquanto buscam legitimidade.

Este estudo contribuiu ao mostrar que padrões institucionais característicos do futebol europeu se aplicam a outros cenários em que o esporte também tem representação econômica, social e política, como no Brasil. Com isso, reforça a literatura de os clubes brasileiros tendem a ceder passivamente (aquiescência) às pressões por resultados esportivos ainda que isto afete significativamente seus recursos porque é uma forma de manter sua legitimidade, para diminuir as críticas e mostrar que age conforme as expectativas do ambiente.

Como visto, ainda que sofram desafios à legitimidade, nenhum clube foi considerado ilegítimo, mesmo aqueles enfrentando problemas financeiros e isso pode explicar por que clubes com indícios de insolvência dificilmente vão à falência no país. Em sua essência, os clubes são legítimos porque se constituem em um ativo social em que há sentimento de pertencimento e o aspecto passional envolvido, fazendo com que diferentes partes os apoiem.

## REFERÊNCIAS

- Adamus, R. (2021). Influence of insolvency of a football club in Poland on the right to participate in league games. *The International Sports Law Journal*, 21(1–2), 8–14. <https://doi.org/10.1007/s40318-020-00178-4>
- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.005>
- Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gómez, M. A. (2020). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(9), 1–16. <https://doi.org/10.3390/E22091056>
- Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PLOS ONE*, 14(12), e0225989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Alm, J., & Storm, R. K. (2019). Isomorphic forces and professional soccer standardizations: instruments of governance for municipal investments? *International Journal of Public Administration*, 42(3), 185–194. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1422746>
- Aloufi, S., Alzamzami, F., Hoda, M., & El Saddik, A. (2018). Soccer fans sentiment through the eye of big data: the UEFA champions league as a case study. *Proceedings - IEEE 1st Conference on Multimedia Information Processing and Retrieval, MIPR 2018*, 244–250. <https://doi.org/10.1109/MIPR.2018.00058>
- Alves, C. (2021, July 28). *Salários atrasados e repactuação com fornecedores: Sport define prioridades no setor financeiro*. GloboEsporte.Com. <https://ge.globo.com/pe/futebol/times/sport/noticia/salarios-atrasados-e-repactuacao-com-fornecedores-sport-define-prioridades-no-setor-financeiro.ghtml>
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249–264. <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548361>
- Andreff, W. (2007). French Football: a financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>
- Andreff, W. (2015). *Club governance and budget constraints in European and French football*.
- Andreff, W. (2018). Financial and sporting performance in French Football Ligue 1: influence on the players' market. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 91. <https://doi.org/10.3390/ijfs6040091>
- Anheier, H. K. (1996). Organizational failures and bankruptcies: what are the issues? *American Behavioral Scientist*, 39(8), 950–958. <https://doi.org/10.1177/0002764296039008002>
- Arakelian, J. S., Brito, E. Z., & Rosenthal, B. (2020). The legitimation of global football brands in the Brazilian marketplace. *Internext*, 15(1), 104. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.540>
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 76–89. <https://doi.org/10.1177/1527002505282869>
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2007). Evaluating talent dissipation in the Spanish football industry. *Journal of Sports Economics*, 8(5), 468–490. <https://doi.org/10.1177/1527002506292582>
- Azevedo, C. O., Almeida, A. T. C., & Ramalho, H. M. de B. (2021). Rotatividade de treinadores e o desempenho das equipes de futebol no Brasil. *Economia Aplicada*, 25(1), 5–32. <https://doi.org/10.11606/1980-5330/ea171487>

- Babac, M. B., & Podobnik, V. (2016). A sentiment analysis of who participates, how and why, at social media sport websites: how differently men and women write about football. *Online Information Review*, 40(6), 814–833. <https://doi.org/10.1108/OIR-02-2016-0050>
- Bacelo, J. (2021, March 30). Justiça aceita pedido de clube de futebol. *Valor Econômico*. <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2021/03/30/justica-aceita-pedido-de-clube-de-futebol.ghtml>
- Bae, J. K. (2012). Predicting financial distress of the South Korean manufacturing industries. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9159–9165. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.058>
- Balduck, A.-L., Buelens, M., & Philippaerts, R. (2010). Short-term effects of midseason coach turnover on team performance in soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 81(3), 379–383. <https://doi.org/10.1080/02701367.2010.10599686>
- Balduck, A.-L., Prinzie, A., & Buelens, M. (2010). The effectiveness of coach turnover and the effect on home team advantage, team quality and team ranking. *Journal of Applied Statistics*, 37(4), 679–689. <https://doi.org/10.1080/02664760902824731>
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103. <https://doi.org/10.2307/20159562>
- Barajas, Á., Castro-Limeres, O., & Gasparetto, T. (2017). Application of MCDA to evaluate Financial Fair Play and financial stability in European football clubs. *Journal of Sports Economics & Management*, 7(3), 143–164.
- Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66.
- Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2013). Spanish football in need of financial therapy: cut expenses and inject capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73–90.
- Barbosa, A., Dantas, M. G. da S., Azevedo, Y. G. P., & Holanda, V. B. (2017). Fiscal responsibility strategy in Brazilian football clubs: a dynamic efficiency analysis. *BBR Special Issues Vitória-ES Bus. Rev. (Engl. Ed., Online)*, 45–66. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.3>
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28. <https://doi.org/10.1177/1527002505282863>
- Barros, C. P., Wanke, P., & Figueiredo, O. (2015). The Brazilian Soccer Championship: an efficiency analysis. *Applied Economics*, 47(9), 906–915. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.982857>
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540–559. <https://doi.org/10.2307/2096100>
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: the case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21–40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002>
- Beech, J., Horsman, S. J. L., & Magraw, J. (2008). The circumstances in which English football clubs become insolvent. In *CIBS* (Issue 4).
- Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2010). Insolvency events among English football clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-03-2010-B006>
- Bell, A., Brooks, C., & Markham, T. (2013). The performance of football club managers: skill or luck? *Economics & Finance Research*, 1(1), 19–30. <https://doi.org/10.1080/21649480.2013.768829>
- Benin, M. M., Diehl, C. A., & Marquezan, L. H. F. (2019). Determinantes da evidência de indicadores não financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol. *Estudios*

- Gerenciales*, 35(150), 16–26. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2884>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Besters, L. M., van Ours, J. C., & van Tuijl, M. A. (2016). Effectiveness of in-season manager changes in English Premier League Football. *De Economist*, 164(3), 335–356. <https://doi.org/10.1007/s10645-016-9277-0>
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29–46. <https://doi.org/10.1177/1527002505282911>
- Caldas, W. (1994). Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. In *Revista USP* (Issue 22, p. 40). <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i22p40-49>
- Capelo, R. (2016). *O endividamento da primeira divisão sobe para R\$ 4,8 bi – impostos omitidos pesam*. *Época Esporte Clube*. <https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/06/o-endividamento-da-primeira-divisao-sobe-para-r-48-bi-impostos-omitidos-pesam.html>
- Capelo, R. (2018). As finanças do futebol pioram em 2017: clubes brasileiros faturam menos e devem mais. *Época: Época Esporte Clube*. <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2018/05/financas-do-futebol-pioram-em-2017-clubes-brasileiros-faturam-menos-e-devem-mais.html>
- Capelo, R. (2020). *Clubes brasileiros devem deixar de arrecadar entre R\$ 500 milhões e R\$ 2 bilhões em 2020 devido à crise agravada pelo coronavírus*. Blog Do Rodrigo Capelo. <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/04/16/clubes-brasileiros-devem-deixar-de-arrecadar-entre-r-500-milhoes-e-r-2-bilhoes-em-2020-devido-a-crise-agravada-pelo-coronavirus.ghtml>
- Carin, Y. (2019). A prediction model for bankruptcy of football clubs: the French case. *International Journal of Sport Finance*, 14(4), 233–248. <https://doi.org/10.32731/IJSF/144.112019.03>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45–61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Carruthers, B. G. (1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 313–328. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)96795-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)96795-6)
- Carter, N. (2007). ‘Managing the media’: The changing relationship between football managers and the media. *Sport in History*, 27(2), 217–240. <https://doi.org/10.1080/17460260701437045>
- Carvalho, C. A., Gonçalves, J. C. de S., & Alcântara, B. C. S. (2005). Transformações no contexto do futebol brasileiro: o estado como agente de mudança. *Gestão.Org*, 3(1), 5–17.
- Cavalcanti, E. R., Cavalcanti, E. P., Pires, C. E., Costa, R. A., & Cavalcanti, C. R. (2011). Detecção e Avaliação de Cola em Provas Escolares Utilizando Mineração de Texto: um Estudo de Caso. *Revista Brasileira de Informática Na Educação*, 19(02), 56–69. <https://doi.org/10.5753/rbie.2011.19.02.56>
- CBF. (2019). *Raio-X do mercado 2019: números gerais de registro*. Confederação Brasileira de Futebol. <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/raio-x-do-mercado-2019-numeros-gerais-de-registro>
- CBF. (2021a). *Raio-X do Mercado 2020: transferências do futebol movimentaram R\$ 2,5 bilhões*. Confederação Brasileira de Futebol. <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/raio-x-do-mercado-2020-transferencias-do-futebol-movimentaram-r-2-5>
- CBF. (2021b, March 24). *Conselho Técnico da Série A aprova limite de troca de treinadores*.

- Confederação Brasileira de Futebol. <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro-serie-a/conselho-tecnico-da-serie-a-aprova-limite-de-troca-de-treinadores>
- Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205–1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.04.002>
- Cobos, P. (2021, April 5). *Nada contra Corinthians aceitar vaquinha para pagar suas contas; mas elas quase sempre desmoralizam clubes e torcidas*. ESPN. [http://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/776557\\_nada-contra-corinthians-aceitar-vaquinha-para-pagar-suas-contas-mas-elas-quase-sempre-desmoralizam-clubes-e-torcidas](http://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/776557_nada-contra-corinthians-aceitar-vaquinha-para-pagar-suas-contas-mas-elas-quase-sempre-desmoralizam-clubes-e-torcidas)
- Cooper, C., & Joyce, Y. (2013). Insolvency practice in the field of football. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 108–129. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.12.001>
- Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2013). Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs. *Sport Management Review*, 16(2), 186–199. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.08.002>
- Cruz-Suarez, A., Prado-Román, A., & Prado-Román, M. (2014). Cognitive legitimacy, resource access, and organizational outcomes. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 54(5), 575–584. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140510>
- Cruz Suárez, A., Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65). <https://doi.org/10.31876/revista.v19i65.11249>
- Cunha, P. R. da, Santos, C. A. dos, & Haveroth, J. (2017). Fatores explicativos da política de estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiros. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(1). <https://doi.org/10.5585/podium.v6i1.166>
- Curi, M. (2014). Soccer in Brazil: An introduction. *Soccer and Society*, 15(1), 2–7. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.854523>
- DaMatta, R. (1994). Antropologia do óbvio - Notas em torno do significado social do futebol brasileiro. In *Revista USP* (Vol. 0, Issue 22, p. 10). <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i22p10-17>
- DaMatta, R. (2009). Sport in Society: An Essay on Brazilian Football. *Vibrant – Virtual Brazilian Anthropology*, 6(2), 98–120.
- Dantas, M. G. da S., & Boente, D. R. (2012). A utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(2), 101–130.
- Dantas, M. G. da S., Freitas, R. M. de, Costa, M. A. A. da, & Barbosa, A. (2017). The determinants of Brazilian football clubs' debt ratios. *Brazilian Business Review, Special Issues*, 94–109. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.5>
- Dantas, M. G. da S., Macedo, M. Á. da S. A. D. S., & Machado, M. A. V. (2016). Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 27(2), 113–132. <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080106>
- Dantas, M. G. da S., Machado, M. A. V., & Macedo, M. A. D. S. (2015). Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 113–132. <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080106>
- De Paola, M., & Scoppa, V. (2012). The effects of managerial turnover: evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 152–168. <https://doi.org/10.1177/1527002511402155>
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039. <https://doi.org/10.2307/256722>
- Deephouse, D. L. (2016). Legitimacy. In C. E. Carroll (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of*

- Corporate Reputation* (pp. 395–396). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483376493>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Deephouse, D. L., Leigh, J. B., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 27–52). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526415066>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2012). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, January, 49–77. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Di Simone, L., & Zanardi, D. (2020). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812–824. <https://doi.org/10.1108/MF-09-2020-0478>
- Dias, I., & Rossi, G. (2017). How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization. *Brazilian Business Review*, especial(1), 24–44. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.2>
- Dicionário Michaelis. (2022). *Ataque*. <https://michaelis.uol.com.br/palavra/9jX9/ataque/>
- Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance Failure and Financial Crisis in German Football. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 662–669. <https://doi.org/10.1177/1527002506297022>
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A. A., Prado Román, C., Prado-Román, C., Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 16(3), 127–143. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60038-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60038-0)
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Díaz-Iglesias, S., & Prado-Román, M. (2017). The institutionalization of sports organizations: a legitimacy perspective. In M. Peris-Ortiz, J. Álvarez-García, & M. de la C. Del Río-Rama (Eds.), *Sports Management as an Emerging Economic Activity* (pp. 87–99). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63907-9>
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. A. A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954–1969. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Pacific Sociological Association Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Source: The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Duarte, G. (2021, April 28). *Cruzeiro segue busca por reforços pontuais para a Série B e mantém negociação por Bissoli*. GloboEsporte.Com. <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-segue-busca-por-reforcos-pontuais-para-a-serie-b-e-mantem-negociacao-por-bissoli.ghtml>
- Edwards, J. R., Mason, D. S., & Washington, M. (2009). Institutional pressures, government funding and provincial sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 128–149. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.028798>
- Elaad, G., Jelnov, A., & Kantor, J. (2018). You do not have to succeed, just do not fail: When do soccer coaches get fired? *Managerial and Decision Economics*, 39(3), 269–274. <https://doi.org/10.1002/mde.2901>

- Ernst & Young. (2019). *Impacto do Futebol Brasileiro*. [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843\\_346.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf)
- Ernst & Young. (2022). *Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2021*.
- ESPN. (2008, September 2). *Na Série B, Corinthians atrai mais público que rivais*. ESPN. [http://www.espn.com.br/noticia/4268\\_na-serie-b-corinthians-atrai-mais-publico-que-rivais](http://www.espn.com.br/noticia/4268_na-serie-b-corinthians-atrai-mais-publico-que-rivais)
- ESPN. (2013, December 16). *Palmeiras leva mais público à Série B do que quando foi rebaixado*. ESPN. [http://www.espn.com.br/noticia/376948\\_palmeiras-leva-mais-publico-a-serie-b-do-que-quando-foi-rebaixado](http://www.espn.com.br/noticia/376948_palmeiras-leva-mais-publico-a-serie-b-do-que-quando-foi-rebaixado)
- ESPN. (2021, December 15). *Título da Copa do Brasil garante mais R\$ 56 milhões ao Atlético-MG na temporada 2021*. [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/9677637/titulo-copa-do-brasil-garante-mais-56-milhoes-atletico-mg-temporada-2021](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/9677637/titulo-copa-do-brasil-garante-mais-56-milhoes-atletico-mg-temporada-2021)
- Evans, R., Walters, G., & Tacon, R. (2019). Assessing the effectiveness of financial regulation in the English Football League: “The dog that didn’t bark.” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(7), 1876–1897. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2017-3288>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados*. Elsevier. [https://www.amazon.com.br/Manual-Análise-Dados-Luiz-Fávero/dp/8535270876?keywords=análise+de+dados+fávero&qid=1537200742&sr=8-1&ref=sr\\_1\\_1](https://www.amazon.com.br/Manual-Análise-Dados-Luiz-Fávero/dp/8535270876?keywords=análise+de+dados+fávero&qid=1537200742&sr=8-1&ref=sr_1_1)
- Fernández-Alles, M. de la luz, & Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503–517. <https://doi.org/10.1108/09534810610676699>
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., & Zampella, A. (2017). Financial versus sports performance: the missing link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 36. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p36>
- FIFA. (2019). *Professional football report*. <https://digitalhub.fifa.com/m/a59132e138824c1c/original/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>
- FIFA. (2021). *International Transfer Snapshot*.
- Flint, S. W., Plumley, D. J., & Wilson, R. J. (2014). You don’t know what you’re doing! The impact of managerial change on club performance in the English Premier League. *Managing Leisure*, 19(6), 390–399. <https://doi.org/10.1080/13606719.2014.910000>
- Flint, S. W., Plumley, D., & Wilson, R. (2016). You’re getting sacked in the morning: managerial change in the English Premier League. *Marketing Intelligence and Planning*, 34(2), 223–235. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2014-0189>
- Flores, R., Forrest, D., & Tena, J. D. (2012). Decision taking under pressure: Evidence on football manager dismissals in Argentina and their consequences. *European Journal of Operational Research*, 222(3), 653–662. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.03.033>
- Franck, E. (2018). European club football after “Five Treatments” with Financial Fair Play — time for an assessment. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 97. <https://doi.org/10.3390/ijfs6040097>
- Frick, B., Barros, C. P., & Prinz, J. (2010). Analysing head coach dismissals in the German “Bundesliga” with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 151–159. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.11.048>
- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60–75. <https://doi.org/10.1177/1527002505282868>
- G1. (2021, March 11). *MP-RS denuncia sete pessoas em investigação que apura crimes cometidos no Sport Club Internacional entre 2015 e 2016*. G1: Rio Grande Do Sul. <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/03/11/mp-rs-denuncia-sete-pessoas-em-investigacao-que-apura-crimes-cometidos-no-sport-club-internacional-entre-2015-e-2016.ghtml>

- Galariotis, E., Germain, C., & Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1–2), 589–612. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>
- Galdino, M., Lesch, L., & Wicker, P. (2022). (Un)Sustainable Human Resource Management in Brazilian Football? Empirical Evidence on Coaching Recruitment and Dismissal. *Sustainability*, 14(12), 7319. <https://doi.org/10.3390/SU14127319>
- Galdino, M., Wicker, P., & Soebbing, B. P. (2020). Gambling with leadership succession in Brazilian football: head coach turnovers and team performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2020-0059>
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569–594. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>
- Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. A critical review of the coach succession literature. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 285–296. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0015>
- Garcia, P. C., Villar, J. G., & Santos, J. M. S. (2014). Economic crisis, sport success and willingness to pay: the case of a football club. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3), 237–249. <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2013-0023>
- Garrett, R. (2004). The response of voluntary sports clubs to sport England’s Lottery funding: cases of compliance, change and resistance. *Managing Leisure*, 9(1), 13–29. <https://doi.org/10.1080/1360671042000182973>
- Gasparetto, T. M., & Barajas, Á. (2016). Influencia de los torneos en la generación de ingresos. *Revista de Psicología Del Deporte*, 25(3), 33–36. [http://www.rpd-online.com/article/view/v25-n3-gasparetto-barajas/Gasparetto\\_Barajas](http://www.rpd-online.com/article/view/v25-n3-gasparetto-barajas/Gasparetto_Barajas)
- Gillett, A. G., & Tennent, K. D. (2018). Shadow hybridity and the institutional logic of professional sport. *Journal of Management History*, 24(2), 228–259. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2017-0060>
- Globoesporte.com. (2022, February 2). *Clubes da Série A decidem acabar com regra que limitava trocas de técnicos*. Brasileirão Série A. <https://ge.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/clubes-da-serie-a-decidem-acabar-com-regra-que-limitava-trocas-de-tecnicos.ghtml>
- GloboEsporte.com. (2021a, May 30). *Cruzeiro lança programa de doações para torcida ajudar a pagar salário de jogadores*. Globoesporte.Com. <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-lanca-programa-de-doacoes-para-torcida-ajudar-a-pagar-salario-de-jogadores.ghtml>
- GloboEsporte.com. (2021b, October 29). *Na luta contra o rebaixamento, Vitória adota “ingresso popular” para jogos finais no Barradão*. Globo Esporte. <https://ge.globo.com/ba/futebol/times/vitoria/noticia/na-luta-contr-o-rebaixamento-vitoria-adota-ingresso-popular-para-jogos-finais-no-barradao.ghtml>
- Gomes, C. (2020). Revisitando a relação entre reputação e desempenho financeiro: uma análise baseada em mineração de texto e aprendizado de máquina [Universidade de São Paulo]. In *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ndteint.2014.07.001> <https://doi.org/10.1016/j.ndteint.2017.12.003> <https://doi.org/10.1016/j.matdes.2017.02.024>
- Gómez-Martínez, R., Andreu, L., & Díez-Martín, F. (2018). Explanation of the relation between organizational legitimacy and firm’s price. In E. C. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses*

- and Institutions (pp. 1–304). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75990-6>
- González, A. M. M., Fernández, F. M., Suárez, J. L. F., & Magaz González, A. M. (2018). Is efficient to play in first division? Influence of promotion and relegation in the technical efficiency of the Spanish professional football teams. *Research & Investigations in Sports Medicine*, 2(5). <https://doi.org/10.31031/rism.2018.02.000547>
- Gordon, C., & Helal, R. (2001). The crisis of Brazilian Football: perspectives for the twenty-first century. *The International Journal of the History of Sport*, 18(3), 139–158. <https://doi.org/10.1080/714001590>
- Grafietti, C. (2021, April 3). *Clube do Bilhão: o que fazer para evitar que seu clube faça parte*. Infomoney. <https://www.infomoney.com.br/columnistas/cesar-grafietti/clube-do-bilhao-o-que-fazer-para-evitar-que-seu-clube-faca-parte/>
- Grafietti, C., & Di Caterina, P. (2021). Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol 2019. In *Itau BBA*.
- Guerrero-Calderón, B., Owen, A., Morcillo, J. A., & Castillo-Rodríguez, A. (2021). How does the mid-season coach change affect physical performance on top soccer players? *Physiology and Behavior*, 232(May 2020). <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2021.113328>
- Guterman, M. (2009). O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. In *Editora Contexto* (Vol. 0). <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9141.v0i163p403-408>
- Guth, K. (2016). Institutional Theory. In *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (Issue August). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483376493.n145>
- Hagen, J., & Cunha, M. N. (2019). The history of investing in football and factors affecting stock price of listed football clubs. *International Journal of Financial Management*, 9(4), 31–41. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26975.82089>
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(2), 44–51. <https://doi.org/10.1108/14720700410534967>
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48. <https://doi.org/10.1177/002224299906300303>
- Hatanaka, A., & Oliveira, F. R. de S. (2021, March 3). *ConJur - Opinião: Recuperação judicial e falências de associações*. Consultor Jurídico. <https://www.conjur.com.br/2021-mar-03/opinioao-recuperacao-judicial-falencias-associacoes>
- Heuer, A., Müller, C., Rubner, O., Hagemann, N., & Strauss, B. (2011). Usefulness of dismissing and changing the coach in professional soccer. *PLoS ONE*, 6(3), e17664. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0017664>
- Holanda, B. B. B. de. (2014). The fan as actor: The popularization of soccer and Brazil's sports audience. *Soccer and Society*, 15(1), 8–18. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.854529>
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). Financial performance and corporate diversification strategies in professional football – evidence from the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(3), 291–315. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2019-0019>
- Iconomescu, T. M. (2020). Top romanian football clubs economic and sport performance analysis. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, June, 3174–3186.
- Irvine, H., & Fortune, M. (2016). The first 25 years of the Queensland Rugby Football League:

- claims to legitimacy in annual reports. *Accounting History*, 21(1), 48–74. <https://doi.org/10.1177/1032373215614116>
- Jacobsen, Å., Kringstad, M., & Olsen, T.-E. (2021). Extraordinary funding and a financially viable football industry — friends or foes? A Norwegian Football League perspective. *Sustainability*, 13(5), 2788. <https://doi.org/10.3390/su13052788>
- Janis, I. L., & Fadner, R. H. (1943). A coefficient of imbalance for content analysis. *Psychometrika*, 8(2), 105–119. <https://doi.org/10.1007/BF02288695>
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 37–66). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781139939744.004>
- Justel, S., Micó, J.-L., Payne, G., & Ordeix-Rigo, E. (2018). Public interest and the legitimacy of media. In E. C. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions* (pp. 243–255).
- Karlsson, T., & Middleton, K. W. (2015). Strategies for creating new venture legitimacy. *Industry and Higher Education*, 29(6), 469–479. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0279>
- Kennedy, P., & Kennedy, D. (2012). Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe. *Soccer and Society*, 13(3), 327–340. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.655503>
- Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35(5), 555–564. <https://doi.org/10.1080/0003684022000015946>
- Kringstad, M., & Olsen, T. E. (2016). Can sporting success in Norwegian football be predicted from budgeted revenues? *European Sport Management Quarterly*, 16(1), 20–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1061032>
- Lago-Peñas, C. (2011). Coach mid-season replacement and team performance in professional soccer. *Journal of Human Kinetics*, 28(1), 115–122. <https://doi.org/10.2478/v10078-011-0028-7>
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in european football: an introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1527002505282871>
- Lamertz, K., Carney, M., & Bastien, F. (2008). Image on the internet: Inter-organisational isomorphism in image management by professional soccer clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(3), 242–262. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017191>
- Lawrence, T. B., & Shadnam, M. (2008). Institutional Theory. In *The International Encyclopedia of Communication* (pp. 308–321). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieci035>
- Lebelhuber, C., & Greiling, D. (2021). Strategic response to institutional pressures of climate change: an exploration among gas sector companies. *Review of Managerial Science*, 1–43. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00449-w>
- Leiras, T. (2021, March 26). *Com foco em recuperação e gestão, responsável por recrutar CEO do Botafogo explica perfil*. GloboEsporte.Com. <https://globoesporte-globo-com.cdn.ampproject.org/c/s/globoesporte.globo.com/google/amp/futebol/times/botafogo/noticia/com-foco-em-recuperacao-e-gestao-responsavel-por-recrutar-ceo-do-botafogo-explica-perfil.ghtml>
- Lemos Umbelino, W., Barroso Silva, R., Rodrigues Ponte, V. M., & Chagas Lima, M. (2019). Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do PROFUT. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(1), 112. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2019v7n1.38074>

- Lima, G. A. S. F., Lima, I. S., Coelho, A. C. D., Fávero, L. P. L., Augusto, G., Franco, S., Carlos, A., Coelho, D., Paulo, L., & Fávero, L. P. L. (2010). Avaliação da Relação do Nível de Evidenciação com o Custo da Dívida das Empresas Brasileiras Utilizando Análise de Correspondência. *Revista de Informação Contábil*, 4(1), 21–40. <https://doi.org/10.34629/ric.v4i1.21-40>
- Lin, R., & Sheu, C. (2012). Why do firms adopt/implement green practices? An Institutional Theory perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 533–540. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1221>
- Llopis, M. R., & Blanco, F. P. (2015). ¿Por qué superan los concursos de acreedores los clubes de fútbol profesionales españoles? *Universia Business Review*, 2015(48), 52–85.
- López-Balboa, A., Blanco-González, A., Díez-Martín, F., & Prado-Román, C. (2021). Macro level measuring of organization legitimacy: its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010053>
- Madeiro, G. (2007). Sport and power: globalization and merchandizing in the soccer world. *Society and Business Review*, 2(3), 287–298. <https://doi.org/10.1108/17465680710825479>
- Maia, A. B. G. R. (2021). *Ambiente institucional, futebol feminino e desempenho organizacional dos clubes mais fortes do mundo*. Universidade Federal do Ceará.
- Mallett, C. J., & Lara-Bercial, S. (2016). Serial winning coaches: people, vision, and environment. In *Sport and Exercise Psychology Research: From Theory to Practice*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803634-1.00014-5>
- Maniaudet, G., & Maleson, R. (2022). *Rotatividade dos Técnicos*. <https://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/rotatividade-dos-tecnicos>
- Mattar, M. F. (2014). *Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional* (1st ed.). Elsevier. <https://www.loja.elsevier.com.br/na-trave-9788535278675.html>
- Mattos, R. (2020). *Fla articulou por MP que muda direito de TV e quer passar jogos do Carioca*. UOL Esporte. <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2020/06/18/fla-articulou-por-mp-que-muda-direito-de-tv-e-quer-passar-jogos-do-carioca.htm>
- Mattos, R. (2021, March 31). *Restrição de troca de técnicos do Brasileiro tem brecha para acordo*. Coluna: Rodrigo Mattos. <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/03/31/restricao-de-troca-de-tecnicos-do-brasileiro-tem-brecha-em-caso-de-acordo.htm>
- Mattos, R. (2022, August 11). *Com um ano de lei, Brasil tem 24 clubes SAF e há previsão de expansão*. UOL Esporte. <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/08/11/apos-um-ano-de-lei-brasil-ja-tem-24-clubes-saf-e-ha-previsao-de-expansao.htm>
- Maximiano, Sandra. (2017). Does replacing a manager improve performance? In *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3589739>
- Máximo, J. (1999). Memórias do futebol brasileiro. *Estudos Avançados*, 13(37), 179–188. <https://doi.org/10.1590/s0103-40141999000300009>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal*, 83(2), 340–363. <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Minatto, F. (2020). *Insolvência em clubes de futebol brasileiros: proposição de modelos baseados em redes neurais*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Minatto, F., & Borba, J. A. (2021). Insolvency in Brazilian football clubs: proposition of models based on neural networks. *Brazilian Business Review*, 18(6), 624–642. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.6.2>
- Minatto, F., Oliveira, M. C., & Borba, J. A. (2019). Dependência e diversificação das receitas dos clubes de futebol brasileiros: o que sabemos? *XIII Congresso Anpcont*, 1(1), 1–18.

- Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00060>
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653–683. <https://doi.org/10.2307/2667051>
- Moneda, L. (2022). *Globo Esporte News dataset*. Kaggle. <https://www.kaggle.com/datasets/lgmoneda/ge-soccer-clubs-news>
- Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O., & Escorcía-Caballero, J. P. (2018). Organizational legitimacy and stakeholder trust in the organization: a feed-forward relationship. In E. C. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions* (pp. 283–299). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75990-6>
- Morrow, S. (2006). Scottish Football - It's a Funny Old Business. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 90–95. <https://doi.org/10.1177/1527002505282867>
- Morrow, S. (2013). Structure and change in professional football: an Old Firm's search for a new market. *Soccer and Society*, 14(4), 462–484. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.753531>
- Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. da, & Bastos, S. A. P. (2009). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Revista Gestão e Planejamento*, 10(1), 53–71.
- Munir, K. A. (2020). Challenging institutional Theory's Critical credentials. *Organization Theory*, 1(1), 263178771988797. <https://doi.org/10.1177/2631787719887975>
- Murito, B., & Maleson, R. (2021, December 9). *Com apenas 21 trocas de técnicos, Brasileiro de 2021 tem a segunda menor marca dos pontos corridos*. GloboEsporte. <https://ge.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/com-apenas-21-trocas-de-tecnicos-brasileirao-de-2021-tem-a-segunda-menor-marca-dos-pontos-corridos.ghtml>
- Nakamura, W. T., & Cerqueira, S. de A. (2021). A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210055>
- Nascimento, J. C. H. B. do, Nossa, V., Bernardes, J. R., & Sousa, W. D. de. (2015). A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), 137–161.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports: a contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1880543>
- Nissen, R. (2014). Playing the game: how football directors make sense of dismissing the coach. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(3–4), 214–231. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2014.072009>
- Nissen, R. (2015). Understanding coach dismissals in European professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(2), 89–106. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2013-0034>
- Nissen, R. (2016). Hired to be fired? Being a coach in Danish professional football. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 11(2), 137–148. <https://doi.org/10.1177/1747954116636706>
- Nissen, R., & Wagner, U. (2020). The inherent risk of being fired: the institutional logics enabling sport directors to replace coaches in professional football. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 441–456. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727356>
- Nite, C., & Edwards, J. (2021). From isomorphism to institutional work: advancing institutional

- theory in sport management research. *Sport Management Review*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1896845>
- Noll, R. G. (2002). The economics of promotion and relegation in sports leagues: the case of English football. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169–203. <https://doi.org/10.1177/152700250200300205>
- Oberhofer, H., Philippovich, T., & Winner, H. (2015). Firm survival in professional sports. *Journal of Sports Economics*, 16(1), 59–85. <https://doi.org/10.1177/1527002512462582>
- Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2018). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47–57.
- Oliveira, M. C., & Borba, J. A. (2021). Liabilities and contingencies of Brazilian football clubs. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(22), 330–344. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.71172>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Management*, 16(1), 145–179. <http://www.jstor.org/stable/258610>
- Peachey, J. W., Bruening, J., Welty Peachey, J., & Bruening, J. (2011). An examination of environmental forces driving change and stakeholder responses in a Football Championship Subdivision athletic department. *Sport Management Review*, 14(2), 202–219. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.002>
- Perechuda, I. (2020a). Football clubs drowned by players. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27(1), 28–32. <https://doi.org/10.2478/pjst-2020-0005>
- Perechuda, I. (2020b). Salaries to revenue ratio efficiency in football clubs in Europe. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27, 28–32. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11833-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11833-4_20)
- Pérez, C. R. (2017). News framing and media legitimacy: An exploratory study of the media coverage of the refugee crisis in the European Union. *Communication and Society*, 30(3), 169–184. <https://doi.org/10.15581/003.30.3.169-184>
- Petrocilo, C. (2019). Após perdão do Profut, clubes criam dívida de R\$ 100 mi com a União. *Folha de São Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/04/apos-perdao-do-profut-clubes-criam-nova-divida-de-r-100-mi-com-a-uniao.shtml>
- Petrocilo, C. (2020, June 3). Clubes veem dificuldade para honrar dívidas de R\$ 1,8 bilhões do PROFUT. *Folha de São Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2020/06/clubes-veem-dificuldade-para-honrar-dividas-de-r-18-bilhao-do-profut.shtml>
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: the effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1131–1152. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533222>
- Pinnuck, M., & Potter, B. (2006). Impact of on-field football success on the off-field financial performance of AFL football clubs. *Accounting and Finance*, 46(3), 499–517. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.2006.00179.x>
- Plumley, D., Serbera, J.-P., & Wilson, R. (2021). Too big to fail? Accounting for predictions of financial distress in English professional football clubs. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(1), 93–113. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0095>
- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer and Society*, 18(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980737>
- Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League Football Clubs 1992–2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(11). <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7353>
- Poli, R., Besson, R., Ravanel, L., & Gonzalez, T. (2022, March 1). *Coaches' average tenure duration: global analysis*. CIES Football Observatory. <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2021/wp373/en/>

- Prado-Roman, C., Diez-Martin, F., & Blanco-Gonzalez, A. (2020). The effect of communication on the legitimacy and performance of organizations. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(3), 565–581. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071>
- Procházka, D., Procházka, D., & Procházka, D. (2012). Financial conditions and transparency of the Czech professional football clubs. *Prague Economic Papers*, 21(4), 504–521. <https://doi.org/10.18267/j.pep.437>
- Proni, M. W., & Zaia, F. H. (2014). Financial condition of Brazilian soccer clubs: An overview. *Soccer and Society*, 15(1), 108–122. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.854572>
- Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015, September). Práticas de Governança Corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105–125.
- Rossoni, L. (2016). O que é legitimidade organizacional? *Organizações & Sociedade*, 23(76), 110–129. <https://doi.org/10.1590/1984-9230766>
- Ruta, D., Lorenzon, L., & Sironi, E. (2020). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 17–37. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0081>
- Sakinc, I., Acikalin, S., & Soyguden, A. (2017). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(1), 16–22. <https://doi.org/10.7752/jpes.2017.s1003>
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.007>
- Sandhu, S. (2018). Neo-Institutional Theory. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–15. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0116>
- Sass, M. (2012). *Long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play Regulations* (Issue 5).
- Scelles, N., & Llorca, M. (2020). Head coach change and team performance in the French men's football Ligue 1, 2000-2016. *Economics Bulletin*, 40(2), 920–937.
- Scelles, N., Szymanski, S., & Dermit-Richard, N. (2018). Insolvency in French soccer: the case of payment failure. *Journal of Sports Economics*, 19(5), 603–624. <https://doi.org/10.1177/1527002516674510>
- Schmidt, D., Zureck, A., Svoboda, M., & Burmeister, S. (2019). *A critical analysis of too prominent to fail in times of Neymar. March 2020*.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Scott, W. R. (2011). The Adolescence of Theory Institutional. *Science*, 32(4), 493–511. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1441352301700691>
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4–17. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655>
- SerasaExperian. (2022). *Falências decretadas: Levantamento mensal sobre falências decretadas pelas empresas em atividade no Brasil*. <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/indicadores-economicos/>
- Silva, M. D. de O. P. (2017). *O efeito do sentimento das notícias sobre o comportamento dos preços no mercado acionário brasileiro*. Universidade de Brasília.
- Slack, R., & Shrivess, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in premier league football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9(1), 17–28. <https://doi.org/10.1108/09675420810886105>
- Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: the football club as a utility

- maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Sloane, P. J. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12063>
- Soebbing, B. P., & Mason, D. S. (2009). Managing legitimacy and uncertainty in professional team sport: the NBA's draft lottery. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(3/4), 141–157. <https://doi.org/10.1108/13527590910964928>
- Sotiriadou, P., & Wicker, P. (2013). Community sports clubs' responses to institutional and resource dependence pressures for government grants. *Annals of Leisure Research*, 16(4), 297–314. <https://doi.org/10.1080/11745398.2013.853338>
- Storm, R. K. (2009). The rational emotions of FC København: A lesson on generating profit in professional soccer. *Soccer and Society*, 10(3–4), 459–476. <https://doi.org/10.1080/14660970902771506>
- Storm, R. K. (2011). Winners and losers in Danish football: Commercialization and developments in European and Danish first-tier clubs. *Soccer and Society*, 12(6), 737–753. <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.609677>
- Storm, R. K. (2012). The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(1), 21–38. <https://doi.org/10.1108/20426781211207647>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Storm, R. K., & Thomsen, F. (2016). For better or worse? A study of institutional responses to sports competitive pressure in Danish pro soccer 2001–2013. *European Journal for Sport and Society*, 13(4), 274–295. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1248092>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sutherland, R. J., & Haworth, M. (1986). The economics of the industry. *Managerial Finance*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.4324/9781315125275-6>
- Szymanski, S. (2015). Long-term and short-term causes of insolvency and English football. In P. Rodríguez, S. Késenne, & R. Koning (Eds.), *The Economics of Competitive Sports* (pp. 74–83). <https://doi.org/10.4337/9781783474769>
- Szymanski, S. (2017). Entry into exit: insolvency in English professional football. *Scottish Journal of Political Economy*, 64(4), 419–444. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12134>
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135–153. <https://doi.org/10.1080/02692179700000008>
- Szymanski, S., & Weimar, D. (2019). Insolvencies in professional football: A German Sonderweg? *International Journal of Sport Finance*, 14(1), 54–68. <https://doi.org/10.32731/IJSF.141.022019.05>
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: Strategic adaptation as the answer? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 121–140. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0064>
- Theobald, R. R., Santos, M. J., Brambilla, F. R., & Eberle, L. (2020). Sentimentos e emoções dos torcedores de futebol. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 14(2), 183–202.
- Tingey-Holyoak, J. (2014). Sustainable water storage by agricultural businesses: Strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 67(12), 2590–2602.

- <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2014.03.018>
- Tozetto, A. B., Carvalho, H. M., Rosa, R. S., Mendes, F. G., Silva, W. R., Nascimento, J. V., & Milistetd, M. (2019). Coach turnover in top professional Brazilian football championship: A multilevel survival analysis. *Frontiers in Psychology, 10*(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01246>
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review, 16*(3), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>
- van Ours, J. C., & van Tuijl, M. A. (2016). In-season head-coach dismissals and the performance of professional football. *Economic Inquiry, 54*(1), 591–604. <https://doi.org/10.1111/ecin.12280>
- Vejvar, M., Lai, K., Lo, C. K. Y., & Fürst, E. W. M. (2018). Strategic responses to institutional forces pressuring sustainability practice adoption: Case-based evidence from inland port operations. *Transportation Research Part D: Transport and Environment, 61*, 274–288. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2017.08.014>
- Vergne, J. P. (2011). Toward a new measure of organizational legitimacy: method, validation, and illustration. *Organizational Research Methods, 14*(3), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1094428109359811>
- Vöpel, H. (2011). Do we really need Financial Fair Play in European club football? An economic analysis. *CESifo DICE Report, 9*(3), 54–59.
- Wang, P., & Liu, D. (2019). Review of organizational legitimacy research. *Proceedings of 2019 International Conference on Educational Reform, Management Science and Sociology, Ermss*, 154–158.
- Washington, M., & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review, 14*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.003>
- Webb, B. J., & Broadbent, J. M. (1986). Finance and football clubs: what cash flow analysis reveals. *Managerial Finance, 12*(1), 6–10. <https://doi.org/10.1108/eb013556>
- Weimar, D. (2020). Insolvency regulations of football association in Germany: Economic peculiarities, disincentives, and reform approaches. *German Journal of Exercise and Sport Research, 50*(4), 523–533. <https://doi.org/10.1007/s12662-020-00666-7>
- Wilson, R., Plumley, D., & Flint, S. W. (2020). Making sense of the sack race: the impact of managerial change in the English Football League. *Sport, Business and Management: An International Journal, 10*(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0079>
- Wirl, F., & Sagmeister, S. (2008). Changing of the guards: New coaches in Austria's premier football league. *Empirica, 35*(3), 267–278. <https://doi.org/10.1007/s10663-008-9063-6>
- Xie, J., Riaz, H., Li, X., Xu, S., & Awan, T. M. (2021). Different kettles of fish: corporate social performance, media legitimacy, and corporate financial performance of Chinese firms. *Journal of Environmental Planning and Management, 1–26*. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1975105>
- Xiu, L., Lu, F., & Liang, X. (2020). Legitimized identity vs identifiable legitimacy: Toward a theoretical framework of the relationship between organizational identity and organizational legitimacy. *Nankai Business Review International, 11*(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2019-0009>
- Zimbalist, A. (2003). Sport as Business. *Oxford Review of Economic Policy, 19*(4), 503–511. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.503>
- Zoccali, C. (2011). The role of financial indicators in the life of Italian football clubs. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport, VII*(3), 167–185.



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista (Clubes)

Obrigada por participar desta pesquisa sobre demissão de treinadores no futebol brasileiro. Conforme combinado, sua participação é anônima e seu nome nem o do clube não serão mencionados nesta pesquisa. As respostas individuais serão mantidas em sigilo e os dados coletados serão apresentados, após feitas as devidas análises, em conjunto com as respostas dos demais participantes. Durante a entrevista, caso exista alguma dúvida ou pergunta que você não gostaria de responder, fique à vontade para me informar. Após a transcrição desta entrevista, ela será enviada para você verificar a fidedignidade das informações. Ao final da pesquisa também será enviado um relatório contendo os resultados obtidos.

- 1) Relate objetivamente sua experiência no futebol profissional.
- 2) Você acredita que o desempenho esportivo influencia o desempenho econômico-financeiro ou o contrário? Por quê?
- 3) Que tipos de problemas o clube enfrenta quando o desempenho esportivo é ruim?
- 4) Quais as principais ações do clube quando o desempenho esportivo é ruim?
- 5) Em quais situações o clube é pressionado a demitir o treinador?
- 6) Antes da demissão do treinador, alguma alternativa é considerada? Qual?
- 7) Quem são os envolvidos na decisão de demitir o treinador?
- 8) Quem são os grupos que mais influenciam na demissão do treinador? Por quê?
- 9) Como o clube concilia os aspectos financeiros e a demissão do treinador?
- 10) Quais os efeitos o clube espera ver depois da demissão do treinador?
- 11) No momento da demissão o clube já sabe quem será o novo treinador?
- 12) Quais os fatores mais importantes na escolha de um novo treinador?
- 13) Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer?

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista (Imprensa)

Obrigada por participar desta pesquisa sobre demissão de treinadores no futebol brasileiro. Conforme combinado, sua participação é anônima e seu nome não será mencionado nesta pesquisa. As respostas individuais serão mantidas em sigilo e os dados coletados serão apresentados, após feitas as devidas análises, em conjunto com as respostas dos demais participantes. Durante a entrevista, caso exista alguma dúvida ou pergunta que você não gostaria de responder, fique à vontade para me informar. Após a transcrição desta entrevista, ela será enviada para você verificar a fidedignidade das informações. Ao final da pesquisa será enviado um relatório contendo os resultados obtidos.

- 1) Relate objetivamente sua experiência como jornalista esportivo(a).
- 2) Você acredita que o desempenho esportivo influencia o desempenho econômico-financeiro? Por quê?
- 3) Que tipo de problemas você percebe que os clubes enfrentam quando o desempenho esportivo é ruim?
- 4) Quais as principais ações você percebe que os clubes têm quando o desempenho esportivo é ruim?
- 5) Em que situações você acredita que os clubes são pressionados a demitir o treinador?
- 6) Quem você acredita que são os grupos que mais influenciam na demissão do treinador? Por quê?
- 7) Como você percebe que os clubes conciliam os aspectos financeiros e a demissão do treinador?
- 8) Como você definiria um bom treinador?
- 9) Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer?

## APÊNDICE C – Caracterização dos entrevistados

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados (continua)

Data	Id	Cargo	Idade	Descrição
27/10/2021	E01	Supervisor de Futebol	29	Graduado em <i>Marketing</i> e Publicidade, tem dez anos de experiência no futebol profissional, dos quais há sete anos exerce a função de supervisor de futebol não estatutário no Brasil.
27/10/2021	E02	Executivo de Futebol	50	Graduado em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, é especialista em Gestão do Futebol. Tem 23 anos de experiência no futebol profissional, dos quais há onze exerce a função de executivo de futebol não estatutário no Brasil.
28/10/2021	E03	Diretor Desportivo	41	Graduado em Educação Física, tem 15 anos experiência no futebol profissional, exercendo funções de supervisor geral, coordenador de categorias de base e executivo de futebol não estatutário no Brasil e desde 2021 no futebol português.
29/10/2021	E04	Jornalista de Negócios do Esporte	37	Graduado em Jornalismo, tem 13 anos de experiência como jornalista esportivo, dos quais há nove anos escreve sobre negócios do esporte.
29/10/2021	E05	Jornalista Esportivo	49	Graduado em Jornalismo, tem 31 anos de experiência como jornalista esportivo, atuando no Rádio e em canais televisivos no Brasil.
04/11/2021	E06	Treinador	65	Tem experiência de mais de 40 anos no futebol profissional, foi treinador de clubes do interior de São Paulo, Paraná, Alagoas e Rondônia. Atualmente é presente de uma associação que representa a categoria de treinadores.
18/11/2021	E07	Jornalista Esportivo	29	Graduado em Jornalismo, tem nove anos de experiência como jornalista esportivo. Foi setorista de um clube paulista e escreveu reportagens para diferentes canais de comunicação esportiva.
18/11/2021	E08	Jornalista Esportivo	34	Graduado em Jornalismo, possui mais de 10 anos de experiência como jornalista esportivo. Foi setorista de clubes cariocas. Escreve e é editor em sites esportivos e jornal.
18/11/2021	E09	Jornalista Esportivo	46	Graduado em Jornalismo, possui mais de 15 anos de experiência como jornalista esportivo. Foi setorista de clubes e editor em jornal esportivo, atualmente é repórter esportivo.
19/11/2021	E10	Jornalista Esportivo	54	Graduado em Jornalismo, possui mais de 25 anos de experiência como jornalista esportivo. Começou a carreira como radialista e atualmente é comentarista esportivo na TV, rádio e internet.
22/11/2021	E11	Jornalista Esportivo	36	Graduado em Jornalismo, com mais de 15 anos de experiência como jornalista esportivo. Trabalhou como redator e repórter em jornal, dedicando-se à área esportiva. Atualmente é colunista de futebol internacional e professor universitário.
23/11/2021	E12	Jornalista Esportivo	42	Graduado em Jornalismo e pós-graduado em gestão esportiva, com mais de 15 anos de experiência como jornalista esportivo. Trabalho em todos os meios de comunicação (rádio, TV, internet, mídia impressa). Atualmente é narrador esportivo.
23/11/2021	E13	Jornalista Esportivo	84	Graduado em Jornalismo e Direito, tem 60 anos de experiência em jornalismo esportivo. Foi comentarista e locutor esportivo em canal esportivo. Atualmente escreve um blog sobre esportes.
24/11/2021	E14	Vice-Presidente de <i>Marketing</i> e Futebol	54	Graduado em Ciências Contábeis com pós-graduação em Administração. Tem 2 anos de experiência no futebol profissional, ocupa o cargo estatutário de vice-presidente de <i>marketing</i> e, temporariamente, a vice-presidência de futebol.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados (continuação)

Data	Id	Cargo	Idade	Descrição
25/11/2021	E15	Vice-Presidente de Futebol	56	Possui tecnólogo e tem 9 anos de experiência no futebol profissional, participando do curso de Gestão do Futebol da CBF. Atuou como diretor estatutário nas categorias de base e como vice-presidente do departamento de futebol.
29/11/2021	E16	Vice-Presidente De Gestão	62	Graduado em Engenharia e Administração, tem experiência de 13 anos no futebol profissional. Atuou como administrador estatutário das categorias de base e na vice-presidência de gestão. Atualmente é conselheiro do clube e presidente estatutário da comissão patrimonial.
30/11/2021	E17	Jornalista Esportiva	46	Graduada em Jornalismo, com mais de 20 anos de experiência em jornalismo esportivo. Atuou como repórter, colunista e subeditora de esportes, sendo estas duas últimas funções exercidas atualmente na mídia digital e impressa.
30/11/2021	E18	Jornalista Esportivo	39	Graduado em Jornalismo e Administração, com mais de 15 anos de experiência em jornalismo esportivo. Escreveu colunas para mídia digital, atualmente é comentarista e editor de esportes.
01/12/2021	E19	Jornalista Esportivo	28	Graduado em Jornalismo, possui mais de 8 anos de experiência em jornalismo esportivo. Atua como repórter, editor de esportes e comentarista na mídia impressa, digital e televisão.
02/12/2021	E20	Jornalista Esportiva	39	Graduada em Jornalismo, possui mais de 13 anos de experiência em jornalismo esportivo. Foi setorista de clubes de futebol, acompanhou a realização de Jogos Olímpicos, Copa do Mundo de Futebol masculino e feminino. Hoje escreve não somente sobre futebol, mas sobre esportes em geral.
10/12/2021	E21	Jornalista Esportivo	52	Graduado em Jornalismo, possui mais de 24 anos de experiência em jornalismo esportivo. Atuou com repórter no rádio, e televisão e como na mídia impressa. Atualmente é comentarista e colunista na televisão, mídia impressa e digital.
15/12/2021	E22	Diretor Financeiro	60	Graduado em Engenharia Mecânica, possui pós-graduação em Administração de pequenas e médias empresas. Está no clube há mais de 10 anos como conselheiro. Nos último seis anos atuou diretor adjunto da área administrativa, assessor especial da presidência, diretor de tesouraria e há três anos é diretor financeiro estatutário.
15/12/2021	E23	Diretor de Futebol	32	Graduado em Direito, é pós-doutor e Professor Universitário. Está há mais de 10 anos no clube e atuou como conselheiro e assessor da presidência. Há dois anos exerce o cargo de diretor de futebol, sendo eleito como vice-presidente do clube.
15/12/2021	E24	Jornalista Esportivo	42	Graduado em Jornalismo, possui pós-graduação em Jornalismo Esportivo, área na qual atua há mais de 20 anos. Foi repórter, editor, comentarista e setorista. Atualmente escreve um blog sobre futebol.
16/12/2021	E25	Jornalista Esportivo	40	Graduado em Jornalismo, possui mais de 15 anos de experiência em jornalismo esportivo, escrevendo e editando blog de esportes. Atualmente escreve no seu próprio blog e participa de podcasts sobre futebol.
17/12/2021	E26	Jornalista Esportivo	30	Graduado em Jornalismo, possui mais de 5 anos de experiência no jornalismo esportivo. Trabalhou no futebol amador e no profissional, atuando no rádio. Atualmente é repórter de canais esportivos e setorista.
17/12/2021	E27	Coordenador Técnico	47	Graduado em Educação Física, possui mais de 10 anos de experiência no futebol profissional. Atuou como <i>scout</i> em categorias de base, coordenador de futebol e mercado em clubes do Brasil e da França.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados (conclusão)

<b>Data</b>	<b>Id</b>	<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Descrição</b>
20/12/2021	E28	Diretor de Gestão	44	Graduado e pós-graduado em Contabilidade, possui 3 anos de experiência no futebol profissional, quando atuou como diretor estatutário do núcleo de gestão.
21/12/2021	E29	Jornalista Esportivo	45	Graduado em Jornalismo, possui mais de 25 anos de experiência em jornalismo esportivo. Atuou como repórter e comentarista no rádio, televisão e <i>internet</i> , cobrindo diversos eventos esportivos. Atualmente está na televisão e <i>internet</i> .
04/01/2022	E30	Jornalista Esportivo	42	Graduado em Jornalismo, tem 23 anos de experiência em jornalismo esportivo. Atuou como produto, repórter. Atualmente é comentarista e coordenador de esporte em uma Rádio, bem como pesquisador na área de jornalismo esportivo.

## APÊNDICE C – Caracterização dos entrevistados

Quadro 1 – Codificação e categorização das entrevistas (*continua*)

<b>Código</b>	<b>Categoria</b>	<b>Tema</b>	<b>Descrição</b>
Blindagem institucional Convicção no trabalho Identificação de problemas Recuperar apoio	Ações motivacionais	Ações para melhorar o desempenho esportivo	Percepções de atitudes tomadas pelos clubes quando o desempenho ou os resultados em campo são ruins
Mudanças na gestão Mudanças no elenco Troca do treinador	Mudanças no departamento de futebol		
Buscar parcerias Contenção de despesas	Captação de recursos		
Ambiente competitivo Ambiente oportunista Ambiente passional Ambiente permissivo Ambiente político	Características	Ambiente institucional	Percepções sobre o ambiente do futebol brasileiro
Cultura da dívida Imediatismo Resultadismo	Cultura		
Calendário Desigualdade de recursos Mercado	Indústria		
Contratação equivocada Derrota em clássicos Expectativas Perda do vestiário Preocupação com o futuro Reprovação do torcedor Resultados ruins	Causas da demissão	Contexto da demissão	Percepções sobre quando e porque a demissão do treinador ocorre
Buscar culpados Dar respostas Diminuir críticas Flexibilidade Mostrar trabalho	Justificativas da demissão		
Melhoria dos resultados Motivação e novidade	Expectativas após a troca		
Recursos financeiros Valor de mercado Visibilidade e atratividade	Efeitos do desempenho esportivo	Desempenho esportivo e financeiro	Percepções sobre a relação entre desempenho esportivo e financeiro
Equilíbrio Investimentos	Necessidades		
Modelo Associativo Profissionalismo	Estrutura	Estrutura e Gestão	Percepções sobre a estrutura e o modelo de gestão dos clubes
Salários Tomada de decisão	Gestão		
Comprometimento Desempenho Histórico Disponibilidade Entrega de resultados Ex-jogador Faixa salarial Identificação com o clube Passagens Peso do nome	Características	Perfil do Treinador	Percepções sobre as características, qualidades e conhecimentos que os treinadores devem ter

Quadro 1 – Codificação e categorização das entrevistas (*continuação*)

<b>Código</b>	<b>Categoria</b>	<b>Tema</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento do clube Conhecimento tático Cultura Educação formal	Conhecimento e formação	Perfil do Treinador	Percepções sobre as características, qualidades e conhecimentos que os treinadores devem ter
Comunicador Desenvolve a base Filosofia de trabalho Gestor de pessoas Liderança Relações interpessoais	Habilidades		
Custos da troca Orçamento	Orçamento	Planejamento e orçamento	Percepções sobre como os clubes planejam a troca dos treinadores e os impactos no orçamento
Novo treinador Planejamento	Planejamento		
Empresários Imprensa Opinião pública Patrocinador Redes Sociais Torcida Torcida Organizada	Pressão externa	Pressões por resultados	Percepções de que os clubes são pressionados por resultados esportivos
Conselho Jogadores Diretoria	Pressão interna		