

ENTRE A PAIXÃO E A GESTÃO: UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS FINANCEIROS EM CLUBES PROFISSIONAIS DE PELOTAS/RS

**PEDRO MOURA PINHO¹; GUSTAVO SILVEIRA ALVES MARTINS JUNIOR²;
JHONATAN GUSTAVO BARRETO AMARO³; RAFAEL GOULART DOS SANTOS⁴;
PATRÍCIA SCHNEIDER SEVERO⁵; LUCIANA NUNES FERREIRA⁶**

¹ Universidade Federal de Pelotas – pedro.pinho2005@gmail.com

² Universidade Federal de Pelotas – gustavooallves@gmail.com

³ Universidade Federal de Pelotas – jhonatanamaro232@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Pelotas – rafaelocc0915@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Pelotas – patricia.severo@ufpel.edu.br

⁶ Universidade Federal de Pelotas – luciana.ferreira@ufpel.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade econômica de clubes de futebol fomentou uma preocupação central, tanto para dirigentes, quanto para pesquisadores da área da administração. Tradicionalmente vistos como organizações movidas pela paixão e pela cultura esportiva, os clubes profissionais enfrentam atualmente a necessidade de adotar práticas de gestão mais estruturadas e orientadas aos resultados. Nesse cenário, a gestão financeira se tornou um pilar essencial para garantir não apenas a sobrevivência institucional, mas também a competitividade esportiva. A crescente complexidade das operações financeiras no futebol brasileiro, especialmente entre clubes de pequeno e médio porte, demanda um maior entendimento às práticas administrativas e aos desafios enfrentados por esses gestores (MUNIZ; SILVA, 2020).

Embora avanços importantes tenham sido registrados, como a adoção de modelos associativos mais profissionalizados e o crescimento da transparência fiscal em clubes de elite, ainda se observam fragilidades significativas nas estruturas financeiras de equipes localizadas fora dos grandes centros. É evidente na literatura que muitos clubes operam com baixa previsibilidade orçamentária, forte dependência de receitas variáveis, como bilheteria e patrocinadores locais e possuem dificuldades na adoção de controles internos eficazes (RODRIGUES; SILVA, 2009). Além disso, a ausência de práticas estruturadas de planejamento financeiro dificulta a construção de estratégias de longo prazo (DIAS; SILVA; SILVA; GONÇALVES; SOUSA 2020).

Dessa forma, torna-se relevante compreender como os processos financeiros são conduzidos em clubes profissionais localizados em cidades do interior, como Pelotas no Rio Grande do Sul (RS), com o objetivo de identificar seus pontos fortes, suas fragilidades e as possibilidades de melhoria. O presente trabalho propõe-se a investigar os processos de gestão financeira de dois clubes de futebol profissional da cidade de Pelotas/RS.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: como os processos de gestão financeira do clube estão estruturados e quais são as principais fragilidades e oportunidades que impactam sua sustentabilidade econômica? Para respondê-lo, este trabalho se delimita à análise das práticas de controle orçamentário, da estrutura de receitas e despesas, das estratégias de captação de recursos e dos principais desafios enfrentados pelos responsáveis pela área financeira. Ao final, os dados coletados foram confrontados com a literatura especializada e analisados por meio da matriz SWOT, permitindo a proposição de estratégias de melhoria enquanto exercício de diagnóstico.

2. METODOLOGIA

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e com delineamento de estudo de caso, tendo como objetivo investigar os processos de gestão financeira de dois clubes de futebol profissional da cidade de Pelotas/RS.

A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de compreender a realidade organizacional em relação a perspectiva dos envolvidos, permitindo uma análise mais aprofundada dos fenômenos sociais e administrativos, conforme defendido por GIL (2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a representantes dos clubes com conhecimento a respeito dessa área. Esse tipo de instrumento permite maior flexibilidade ao entrevistador, possibilitando explorar as respostas com profundidade e adaptar o roteiro conforme o andamento da conversa, como destaca MINAYO (2006), ao apontar que entrevistas qualitativas promovem acesso à percepção dos próprios indivíduos envolvidos na pesquisa.

O roteiro possui estrutura de seis blocos temáticos: perfil da gestão financeira, planejamento e controle, receitas e captação de recursos, despesas e gestão de custos, dificuldades e desafios, e propostas e recomendações. As perguntas foram elaboradas com base em revisão da literatura especializada, visando compreender os principais elementos que envolvem a administração financeira de organizações esportivas.

Após a realização da entrevista, os dados foram organizados por categorias temáticas e analisados de forma interpretativa, conforme abordagem qualitativa proposta por MINAYO (2006), buscando identificar padrões e elementos relevantes para entender a realidade estudada. Como recurso analítico, se utilizou a matriz SWOT, ferramenta amplamente utilizada na análise estratégica para identificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, com o intuito de identificar os principais fatores internos e externos que afetam a gestão financeira do clube.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo analisou os processos de gestão financeira de dois clubes profissionais de futebol, os quais são identificados como time X e time Y. Ambos apresentam estruturas administrativas distintas, mas possuem desafios comuns relacionados à falta de planejamento de longo prazo, dependência de fontes de receita instáveis e dificuldades estruturais de gestões anteriores.

A partir das entrevistas, observou-se que os clubes possuem estruturas organizacionais enxutas. No time X, a área financeira é liderada diretamente pelo presidente, com foco na renegociação de dívidas antigas. Já o time Y conta com uma vice-presidência específica para o setor financeiro, com processos internos que envolvem memorandos e participação de uma equipe administrativa, embora o presidente tenha a palavra final. Em ambos os casos, percebe-se uma atuação ainda bastante centralizada e carente de profissionalização, o que está de acordo com as dificuldades apontadas por RODRIGUES; SILVA (2009) sobre a estrutura amadora da maioria dos clubes brasileiros e a necessidade de uma empresarização das gestões.

No que diz respeito ao planejamento e ao controle, os dois clubes demonstram fragilidade. O time X realiza um planejamento apenas por temporada

e faz ajustes conforme dívidas e processos judiciais inesperados surgem. O time Y, por sua vez, elabora um planejamento anual no mês de novembro, com revisões trimestrais, mas também enfrenta instabilidade devido à incerteza de receitas. Ambos utilizam sistemas simples de fluxo de caixa, com o time Y terceirizando sua contabilidade. Essas práticas refletem o que MUNIZ; SILVA (2020) destacam como um dos principais problemas nos clubes de menor porte: a ausência de ferramentas modernas de controle financeiro e a baixa integração entre setores estratégicos.

As fontes de receita também revelam fragilidades. O time X depende fortemente de aluguéis de imóveis, sócios e conselheiros, com patrocínios sendo pontuais durante as competições. O time Y aponta o patrocínio como sua principal fonte, seguido de sócios, bilheteria e venda de atletas. Em ambos os casos, a ausência de estratégias estruturadas para captação de recursos foi notória, o que compromete a sustentabilidade e o fluxo financeiro ao longo do ano.

Na gestão de custos, as respostas indicam o uso de estratégias paliativas. O time X direciona receitas específicas para dívidas e outras para o futebol, mantendo uma separação informal. Já o time Y adota um sistema de controle por memorandos e divisão entre despesas fixas e variáveis, com alguma participação dos departamentos. Assim, ambos carecem de ações mais estratégicas e automatizadas para lidar com gastos recorrentes.

Em relação às dificuldades e desafios, os clubes compartilham um cenário marcado pela ausência de calendário esportivo contínuo, dívidas acumuladas e a instabilidade nas receitas. O time Y ainda enfrenta uma pressão crescente pela transformação em Sociedade Anônima de Futebol (SAF), decorrente da má gestão e forte influência emocional nas decisões do clube. Essas observações estão alinhadas ao que MAGALHÃES (2017) evidencia ao analisar o modelo de gestão do Esporte Clube Bahia, mostrando como a profissionalização e a adoção de governança moderna podem desvincular a paixão da razão.

Por fim, quanto às propostas e recomendações, ambos os entrevistados apontaram a necessidade de mudança de mentalidade administrativa com foco no longo prazo e maior profissionalização. O time Y, por exemplo, já busca parcerias com escritórios especializados para apoiar sua gestão.

Diante desses achados, elaborou-se uma análise SWOT descritiva, a qual integra as respostas dos dois clubes e relaciona os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças observadas nas entrevistas e na literatura. Esta abordagem proporcionou a proposição de recomendações viáveis, respeitando a realidade e os limites operacionais dos clubes estudados, com foco na melhoria dos processos administrativos e financeiros, sem expor ou comprometer dados sensíveis.

4. CONCLUSÕES

A realização deste estudo permitiu uma aproximação com a realidade administrativa de clubes profissionais de futebol fora dos grandes centros, revelou fragilidades conhecidas por torcedores e profissionais, mas pouco exploradas academicamente. Por meio da escuta de representantes dos clubes analisados e da análise dos processos financeiros, torna-se evidente que a centralização das decisões, a ausência de planejamento estratégico contínuo e a falta de profissionalização ainda são barreiras significativas à sustentabilidade das instituições.

A principal inovação deste trabalho foi a sistematização de dados qualitativos obtidos diretamente com os clubes de futebol e sua análise por meio da matriz SWOT, evidenciando como práticas amadoras limitam o desenvolvimento organizacional, tanto financeiro quanto esportivo. O estudo também reforça a necessidade de novas abordagens na gestão do futebol brasileiro, especialmente entre clubes de menor expressão, os quais enfrentam altos custos operacionais e a pressão por resultados, mesmo com recursos escassos e uma realidade bem diferente dos grandes clubes.

A abertura para investidores, como no modelo de clube-empresa (SAF), desponta como uma alternativa observada no time Y, mas deve ser adotada com cautela para preservar os valores do clube e a cultura local. Sendo assim, o trabalho destaca a importância do envolvimento das universidades públicas na construção de soluções viáveis às instituições, de forma a contribuir com conhecimento técnico e propostas aplicáveis às suas realidades.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, A. S.; SILVA, C. M. da; SILVA, D. M.; GONÇALVES, J.V; SOUSA, J.C. Gestão profissional com foco em resultados: estudo da gestão profissional de um clube de futebol Mineiro. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 5, n. 2, p. 1159-1177, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAGALHÃES, M. O. O modelo de gestão do Esporte Clube Bahia após a democratização. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 2017.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MUNIZ, J. S.; SILVA, M. M. da. Análise das demonstrações contábeis dos clubes brasileiros de futebol: comparação entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais de 2015 a 2017. **Cafi**, v. 3 n. 1, p. 17-32. ISSN 2595-1750, 2020.

RODRIGUES, M. C. M.; SILVA, A. L. da. A empresarização do futebol brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 48, p. 744-768, 2009.