

RAZÕES PARA A FALTA DE RENDIMENTO ESPORTIVO DO COMERCIAL F.C.

REASONS FOR THE LACK OF SPORTS PERFORMANCE OF COMERCIAL F.C

Recebido 05/12/2010

Aceito 01/12/2011

Gerado José Ferraresi de Araujo¹

André Lucirton Costa²

Cesar Machado Carvalho³

RESUMO

O futebol internacional, segundo o relatório do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro da FGV (2000), movimenta anualmente cerca de 250 bilhões de dólares, sendo que o Brasil participa com apenas 1% desse total. O Comercial F. C., sediado na Cidade de Ribeirão Preto (SP), teve seu poliesportivo leiloado, estádio parcialmente interditado, e, há 23 anos, não disputava a série A1, sendo rebaixado para série A3 no Campeonato Paulista, em 2009. Este trabalho buscou identificar quais são os fatores que dificultam o rendimento esportivo do Comercial F. C., para tanto, foi estudada sua história, suas relações com o governo, sua legislação, seu mercado de atuação, suas parcerias realizadas, suas estruturas administrativas e seus resultados nos campeonatos disputados entre 2007 e 2008, a fim de discorrer sobre seus problemas de gestão. Os métodos utilizados foram a pesquisa qualitativo-explicativa e a entrevista semiestruturada para se construir o estudo de caso. Conclui-se que o descompasso entre a estrutura formal e a prática dos membros da organização responde como elemento fundamental na falta de rendimento esportivo do clube.

Palavras chave: Esporte; Futebol; Gestão; Clubes; Rendimento Esportivo.

¹Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: geraldoferraresi@gmail.com.

² Professor Associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E mail: alcosta@usp.br.

³ Licenciado em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Araraquara, São Paulo, Brasil. E mail: cesarmc27@yahoo.com.br.

ABSTRACT

The international football, according to the report of the Plan for Modernization of the Brazilian Football FGV (2000) annual turnover of approximately \$ 250 billion, while Brazil represents only 1% of the total. The Commercial F. C. headquartered in the city of Ribeirão Preto (SP), had its poly auctioned sports stadium partially forbidden for 23 years and not disputed the series A1, A3series being relegated to the Campeonato Paulista in 2009. This study aimed to identify those factors that hinder sports performance of the Commercial F. C., to do so, we studied its history, its relations with the government and legislation, market performance, partnerships established, administrative structures and results in the tournaments played between 2007 and 2008 to discuss their management problems. The methods used were research-explanatory and qualitative semi-structured interview to build a case study. We conclude that the gap between the formal structure and practice of members of the answers as a key element in the absence of the club's sports performance.

Keywords: Sport; Football; Management; Clubs; Sports Performance.

1 INTRODUÇÃO

Na indústria do futebol, segundo o Relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da FGV, gira cerca de 250 bilhões de dólares por ano. Esse resultado é devido a vendas de materiais esportivos; direito de imagens aos veículos de comunicação; bilheterias; compra, venda e empréstimo de jogadores; aluguel de dependências; parcerias com empresas privadas; alianças com empresários da área; e publicidade.

Entretanto, de acordo com Leoncini e Silva (2005), o Brasil participa formalmente de apenas 1% desses números do mercado do futebol internacional. Essa situação pode estar diretamente relacionada à ineficácia administrativa da maioria dos clubes, que apresentam elevado endividamento bancário, inadimplência fiscal, previdenciária e trabalhista.

Além disso, de acordo com Leoncini e Silva (2005, p. 13):

[...] o descaso com o cliente torcedor caracterizado pela violência nos estádios, o excesso de negociação com os melhores jogadores para Europa, [...] as manobras políticas de dirigentes de federações mudando regras de acesso e descenso entre divisões dos campeonatos nacionais de futebol [...]. Todas essas ações representam políticas administrativas ou posicionamentos estratégicos equivocados e que ao mesmo tempo, dificultam a mudança do comando no poder de clubes e federações e desvalorizam o potencial de geração de renda dessa indústria. (LEONCINI; SILVA, 2005, p.13)

A situação descrita acima traz uma série de conseqüências econômicas e sociais: falta de criação de empregos; endividamentos dos clubes brasileiros; perda dos craques para o exterior; perda de rendimento esportivo; inadimplência no pagamento de impostos previdência e salários dos funcionários e dos atletas.

Como exemplo a essa situação, pode-se citar o caso do clube brasileiro Comercial F. C., sediado na cidade de Ribeirão Preto, a qual, de acordo com o IBGE (2008), é a 28ª cidade com maior PIB do Brasil. Esse clube possui um ativo imobilizado de aproximadamente cinquenta milhões de reais, um grande número de torcedores cativos, quase um centenário de criação e teve resultados expressivos no passado. Deveria ser um clube competitivo, mas tem uma dívida de 10 milhões de reais, o poliesportivo leiloado e parte do estádio interdito (EPTV.COM, 2009).

Dado todo o exposto acima, justifica-se um estudo sobre a gestão nos clubes de futebol, sendo o objetivo desta pesquisa apontar quais são os fatores que dificultam o rendimento esportivo do Comercial F. C.

1.1 Formulação do problema e objetivos

O trabalho procura responder a seguinte pergunta: quais as razões para a falta de rendimento esportivo do Comercial F. C.? Para respondê-la, formulou-se o objetivo de identificar quais são os fatores que dificultam o rendimento esportivo do Comercial F. C.

1.2 Metodologia

A natureza da pesquisa utilizada neste artigo foi a do tipo qualitativa - explicativa que, de acordo com Richardson (1999), pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentados pelas entidades pesquisadas. Para Vitoriano e Garcia (2004), esse tipo estrutura de análise objetiva identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência do fenômeno estudado, buscando estruturar seus elementos.

De acordo com o objetivo da pesquisa, é possível se desenvolverem estratégias metodológicas. Segundo YIN (2005, p. 19), o estudo de caso é um tipo de estudo exploratório adequado quando se colocam questões “tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Neste sentido, este trabalho se estrutura como um estudo de caso. Para a elaboração do estudo de caso, foram analisados documentos contábeis, atas de reuniões, documentos formais (como estatuto e regimento), gravações de entrevistas em rádios e TVs, entrevistas e visitas para análise do ambiente. Por intermédio desses instrumentos, foi possível levantar dados que ajudaram na resposta do problema de pesquisa. Para tanto, foram entrevistados, como passo à elaboração do estudo de caso, o ex-presidente do Comercial F.C., o ex-presidente do Conselho Deliberativo do clube, o tesoureiro e os representantes do conselho fiscal, todos referentes à gestão 2007 a 2008.

Ressalte-se que foram consultados e analisados artigos jornalísticos referentes à administração do clube e à sua participação no Campeonato Paulista, série A2 de 2007 e 2008, e na Copa Enegil C, realizada no segundo semestre de 2007. Além disso, foi feita uma análise de conteúdo do estatuto social do clube, aprovado pelo Conselho Deliberativo em março de 2001, e de documentos e atas dos conselhos do clube. Os documentos e entrevistas analisados estão registrados em Ferraresi de Araújo (2008).

2 BREVE HISTÓRIA DO COMERCIAL F.C.

Em 1911, no contexto de fundação dos grandes de clubes no Brasil, nascia o Comercial F.C, sendo este recém-formado e amparado pelas receitas oriundas do café. Até meados de 1930, o clube conseguiu grandes resultados: vice-campeão do Campeonato Paulista do Interior, empate com a seleção Argentina e vitória sobre o Peñarol em Montevideu. Com a crise de 1929, a economia cafeeira entrou em colapso, conseqüentemente, os investimentos no clube entraram em declínio. Aliado a essa circunstância, disputas por altos salários no elenco e divisão na diretoria fizeram com que os ativos do clube fossem paulatinamente se deteriorando. Dado essas dificuldades, o Comercial F. C. foi anexado à Sociedade Recreativa de Esporte (clube laser de Ribeirão Preto) em 1937, o qual absorveu sua dívida de 40 contos (FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL, 2009).

Somente em 1954, o clube retomaria suas atividades com a fusão ao Paineiras Futebol Clube, já filiado a Federação Paulista de Futebol (FPF), o que possibilitou ao Comercial F.C. disputar o campeonato da segunda divisão estadual. Graças a essa reestruturação, os anos sessenta são considerados, pelos antigos torcedores, como a década de ouro pois grandes foram as conquistas

do clube na época: em 1962, o clube foi vice-campeão da Taça São Paulo; em 1964, ocorreu inauguração do Estádio Francisco Palma Travassos; e, em 1965, houve a vitória da Copa Ribeirão Preto (FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL, 2009).

Nas décadas de setenta até metade da década de oitenta, as conquistas foram: em 1980, campeão do primeiro turno do Campeonato Brasileiro da segunda divisão; em 1981, campeão do “grupo vermelho”, um dos grupos do Campeonato Paulista. No ano de 1986, o Comercial F.C. foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Paulista, na qual permaneceu até 2009, sendo rebaixado no mesmo ano, para a série A3 (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2011).

Segundo Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Durante boa parte de sua história recente, o Comercial F.C. vem perdendo paulatinamente sua competitividade, ou seja, a capacidade do clube de criar e sustentar um desempenho superior. Na medida em que foi rebaixado para a série A3 do Campeonato Paulista, acumulou uma dívida na ordem de aproximadamente 10 milhões de reais, teve o poliesportivo leiloado e parte do estádio interditado (EPTV.COM, 2009)

3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO POLÍTICO/LEGAL DO COMERCIAL F.C.

Para Machado (2005), a análise do ambiente externo é necessária para compreender e avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que interferem ou impactam o negócio. No que tange às variáveis político/legais, estas são determinadas pelas políticas governamentais e pelas variações na legislação, que provocam mudanças na estrutura e funcionamento e nas relações de negociação das organizações do país (WRIGHT; MARK; PARNELL, 2000). O Comercial F.C. tem um relacionamento com governo através do Ministério dos Esportes, da Previdência Social e da Secretária da Receita Federal e cumpre as normas regulamentadas e fiscalizadas por essas instituições, das quais as mais importantes, dentro da prática do desporto brasileiro, são a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor.

No que tange à Lei Pelé, segundo Resende (2004), a Lei 9615/98 torna obrigatório que clubes, ligas e federações publiquem suas demonstrações contábeis conforme a legislação vigente. Entretanto, na gestão 2001-2007 do Comercial F.C, não houve prestação de contas, conforme determina a Lei e o estatuto do clube. Com relação ao Estatuto do Torcedor (BRASIL, 2003, p. 3), o artigo Art. 13º afirma: “O torcedor tem direito a segurança nos locais onde são realizados os eventos esportivos antes, durante e após a realização das partidas”.

Foram realizadas, no ano de 2008, análises sobre as condições de manutenção e de infraestrutura do Estádio Francisco Palma Travassos (nome do estádio do Comercial F. C.). Os pareceres do Corpo de Bombeiros e dos técnicos de engenharia mostrou que o Estádio apresenta uma série de problemas estruturais, que comprometem a segurança dos torcedores, como ratifica o artigo eletrônico “Laudo pede interdição do estádio”, de Vicente (2008c), para o jornal A Cidade, de 10/04/2008, que diz:

[...] o relatório dos técnicos de engenharia da USP, campus São Carlos, pedem a interdição total do estádio Palma Travassos do Comercial, [...] o engenheiro Jefferson Libério chegou a recomendar ao clube que parte das arquibancadas sejam demolidas e refeitas [...] Uma das preocupações dos

¹ Elaborado por técnicos da Universidade de São Paulo, campus São Carlos (USP-SC).

técnicos é com a cobertura dos setores da social, que estaria completamente comprometida.

A situação descrita acima somente começou a se alterar com a fundação da Associação Garra do Leão no Patrimônio, na qual seus membros programaram uma série de reformas (pintura do estádio, reforma das cabines de imprensa e do sanitário das cativas), mas tais medidas ainda não foram suficientes para cumprir as exigências dos técnicos. O Estádio Francisco Palma Travassos, até o fim do primeiro semestre de 2008, esteve liberado para apenas um terço de sua capacidade.

4 PARCERIAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS

Devido às dificuldades financeiras e administrativas, o clube precisou formalizar parcerias com empresários de jogadores de futebol, com empresas e com grupos de apoio para montar equipes que disputassem os campeonatos. De acordo com relatos de um entrevistado, há membros da Diretoria do Comercial F.C. que afirmam que esses parceiros são intransigentes e carecem de transparência. No início de julho de 2007, o então presidente apresentou, ao Conselho Deliberativo, uma proposta de parceria entre o Comercial F.C. e o Grupo Empresarial, empresa com sede em São Paulo, ligada ao ramo de consultoria financeira.

Nos documentos da reunião do Conselho Deliberativo de 10/07/2007, o presidente do grupo parceiro discorreu sobre a intenção de transformar o Comercial F.C. em um dos maiores clubes do interior. Essa declaração foi ratificada por Gonçalves (2007a) em artigo eletrônico para o jornal A Cidade em: "Parceria vem forte sim...", de 11/07/2007, que afirma:

A reunião realizada na noite de ontem em Palma Travassos, com duração de quase três horas, terminou com a empolgação de muitos comercialinos que compareceram para participar da assembléia - cerca de 70 entre torcedores e conselheiros. [...] A empresa [...] foi aprovada para ser a parceira do clube.

Todavia, com o passar do tempo, durante a vigência da parceria, uma série de desencontros de interesses entre o grupo e o clube culminou na renúncia do mantenedor das categorias de base, na renúncia do então presidente, no atraso de salários de jogadores e no corte de energia elétrica, como ratifica Gonçalves (2007c) em artigo eletrônico: "Jogadores atacam.", para o jornal A Cidade de 18/09/2007, que diz:

Com salários atrasados e trabalhando em um estádio que esta sem energia elétrica, o elenco de jogadores do comercial [...] resolveram "abrir a boca" e fizeram duras acusações contra o Grupo Empresarial [...] O goleiro [...] não criticou apenas a falta de pagamento, mas também a estrutura do clube. "Pensamos com a chegada dele tudo iria mudar, iria melhorar, mas o que se viu foi o contrário. A alimentação é horrível, não temos uma programação adequada. A água da torneira é suja e não dá para beber." [...] demonstrando toda insatisfação e crise que se passa o Comercial.

O presidente do grupo empresarial acusou o então novo presidente do clube de negociar jogadores sem sua autorização. Os dirigentes comercialinos, por sua vez, negaram as acusações em reunião do Conselho Deliberativo e acusaram o grupo de realizar dívidas em nome do Comercial F.C., além de demitir funcionários do clube sem autorização dos dirigentes. Dadas essas circunstâncias, foi rompida a parceria entre o Comercial F.C. e a empresa parceira, em reunião

² Foi omitido o nome da empresa parceira.

[...] O casamento entre Comercial e o grupo empresarial [...] definitivamente acabou. Após três horas e meia de reunião, os conselheiros do clube decidiram por quase unanimidade por fim a parceria entre o clube e a investidora. Cerca de 40 conselheiros estiveram presentes no encontro em Palma Travassos e apenas dois se mostraram favoráveis a permanência da empresa [...] como gestora de futebol do clube. Após a reunião, o Presidente [...] comentou a decisão do conselho e fez questão de ressaltar que não teve nenhum tipo de influência na opinião dos conselheiros do clube. “Mostrei os documentos e o posicionamento foi do conselho, da minha parte não houve direcionamento algum, o arrependimento da empresa [...] veio tarde”, disse.

Em dezembro de 2007, o clube fechou uma nova aliança, dessa vez, com um empresário do setor futebolístico. A parceria com este foi devido à falta de recursos financeiros do clube para montar a equipe para o Campeonato Paulista 2008 da série A2 e ao sucesso que o empresário conseguiu dirigindo outra organização esportiva. A partir dessa aliança, foram criadas grandes expectativas a respeito dos possíveis resultados do clube no campeonato, o que não se concretizou. O Comercial F.C. terminou o Paulista da série A2 do ano de 2008 em décimo sexto lugar, a três pontos da zona de rebaixamento.

Essa situação maculou a imagem do empresário perante a torcida, os gestores e os conselheiros, no entanto, havia grupos, dentro do clube, favoráveis a sua permanência e outros que exigiam sua saída. Apesar de tudo, o empresário assentou como condição para sua permanência no segundo semestre de 2008 a venda do Poli Esportivo Geraldo Correia de Carvalho, como mostra Vicente (2008a) em artigo eletrônico para o Jornal A Cidade de 08/04/2008, intitulado: “Empresário só fica se Poli for vendido”, no qual:

O empresário [...] condicionou sua permanência no Comercial a negociação do poli esportivo do clube. [...] Segundo o dirigente, quase 90% das dívidas do clube seriam sanadas com a venda do poli esportivo. “O comercial não tem outra saída, não vou ficar tirando dinheiro do meu bolso. Sou um profissional, tenho outras propostas. Se eles fizeram isso, bom para o clube, que sana as dívidas, se não fizer, tenho propostas de outros clubes”. O empresário também mostrou descontentamento com a falta de apoio encontrado no Leão do Norte. “Quando fui para o Comercial, fui com a promessa de que eu seria ajudado, mas isso não aconteceu. No Comercial tem muita gente que não manda nem em casa e quer mandar no clube [...]”

Devido às críticas do empresário a determinados dirigentes, estes começaram a expor suas críticas ao mesmo tempo, através da imprensa. O artigo eletrônico, também publicado por Vicente (2008d) para o jornal A Cidade em 09/04/2008, intitulado: “Conselheiro ataca e quer saída de empresário”, diz:

O conselheiro do Comercial [...], não quer mais o empresário [...] no clube. Segundo ele, o Leão do Norte precisa sim vender o poli esportivo, mas sem entregar o controle para o empresário. “ O Comercial precisa vender o poli esportivo, [...] mas não para resolver os problemas pessoais [...], mas para resolver os problemas do clube. Ninguém pode sair ganhando com a venda, [...] muito menos o empresário pode levar vantagem com isso [...]. Se ele tem Propostas de outros clubes, pegue as malas e vá embora” [...] “Ele esta criando situação para alcançar o que ele quer, não o que o clube quer. [...]” Conselheiro, chegou a desafiar o empresário para um debate público. “Eu sei que ele vai ridicularizar essa proposta, porque é forma dele fugir. Mas eu proponho a ele um debate. Para que eu posso desmentir as inverdades que ele levanta” [...] O conselheiro também afirmou que a folha salarial do clube este ano circulou em torno de R\$ 50 mil, sendo que todos os meses ele tinha dificuldades em manter o pagamento em dia. “Ele não investiu no clube e ainda quer tirar dinheiro [...]”.

Com a série de divergências de caráter administrativo, o empresário, em 10/04/2008, deixou o Comercial F.C., segundo ele, decepcionado devido à oposição e à falta de apoio que sua proposta de trabalho estava sofrendo. O ex-presidente, em entrevista, justifica a dificuldade do clube em obter êxito com as parcerias:

[...] não se consegue estabelecer o elo de trabalho correto entre a diretoria e parceria, a parceria quer dominar e a diretoria quer o bem do clube [...] e nem sempre a parceria não só por problemas financeiros, mas também por pontos de vista não caminham juntas [...] em todas as parcerias as diretorias, passam a ser figuras decorativas, são, mas não mandam, por isso não dá certo.

5 MERCADO DE ATUAÇÃO

De acordo com Leoncini e Silva (2005), pode-se dividir em quatro os mercados integrados para as organizações de futebol:

- Mercado Produtor de jogos: Clubes e Ligas ou Federações e Confederações;
- Mercado Consumidor: os torcedores que compram bens e serviços, os quais são atendidos diretamente pelos clubes, observam-se duas operações: bilheteria e os serviços prestados nos estádios; e o merchandising, que é a venda, pelo clube, de produtos com a sua marca;
- Mercado Intermediador: os clientes desse mercado compram os direitos de exploração e transmissão de jogos e serviços de marketing esportivo, tendo em vista “revendê-los” ao mercado de consumo, dividem-se em dois outros tipos de mercados:

o Intermediador Industrial: operações de marketing prestadas pelas organizações esportivas representam a realização dos objetivos de marketing das empresas patrocinadoras: promoção, publicidade e exposição na mídia;

o Intermediador de Revenda: venda de direitos de utilização dos campeonatos e da marca do clube via transmissão dos jogos, via loteria esportiva e via venda de produtos licenciados que são utilizados para produzir novas transações de serviços aos torcedores: transmissão dos jogos via pay-per-view ou via TV aberta, venda de loteria esportiva, venda de produtos licenciados.

O Comercial F.C tem como público alvo os torcedores, os frequentadores dos jogos, os consumidores dos artigos esportivos do clube, os detentores de cadeira cativa e camarotes, os detentores de título do poliesportivo e os pequenos empresários que alugam espaços comerciais do clube. Dentro das entradas financeiras descritas, somente o aluguel de espaços comerciais e a loja de revenda de materiais esportivos proporcionam ao clube receitas para cobrir as despesas operacionais, o que auxilia na manutenção das atividades. Na gestão 2001-2007, o Poli Esportivo foi arrendado, e essa política trouxe conflitos no clube, como pode ser observado pela manifestação do ex-presidente na entrevista:

[...] me causou estranheza, por que a convocação para a reunião foi no dia 24 de dezembro, a véspera do natal, onde ninguém lê jornal [...] e realizada no dia 2 de janeiro, após as festas de fim de ano [...] isto se seguiu de forma tumultuada.

O futebol profissional está aliado à Federação Paulista de Futebol, que organiza o Paulista da A2 e a Copa FPF. Esses campeonatos determinam o principal produto do clube: os jogos de futebol, os quais tem as seguintes receitas diretas: bilheterias, vendas de direito de transmissão, venda de artigos esportivos e venda de jogadores. Desde a metade de 2005, o Comercial F.C. realizou parcerias para colocar seu time em campo. Devido à fragilidade financeira do clube, as empresas parceiras exigiram as receitas oriundas das vendas e empréstimos de jogadores para

compensar os investimentos realizados. Essa fonte de recursos (venda de jogadores) é a principal fonte de financiamento no mercado de futebol, sua não realização pelo clube aprofundava ainda mais a fragilidade financeira e a dependência das empresas parceiras. O Comercial F.C. começou a perder totalmente a autonomia financeira.

A figura 1, adaptada de Aidar, Leoncini e Oliveira (2000), sintetiza os mercados em que o Comercial F.C. e as empresas parceiras atuam. Observa-se que duas estruturas que atuam intermediários fazem parte da cadeia de produção do espetáculo esportivo, juntamente com o mercado consumidor.

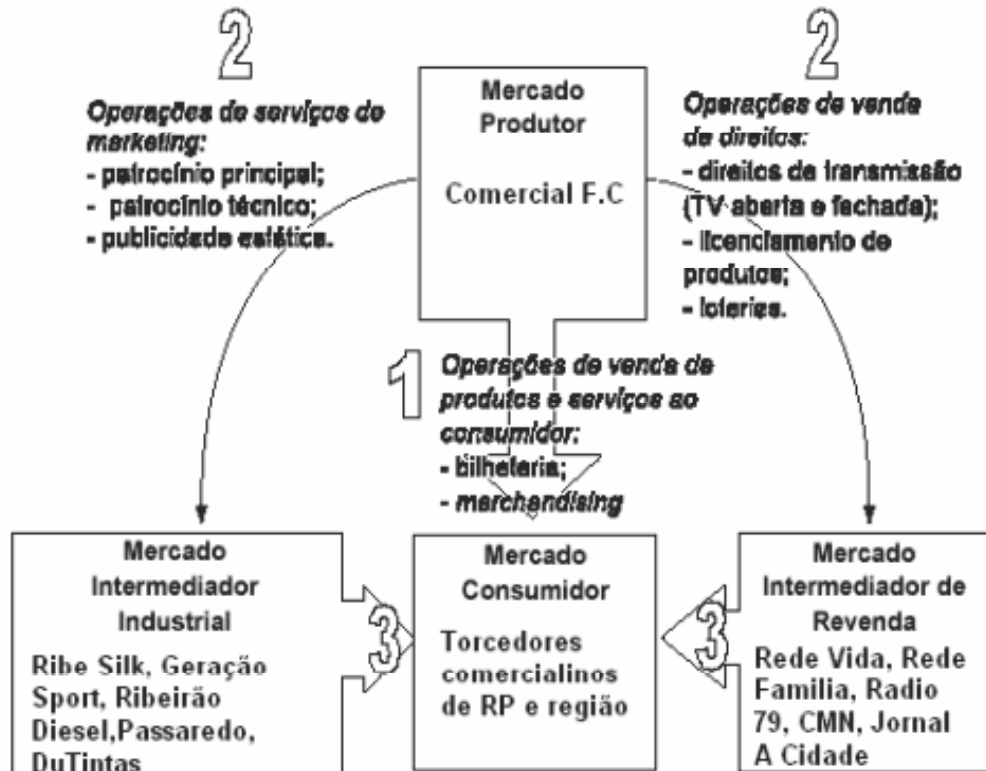


Figura 1. Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico do Comercial Futebol Clube. Fonte: Adaptado de Aidar, Leoncini e Oliveira (2000).

A figura 1 resume e identifica os mercados em que o clube e outras empresas atuam com a marca do Comercial F.C. Conjuntamente com outras agremiações futebolísticas e com a Federação Paulista de Futebol são produzidos os espetáculos esportivos (as partidas de futebol), que são revendidos: para emissoras de rádio e TV (Intermediador de revenda de imagem), torcedores (consumidor direto), empresas de material esportivo e patrocinadores (revendedor industrial).

6 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Os órgãos administrativos do clube, de acordo com o artigo 39º de seu estatuto social, são: Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001). Conforme o artigo 40º do estatuto, compõem a Assembléia do clube os detentores de cadeira cativa, camarotes e títulos patrimoniais, aos quais compete: compor e cassar membros dos Conselho Deliberativo, Fiscal e da Diretoria Executiva, julgar as resoluções desses conselhos e deliberar assuntos sobre extinção e fusão do Comercial F.C. com outras entidades (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001). A Assembleia fazia reuniões esparsas e não se

reunia periodicamente. Os assuntos estratégicos eram resolvidos diretamente pelas diretorias. Na reunião da Assembleia observada pelos pesquisadores, havia apenas 24 pessoas de um universo de aproximadamente 200 pessoas. Não foram discutidos temas relevantes ao clube, mesmo transcorrendo problemas com o processo de parceria com uma organização externa.

6.1 Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo, de acordo com artigo 60º do estatuto social, é “o órgão soberano da manifestação coletiva dos sócios, cabendo-lhe agir e deliberar dentro de sua alçada, com rigorosa observância desse estatuto, da Lei nº 6251 de 08/10/0975” (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001, p.15). É composto por todos ex-membros da Diretoria Executiva, pelos ex-presidentes do próprio Conselho Deliberativo e pelos associados com mais de 15 anos de serviços prestados ao clube (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001). O Conselho tem cerca de 150 membros executivos e honorários no sistema de informação do clube, porém aproximadamente 30 conselheiros participam regularmente das reuniões. Compete ao Conselho Deliberativo, de acordo com o artigo 74º: eleger bianualmente o presidente e seus cinco vices da Diretoria Executiva; dar pareceres sobre os relatórios apresentados à Diretoria; discutir e aprovar planos de trabalho da diretoria para o próximo exercício; cassar o mandato de seus membros, da Diretoria ou do Conselho Fiscal que atentem contra o estatuto e às demais disposições legais; eleger seus membros e aplicar penalidades que sejam inerentes às suas funções (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001). Como ratifica o ex-presidente, “[...] o estatuto do Comercial dá totais poderes para o Conselho Deliberativo”.

Dentro das funções do Conselho Deliberativo, uma das mais importantes é receber, juntamente com o Conselho Fiscal, a prestação de contas da Diretoria Executiva. Pela análise da documentação apresentada, as diretorias não prestavam conta formalmente há alguns mandatos, desrespeitando o estatuto, como afirma o ex-presidente do Conselho:

[...] não prestam contas há muitos anos, não tem uma prestação de contas decente no Comercial, faz tanto tempo que se o Conselho tivesse a intenção de fazer o de melhor [...], nos últimos nove anos, todos os presidentes seriam cassados.

No que toca a prestação de contas pelas parcerias, o grupo empresarial cumpriu as normas estatutária, entregando relatório de prestação de contas. Entretanto, houve reclamações sobre o conteúdo, por membros da diretoria, como afirma o ex-presidente do Conselho Deliberativo:

[...] ele fez uma prévia, ele não prestou contas, ele apresentou algumas contas, mas nada com início, meio e fim, ele apresentou uns números lá.

Como também ratifica o ex-tesoureiro:

[...] o Grupo Empresarial prestou contas, mas de forma inadequada e não transparente e às vezes demonstrando números duplicados.

Na segunda parceria realizada pelo clube, o empresário, segundo o ex-presidente do Conselho Deliberativo e o ex-tesoureiro, apresentou as contas conforme manda o estatuto:

[...] me chamou junto com o presidente da diretoria executiva e entregou a prestação de contas pra mim e entregou para ele. (ex-presidente do Conselho)

[...] entregou a prestação de contas na íntegra, mês a mês, corretamente como manda o contrato. (ex-tesoureiro)

Sobre as decisões tomadas pelo Conselho Deliberativo, havia acusações de que posteriormente eram desrespeitadas. Entre estas, foi presenciada uma disputa para definir as datas para as eleições da Diretoria Executiva. Na reunião do Conselho Deliberativo de 23/04/2008, foi decidido pela antecipação das eleições para 15/07/2008, noticiada em artigo eletrônico por Vicente (2008b), para o jornal A Cidade de 25/04/2008, intitulado “conselho antecipa”, no qual:

Está definido. A eleição presidencial do Comercial será em menos de 90 dias. No próximo 15 de julho, acontecerá o pleito que define quem comandará o clube para os próximos dois anos. O conselho deliberativo votou pela antecipação em uma reunião muito nervosa. O presidente do conselho [...] chegou a discutir com outros conselheiros, colocando seu cargo a disposição caso alguém tivesse interesse. “Sempre tem agentes complicadores nas reuniões do Comercial. Mas ficou decidido à eleição será no dia 15 de julho”, disse.

Porém, tal decisão contrariou o estatuto. De acordo com o artigo 74°:

O Conselho Deliberativo reunir-se-á convocado pelo presidente do mesmo: a) ORDINARIAMENTE: 1) bienalmente, na primeira quinzena de setembro para eleger os membros da diretoria do Clube em termos estatutários (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001, p. 18).

Essa decisão, definida em reunião do Conselho Deliberativo, não foi executada pela presidência do próprio Conselho. A eleição marcada para o dia 15/07/2008 foi adiada para o dia 15/09/2008, quando somente uma chapa foi inscrita no período arbitrado pelo o estatuto do clube. Devido à repercussão de grupos ligados à torcida, à imprensa e a determinados conselheiros, o único candidato (que era presidente do Conselho Deliberativo) retirou a candidatura de sua chapa minutos antes da realização das eleições. Para seu lugar, foi indicado o nome de outro conselheiro, contrariando novamente as normas estatutárias de acordo com o artigo 72°:

Para a eleição do Presidente da Diretoria e demais componentes de sua chapa, é indispensável à inscrição da mesma ou de chapas concorrentes, no prazo mínimo de 96 (noventa e seis) horas antes do dia determinado para tal eleição, em convocação previa designada pelo Conselho Deliberativo (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001, p. 18).

De acordo com o ex-presidente do Conselho Deliberativo, o Comercial F.C. não cumpre o estatuto:

[...] porque não tem um parâmetro, [...], os Presidentes do Conselho não organizaram o Conselho, outro dia lá [...] um repórter, o cara nem é torcedor comercialino estava lá na reunião dando opinião, eu pedi para que ele sáísse e o Conselho todo pediu para ele ficar, quer dizer, o Conselho do Comercial tem o que quer.

Quanto às trocas de acusações entre os conselheiros, observadas por meio de artigos jornalísticos, são ratificadas pela entrevista do ex-presidente do Conselho Deliberativo:

[...] tem alguns conselheiros [...] que freqüentam o clube [...] que são destruidores, só criam briga, se pegar para analisar os últimos problemas que teve, inclusive com o Botafogo e outros clubes do lado, estas pessoas estão sempre envolvidas, são desaglutinadores, além disso, são desonestas, onde tem muita gente desonesta, onde tem gente mal intencionada, onde tem bandido, é difícil as coisas acontecerem.

Dadas essas circunstâncias, aliadas aos problemas estruturais do Conselho e à conduta de integrantes da Diretoria Executiva, o então Presidente do Conselho anunciou sua saída da

Presidência do Conselho Deliberativo em dezembro de 2008, como pode ser observado no artigo eletrônico publicado por Gonçalves (2008b), para o jornal A Cidade de 30/09/2008, intitulado “LJ diz que sai e critica diretores”, no qual afirma:

[...] “Eu vou cumprir o mandato e depois passarei ser um conselheiro ativo.

O ex-presidente do Conselho completou:

[...] estou cheio da conduta, com as manobras feitas [...], alguns diretores que não dão a cara e ficam falando bobinho da corte por traz, cachorrinho mandado, [...]. Desisti de resolver os problemas do Comercial.

Todos os argumentos acima reforçam a necessidade de reformas nos modos operantes do Conselho, para que este possa cumprir suas obrigações estatutárias em sua plenitude.

6.2 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, de acordo com artigo 106º do estatuto social, é composto tanto por três membros efetivos quanto por seus suplentes, os quais são eleitos por meio de votação no Conselho Deliberativo (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001).

Compete ao Conselho Fiscal, de acordo com o artigo 107º, examinar mensalmente os balancetes da diretoria; denunciar, ao Conselho Deliberativo, erros administrativos ou qualquer violação do estatuto; esclarecer mensalmente, ao Conselho Deliberativo, o posicionamento financeiro do clube (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001, p.32). Como bem ilustra o ex-conselheiro fiscal:

[...] o Conselho Fiscal examina a prestação de contas do exercício, emitindo pareceres sobre as demonstrações contábeis do exercício social, além de fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários.

Entretanto, a gestão 2001-2007 não prestou contas ao Conselho Fiscal, como afirma o ex-conselheiro fiscal:

[...] infelizmente no caso do Comercial, não há prestação contas, isso graças à má administração e omissão da antiga diretoria, do Conselho Fiscal e do presidente do Conselho Deliberativo. Mas agora com a mudança de todos os cargos, [...], a prestação de contas esta sendo cobrada como rege o estatuto.

Com o Conselho Fiscal reformulado, tem pressionado tanto a Diretoria Executiva quanto o Conselho Deliberativo a prestarem contas, como ordena o estatuto.

6.3 Diretoria

A Diretoria, de acordo com o artigo 80º do estatuto, representa o poder executivo da agremiação, seus membros são: Presidente, Vice-Presidentes, Diretor Administrativo, Tesoureiro, 1º Tesoureiro, Secretário Geral e 1º Secretário (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001).

Competem à Diretoria, de acordo com o artigo 95º, as seguintes funções: administrar os bens sociais; cumprir e fazer cumprir o estatuto e as decisões da Assembléia Geral e do Conselho Deliberativo; estabelecer mensalidades e taxas de conservação do poliesportivo, dos camarotes e das cadeiras cativas; elaborar o regimento interno do clube, enviar ao Conselho Fiscal, mensalmente,

os demonstrativos contábeis; autorizar a assinatura de contratos de locações de dependências; e votar a verba orçamentária para cada exercício (COMERCIAL FUTEBOL CLUBE, 2001).

Devido à formalização das parcerias e à fragilidade financeira, a Diretoria Executiva, principalmente a Presidência, tem sua importância diminuída, ou seja, cabem aos parceiros determinadas atribuições da diretoria executiva.

A tabela 1 resume as funções dos órgãos administrativos do clube e seus respectivos problemas de gestão.

Departamento	...	Problema de gestão
Assembléia Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Compor e cassar membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva; • Deliberar sobre a fusão e extinção do clube; 	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente são realizadas reuniões; • Participação de poucos membros nas reuniões.
Conselho Deliberativo	<ul style="list-style-type: none"> • Eleger bienalmente o presidente da Diretoria Executiva; • Apresentar pareceres sobre os relatórios da Diretoria Executiva; • Discutir os planos de trabalho da diretoria para o próximo exercício; • Apresentar pareceres sobre os relatórios e balanços apresentados pela diretoria executiva; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões tumultuadas; • Pouca participação de seus membros; • Não apresenta pareceres sobre os relatórios da Diretoria Executiva
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar mensalmente os balancetes da diretoria; • Denunciar ao Conselho Deliberativo, erros administrativos ou qualquer violação no estatuto; • Esclarecer mensalmente ao Conselho Deliberativo o posicionamento financeiro do clube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram encontrados os relatórios estatutário relativos ao conselho fiscal
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> • Administração dos bens sociais, cumprir e fazer cumprir o estatuto e as decisões da Assembléia Geral; • Enviar ao Conselho Fiscal mensalmente os demonstrativos contábeis; • Autorizar a assinatura de contratos de locações de dependências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza ferramentas de gestão para o planejamento, execução e controle dos trabalhos; • Fragilidade financeira;

Tabela1. Resumo das funções e dos problemas de gestão dos órgãos administrativos do Comercial F.C. Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela figura 2, pode-se observar a dissonância entre os principais pontos do estatuto social, os respectivos departamentos do clube e a prática administrativa. Essas práticas podem levar ao descumprimento das normas estatutárias, ao desconhecimento de modernas ferramentas de gestão e à incapacidade administrativa, o que traz evidências para justificar a falta de rendimento esportivo do clube.

7 DESEMPENHO DO COMERCIAL NO PAULISTA 2007 E 2008 E NA COPA ENERGIL C

No Campeonato Paulista de 2007, o Comercial F.C. trocou três vezes de técnico. O primeiro comandou a pré-temporada e montou o elenco para o campeonato, após duas derrotas consecutivas, foi demitido. Além dele, seis jogadores também contratados na pré-temporada foram dispensados, dentre eles, o que era considerado o grande reforço do clube para 2007. Durante o torneio, houve atraso dos pagamentos aos jogadores, o que pode ter prejudicado o rendimento da equipe, como observou a reportagem intitulada “No Bafo, atacante culpa salários atrasados por falta de gols”, por Andrade (2007), para o sítio eletrônico Futebol Interior de 16/03/2007:

[...] Maus resultados sempre têm explicações. A fase vivida pelo Comercial, 17º colocado no Campeonato Paulista da Série A-2 com 16 pontos, foi explicada em parte nesta quinta-feira, quando o atacante [...] revelou que a diretoria do clube ainda não fez o pagamento de fevereiro. [...] Insatisfeito, o jogador foi cobrar seu direito com o presidente [...] e ouviu do cartola que o Bafo não tinha dinheiro naquele momento para pagar os salários. “Os gols não estão saindo porque os salários estão atrasados”, [...] Por isso, o jogador foi dispensado na manhã desta sexta-feira, assim que chegou para treinar.

Nesse contexto, mais a existência de problemas administrativos, o Comercial F.C. terminou o Paulista da série A2 em 13º lugar, livrando-se da série A3 na última rodada e conseqüentemente, ficando impossibilitado de participar da Copa Federação Paulista de Futebol do mesmo ano.

Com isso, o Comercial F.C., juntamente com outros clubes do interior do Estado de São Paulo, pressionou a Federação para que organizasse um campeonato paralelo, buscando calendário esportivo e receitas no segundo semestre de 2007. Para atender à solicitação, a FPF, juntamente com uma empresa patrocinadora, organizou um torneio para os times que não conseguiram rendimento suficiente no Campeonato Paulista da série A2 daquele ano. Devido a pouca expressividade do torneio, ao baixo prêmio pago aos seus vencedores e aos problemas administrativos do Comercial F.C., os torcedores não compareceram aos jogos, dificultando ainda mais a situação financeira do clube. Essas circunstâncias levaram o Comercial F.C. a formalizar uma parceria com um Grupo Empresarial, como já colocado no capítulo 4. No entanto, essa parceria não conseguiu montar uma equipe competitiva. A causa da falta de resultado foi consequência, segundo os corredores do clube e a imprensa especializada, da falta de experiência do grupo gestor; da falta de planejamento; da instabilidade política no clube; do atraso de salários aos jogadores e da intransigência do grupo para com alguns assuntos.

Com todos esses fatos, o Comercial F.C. terminou a Copa em penúltimo lugar. O artigo eletrônico “Ditadura demite quadro”, de Gonçalves (2007b), para o jornal A Cidade de 19/09/2007, afirma:

Reclamou, “dançou”! Um dia após o goleiro [...] e os laterais [...] protestarem contra os salários atrasados e as condições precárias que se encontravam no estádio Palma Travassos [...] o presidente do Grupo Empresarial e parceiro do Comercial [...], revolveu tomar atitudes enérgicas: demitiu todos os jogadores que se mostravam insatisfeitos no clube. [...] ao não concordar com as atitudes tomadas pelo Grupo, o zagueiro [...] também foi despedido.

Para o Campeonato Paulista da Série A2 de 2008, o clube, mesmo com todas as dificuldades financeiras para montar o elenco, fechou parceria com um empresário, como já relatado anteriormente. Nesse momento, para disputar o campeonato, o elenco foi formado por uma maioria dos jogadores do nordeste do país. Buscou-se realizar um baixo investimento de

aquisição para, posteriormente, revendê-los para clubes de maior projeção. Tal decisão causou certa polêmica dentro do clube devido às diferenças de exigências e de qualidade técnica futebolística entre os campeonatos nordestinos e os campeonatos disputados em São Paulo. Mesmo assim, essa nova parceria teve credibilidade para tomar a decisão, pelo fato de ter conseguido resultados satisfatórios em outros empreendimentos realizados pelo parceiro do clube na ocasião.

A estratégia não surtiu efeitos favoráveis. Com os resultados negativos, nos dois primeiros jogos, o empresário parceiro dispensou cinco jogadores que participaram da pré-temporada. No transcorrer do campeonato, o problema observado estava na formação e no comportamento do elenco. Os jogadores se envolviam em festas, como está ratificado pelo artigo eletrônico, "Jogadores da 'noite' são multados", de Gonçalves (2008a), para o jornal A Cidade de 24/03/2008, que diz:

[...] O acidente ocorrido nesta madrugada da última sexta feira, que envolveu três jogadores do Comercial, abalou as estruturas do clube, onde [...] jogadores que teriam ido ao show de pagode, segundo testemunhas, momentos antes do carro [...] capotar no cruzamento das avenidas Castelo Branco e Presidente Kennedy [...] mesmo com treino marcado para manhã.

Na mesma reportagem, o empresário confessa outro incidente envolvendo os jogadores do elenco:

[...] "Quando perdemos do Mogi Mirim, houve uma festinha na república [...]. Eles ficaram tomando cerveja e tocando cavaquinho até os vizinhos chamarem e a polícia chegar."

Tais circunstâncias fizeram com que o Comercial F.C. ficasse a uma posição da zona de rebaixamento, com essa situação e com os problemas administrativos, o empresário deixou o clube no começo de 2008.

8 A FALTA DE RENDIMENTO ESPORTIVO NA VISÃO DOS GESTORES DO CLUBE

A falta de rendimento do Comercial F.C., dentro de campo, é evidente. O clube não conseguiu o acesso à série A1 do Campeonato Paulista há 23 anos e, nos campeonatos estaduais, nas edições de 2007 e 2008, conforme foi mostrado, o Comercial F.C. lutou para não ser rebaixado para a série A3. Conscientes dessa realidade, os gestores comercialinos divergem sobre as possíveis causas da falta de rendimento esportivo. De acordo com o ex-tesoureiro, o problema se encontra na ausência de ferramentas gerenciais:

[...] falta de planejamento, falta de um orçamento bem elaborado, o clube vem tocado as cochas, como sempre vem tocado [...] infelizmente da forma como vem sido tocado, sem planejamento, o Comercial [...] nunca vai conseguir o acesso tão desejado.

Já para o ex-presidente do Conselho Deliberativo, o problema está no próprio Conselho Deliberativo que, segundo ele, emperrou o desenvolvimento do clube nos últimos 23 anos:

[...] o grande culpado dessa situação que o Comercial se encontra, 99% é o Conselho Deliberativo, o Conselho não deixa nem o Presidente atuar.

Na opinião do ex-presidente da Diretoria Executiva, o problema está fora da alçada do Comercial F.C. Ele atribui os resultados insatisfatórios, nesses últimos 23 anos, às perseguições afirmando que:

[...] o Comercial, desde 1968, quando travou uma séria batalha nos tribunais [...] criou se uma imagem negativa [...] e é muito perseguido em torno disso [...] desde aquela época nós ficamos muito marcados [...] o Comercial foi sempre muito lutador [...], muito contestador e isso sempre trouxe uma tarja preta para o Comercial [...] e se vê muito prejudicado com isso.

O Conselheiro Fiscal atribui os resultados insatisfatórios às más gestões do clube, também nos últimos 23 anos:

[...] devido à má administração das diretorias anteriores, que buscam o benefício próprio, não se importando com o Clube, prova disto é que não há prestação de contas á sete anos, não se sabe aonde como foram feitos os gastos nem tão pouco os recebimentos das receitas, não há nem demonstrações contábeis nesse período.

Nas constatações acima, pode-se observar diferentes pontos de vista sobre o mesmo problema: a falta de rendimento esportivo. Ao mesmo tempo em que tais constatações lançam diversas perspectivas sobre o problema, a situação demonstra claramente a ausência de uma visão conjunta. Além disso, mesmo identificado as variáveis que compõem o problema de acordo com cada gestor, não há base de sustentação e ferramentas administrativas dentro do clube para implementar as mudanças necessárias a fim de resolver a falta de rendimento esportivo do clube. Como afirma o Ex Tesoureiro, “a gente tenta, mas somos uma força pequena dentro da diretoria”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol é um negócio que gira anualmente 250 bilhões de dólares, segundo o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da FGV. Essa receita é realizada pela venda de jogadores para outros clubes, pela venda de ingressos, pelos direitos de imagem, pela comercialização de materiais esportivos, pela utilização de estádios para outros fins, além dos incentivos governamentais, como a Time Mania e a Lei de Incentivo ao Esporte.

Pode-se observar, pela liquidez e pela estrutura de capital, que alguns clubes de futebol do Brasil passam por delicados problemas financeiros. Esse problema não é somente resultado da má gestão financeira, mas, principalmente, da estrutura organizacional dos clubes (assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal, diretoria executiva, marketing, RH, jurídico e operacional.). Soma-se a isso a falta de planejamento da alta administração.

Devido às exigências governamentais para a melhoria da gestão dos clubes através do novo Código Civil, da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor e ao reforço por meio de pressões do Poder Judiciário para a execução de dívidas trabalhista, fiscais e previdenciária, clubes que desejam conservar seu patrimônio, melhorar sua gestão, devem procurar aprimorar sua imagem perante a sociedade e maximizar seu rendimento esportivo. Além de se adequar às novas leis, tais clubes devem adotar modernas ferramentas administrativas seja no campo estratégico, seja no campo tático ou seja no campo operacional.

Para corroborar o exposto, no que tange aos problemas administrativos e ao seu reflexo no desempenho competitivo dentro de campo, o presente trabalho teve como objetivo apontar as razões para a falta de rendimento esportivo do Comercial F. C.. Esse clube, apesar de estar em uma das regiões mais ricas do país, de possuir estádio próprio, um poliesportivo, uma história centenária e um número razoável de torcedores, não consegue resultados satisfatórios desde que foi rebaixado para a série A2 do Campeonato Paulista, em 1986.

Pode-se constatar, através do trabalho de campo, vários problemas de gestão que resumidamente podem ser apontados:

- Descuidos na aplicação do estatuto: há relatos e observações de campo de situações que contrariaram o estatuto do clube;
- Descumprimento do Estatuto do Torcedor: o estádio está com sérios problemas estruturais, colocando em risco a integridade física do torcedor;
- Descumprimento da Lei Pelé: os demonstrativos contábeis não foram publicados;
- Parcerias mal planejadas: as empresas e/ou empresários, não raro, entram em conflito com órgãos administrativos do clube;
- Conflito entre os próprios gestores: as reuniões do Conselho Deliberativo, nas quais os representantes dos órgãos administrativos estão presentes, são, por vezes (relatadas pela imprensa local), tumultuadas;
- Não utilização de ferramentas administrativas: não são utilizadas ferramentas gerenciais para o processo de planejamento, execução e controle dos trabalhos;
- Dificuldades no fluxo de caixa: o clube não possui capital de giro para tocar o futebol profissional, logo, deve sujeitar-se às parcerias;
- Elevado passivo: o Comercial F.C. tem uma dívida devido a contratos salariais mal planejados, a atraso de pagamento dos funcionários, à inadimplência no pagamento de tributos e ao INSS;
- Falta de direção: não há visão conjunta dos problemas que afligem o clube, dificultando a identificação conjunta de soluções para o problema. Não há planejamento estratégico nem visão estratégica.

Todas as condições citadas compõem, em maior ou menor grau, as razões da falta de rendimento esportivo do Comercial F.C., como pôde ser comprovado no decorrer deste trabalho. O descompasso entre a estrutura formal e a prática dos membros da organização responde como elemento fundamental na desorganização desse clube. É preciso criar uma estrutura impessoal e profissional que dê conta das relações e dos objetivos do clube. ❖

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico: a nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ANDRADE, R. Após vários problemas, parceria rompe como Comercial. In: **Futebol Interior**. 2007. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/news.php?id_news=24508&id_clube=12>. Acesso em: 2 mar. 2010.
- ANDRADE, R. No Bafo, atacante culpa salários atrasados por falta de gols. In: **Futebol Interior**. 2007. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/news.php?id_news=4888>. Acesso em: 24 out. 2008.
- BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. **Institui normas regras para o desporto e da outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 16 maio 2003.
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. **Institui normas regras para o desporto e da outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 mar. 1998.
- COMERCIAL FUTEBOL CLUBE. **Estatuto Social do Comercial Futebol Clube**. Ribeirão Preto, 21 mar. 2001. v. 1.
- _____. **História**. Disponível em: <<http://www.comercial-fc.com.br/historia/>>. Acesso em: 2 ago. 2011.
- EPTV.COM. **História do Comercial**. 2009. Disponível em: <http://eptv.globo.com/comefogo/hist_come.asp>. Acesso em: 2 mar. 2010.
- FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. **Comercial Futebol Clube**. 2009. Disponível em <<http://www.futebolpaulista.com.br/clube.php?cod=26&ref=3>>. Acesso em: 2 mar. 2010.
- FERRARESI DE ARAUJO, G. J. **As razões para a falta de rendimento esportivo do Comercial Futebol Clube**. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2008. 74 p.
- GONÇALVES, R. Parceria vem forte sim... In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 11 julho 2007a. Disponível em: <http://www.jornalacidade.com.br/geral/ver_news.php?pid=107&nid=56449>. Acesso em: 2 mar. 2010.
- GONÇALVES, R. Ditadura demite quatro. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 19 set. 2007b. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/58971/ditadura-da-panamby-demite-quatro.html>>. Acesso em: 29 outubro 2008.
- GONÇALVES, R. Jogadores atacam. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 18 set. 2007c. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/58913/jogadores-atacam-grupo-panamby.html>>. Acesso em: 24 outubro 2008.
- GONÇALVES, R. Jogadores da “noite” são multados. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 24 mar. 2008a. Disponível em: <www.jornalacidade.com.br/noticias/65580/jogadores-da-noite-sao-multados.html>. Acesso em: 29 outubro 2008.
- GONÇALVES, R. L J sai e critica diretores. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 30 set. 2008b. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/72813/lj-diz-que-sai-e-critica-diretores.html>>. Acesso em: 24 outubro 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Posição ocupada pelos 100 maiores municípios em relação ao Produto Interno Bruto a preços correntes e participações percentuais relativa e acumulada, segundo os municípios e as respectivas Unidades da

Federação—2008. Disponível em :<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/tabelas_pdf/tab02.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2011.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. In: **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005.

MACHADO, R.T.M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RELATORIO final do plano de modernização do futebol brasileiro. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas. Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

RESENDE, A. J. **Estudo sobre as decisões identificadas nas gestões de contrato de jogadores de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VICENTE, J. Conselheiro ataca e quer saída de empresário. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 8 abr. 2008a. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/66199/conselheiro-ataca-e-quer-saida-de-empresario.html>>. Acesso em 24 out. 2008.

VICENTE, J. Conselho antecipa. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 25 abr. 2008b. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/66770/conselho-antecipa.html>>. Acesso em: 24 out. 2008.

VICENTE, J. Laudo pede interdição dos estádios. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 10 abr. 2008c. Disponível em: <<http://www.jornalacidade.com.br/noticias/66259/laudo-pede-interdicao-dos-estadios-de-ribeirao.html>>. Acesso em: 24 out. 2008.

VICENTE, J. Empresário só fica se poli for vendido. In: **Jornal A Cidade**, Ribeirão Preto, 8 abr. 2008d. Disponível em: <www.jornalacidade.com.br/noticias/66155/oliveira-jr-so-fica-se-poli-for-vendido.html>. Acesso em: 24 out. 2008.

VITORIANO, A. D.; GARCIA, C. C. **Produzindo monografia**. 5. ed. São Paulo: Limiar, 2004.

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.