

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**Gestão no Futebol: Um estudo sobre a ascensão do Centro Sportivo Alagoano à série A do futebol brasileiro**

William Nelo de Souza

Maceió-AL

2023

William Nelo de Souza

**Gestão no Futebol: Um estudo sobre à ascensão do Centro Sportivo Alagoano  
à série A do futebol brasileiro**

Projeto de monografia de conclusão de curso, apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) como requisito parcial para obtenção de grau de administrador, sob orientação do Prof. Dr. Ibsen Bittencourt.

Maceió-AL

2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecário: Jorge Raimundo da Silva – CRB-4 – 1528

S729g Souza, William Nelo de.

Gestão no Futebol: Um estudo sobre a ascensão do Centro Sportivo Alagoano à série A do futebol brasileiro. / William Nelo de Souza. – 2023. 39 f.

Orientador: Ibsen Bittencourt.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 33-35.

Apêndices: f. 36-39

1. Gestão administrativa - esportes. 2. Centro Sportivo Alagoano - CSA.
3. Gestão estratégica - futebol. I. Título.

CDU: 65.015.25

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu PAZ e energia para durante todo o curso e na conclusão deste trabalho.

A minha esposa e filha que foram a todo momento a maior motivação para esta caminhada, responsáveis por me manter centrado e dedicado.

Aos meus familiares, em especial Pai e Mãe que formaram meu caráter, consciência e fizeram tudo que puderam para que eu pudesse realizar meus sonhos.

Aos meus amigos que adquiri por toda a jornada, em especial ao Neto Fireman minha dupla constante durante toda a jornada.

Ao meu orientador, amigo e fonte de inspiração Ibsen Bittencourt, que desde o conheci me inspirou como aluno e profissional.

Por fim a instituição Universidade Federal de Alagoas, que por sua vez abriu as portas, para que eu vivenciasse alguns dos melhores anos da minha vida e tem grande participação na minha formação acadêmica e pessoal.

## **RESUMO**

Esta monografia discorre acerca da gestão administrativa do Centro Esportivo Alagoano. Essa abordagem tende a compreender quais estratégias adotadas pela administração do clube no período em que foi relevante no cenário esportivo nacional. Sobe a perspectiva dos profissionais que atuam na área de maneira dinâmica e constante, buscaremos mapear a importância da gestão para os resultados no âmbito esportivo.

**PALAVRAS-CHAVE: Gestão administrativa. Centro Esportivo Alagoano. Importância da gestão.**

## **ABSTRACT**

This monograph discusses the administrative management of the Centro Esportivo Alagoano. This approach tends to understand which strategies were adopted by the club's administration in the period in which it was relevant in the national sports scene. From the perspective of professionals who work in the area in a dynamic and constant way, we will seek to map the importance of management for results in sports.

**KEYWORDS: Administrative management. Alagoas Sports Center. Importance of management.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPITULO I.....	11
1. História do futebol brasileiro.....	11
1.1. Histórico amador.....	11
1.1.1. Fator histórico.....	12
1.2. Profissionalização do futebol.....	13
1.3. Estrutura financeira.....	14
1.4. Campeonatos brasileiro.....	15
1.5. Licença dos Clubes.....	17
CAPITULO II.....	20
2. Gestão Profissional.....	20
2.1. Gestão esportiva.....	21
2.2. Gestão no futebol.....	22
2.3. Programas do governo.....	24
CAPITULO III.....	26
3. Considerações acerca da pesquisa de campo.....	26
3.1. Centro Sportivo Alagoano.....	27
3.2. Reabilitação financeira.....	29
3.3. Estatuto.....	30
3.4. Relevância Social.....	31
3.5. Pesquisa.....	31
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE.....	39

## INTRODUÇÃO

Como consta em CSAoficial (2023) o Clube Sportivo Alagoano foi fundado no dia 07 de setembro de 1913, desde então o clube mudou de nome, símbolos, se tornou o maior campeão estadual e de maior torcida de Alagoas. Teve seu auge até então em 1999 quando chegou a uma final internacional, Copa CONMEBOL, ficando com o vice campeonato.

Porém entrou em uma fase de resultados ruins que desencadeou em rebaixamento no campeonato estadual, anos sem títulos. Com o mal desempenho esportivo veio a crise administrativa, falta de verbas, abandono por parte dos dirigentes e da torcida, uma crise que parecia levar o clube ao fim.

Como relata terra.com.br (2018) a reviravolta na história do CSA começou após a eliminação do Campeonato Alagoano de 2015, o clube passava, naquele momento, a ser um time sem calendário esportivo. Ainda segundo terra.com (2018) a eliminação causou uma crise sem precedentes, toda diretoria renunciou ao comando do clube, deixando os jogadores com três meses de salários atrasados, inclusive sem recolhimento dos impostos trabalhistas.

Desta forma terra.com (2018) relata que para tentar reverter a situação torcedores e membros influentes recorreram ao empresário Rafael Tenório, montando assim a chapa única para presidir o clube.

"Quando cheguei ao CSA, a energia elétrica do clube estava cortada e não havia sequer bola e nem uniforme para treinamento. O time estava literalmente quebrado, com a possibilidade concreta de desaparecer do futebol"

Como relata Sabino & Cosenzo (2018) a chapa presidida pelo empresário Rafael Tenório foi eleita em 2015, passando dificuldades financeiras, o clube já não tinha conta bancária a 20 anos por causa de dívidas, e reeleita em 2017 para um mandato de 4 anos, almejando disputar a série B. "O CSA deu certo porque aplicamos uma gestão empresarial. Havia 11 vices. Hoje temos o presidente do executivo, um vice, superintendente de futebol e um administrativo, e só" (Tenório, 2018).

A ascensão do Centro Sportivo Alagoano inicia-se em 2016, o clube tem o começo de uma nova gestão, a chapa vencedora chega ao clube com a promessa de lutar por um calendário de 2016 com disputa de campeonatos durante o ano inteiro.

“O primeiro ponto primordial é resgatar um calendário para o clube. Quaisquer outros projetos só sairão do papel se nós conseguirmos fazer com que o clube atue durante todo o ano. Se o time não estiver bem dentro de campo, nosso trabalho não será reconhecido” (Tavares, 2015)

Com a classificação para a série D em 2016 o CSA alcançou o objetivo anteriormente almejado pelo presidente de ter competição por todo o ano de 2016.

Há, neste momento, a finalidade de averiguar de qual forma um time modesto no cenário nacional, com recentes frustrações, ascendeu no futebol nacional de maneira inesperada em três anos. Para assegurar a concretização deste estudo, precisamos entender de qual maneira funciona a gestão de futebol responsável, e quais critérios foram utilizados viabilizando a ascensão do mesmo. É de fácil observação a serventia de uma descrição dos fatos, sendo a gestão descrita em dados, histórias e palavras, tornar-se-á crucial o desenvolvimento deste estudo para entendermos qual foi a importância da gestão do clube neste período.

## CAPITULO I

### 1. História do futebol brasileiro

O futebol tem sido durante os anos o principal esporte praticado no mundo, no Brasil não poderia ser diferente, conhecido popularmente como o país do futebol, tem este esporte como ferramenta de interação, motivação para as comunidades de variadas classes. O futebol é um dos principais sonhos das crianças e adolescentes por conta das regalias e oportunidades que é concedido para os principais atletas, mas não pode deixar de levar em consideração a alavancada financeira que é proporcionada por este esporte para os principais atletas, dirigentes, e pessoas que trabalham diretamente e indiretamente com esta modalidade esportiva.

Para Brunoro & Afif (1997) o futebol chegou ao Brasil em 1894 pelas mãos do paulista de origem inglesa, Charles Miller que foi estudar na Inglaterra ainda na infância onde conheceu, se apaixonou e passou a praticar o futebol, na sua volta ao país de origem trouxe duas bolas, para apresentar o esporte para os ingleses que vivam em São Paulo, mas que tinham por costume jogar cricket.

#### 1.1. Histórico amador

Segundo Ianni (2008) de 1895 a 1920, o futebol era um esporte altamente elitizado, pois Miller tinha propagado o esporte entre os ingleses, porém os mais pobres e os negros não tinham direito a praticar. Miller estava empenhando em propagar o futebol para os descendentes da colônia inglesa no Brasil, sendo impossível os menos favorecidos disputarem entre os nobres. O marco da popularização do esporte no país foi em 1920, quando a Seleção Brasileira de Futebol disputava pela primeira vez a final do Campeonato Sul-Americana de futebol, foi também a primeira vez que foi declarado ponto facultativo para os servidores públicos e o comércio.

A popularização do esporte entre a classe trabalhadora foi rápida, e assim “nas fábricas e nos terrenos descampados nos bairros operários, ele conquistou uma posição de destaque” (Antunes, 1994), o sucesso entre os funcionários despontara entre os donos das fabricas o desejo de uma profissionalização dos times, que via “o incentivo ao futebol entre os operários seria uma forma de domesticar seus corpos para o trabalho e infundir neles um sentimento de grupo” (ANATOL ROSENFELD, 1973 apud ANTUNES, 1994, p. 105) . Era feita uma seleção entre os empregados, os melhores disputariam jogos contra times de outras fábricas, com o intuito de fazer a promoção do nome da empresa, em contrapartida os funcionários que faziam parte do time conquistavam regalias em seus serviços, como por exemplo, ser dispensado do serviço para treinar.

#### 1.1.1. Fator histórico

A falta de uma boa gestão no futebol brasileiro nos dá prejuízo esportivo desde que a seleção disputou a primeira copa do mundo como relata Carravetta (2006) quando a seleção iria disputar a primeira Copa do Mundo houve um racha entre as federações fazendo com que a CBD deixasse de fora alguns bons jogadores, o que resultou em uma campanha a baixo do que se poderia obter, “ a história revela que o Brasil tinha potencial técnico para vencer aquela primeira Copa, mas foi impedido por problemas internos de organização” (Carravetta, 2006).

## 1.2. Profissionalização do futebol

Entretanto segundo a História do futebol do Brasil (2018) a profissionalização do futebol só começou a se tornar real em 1923, quando o Vasco da Gama, clube carioca, que com o departamento de futebol criado em 1915 passou a montar seu time com jogadores de baixa renda, ou até mesmo desempregados, pois a prática do esporte seria remunerada, contrariando a ideologia dos elitizados que diziam praticar o esporte para a diversão, que na verdade era uma forma de isolar o esporte das pessoas que não podiam optar por não trabalhar para praticar.

Porém em 1923 o Vasco chegou a primeira divisão do campeonato carioca, e já no primeiro turno deixou para trás os chamados de times grandes, que eram na verdade os times compostos apenas por pessoas da elite da sociedade, tal feito não deixou os elitizados tranquilos que resistiram se desligando do campeonato e criando uma própria liga.

Contudo é relatado em História do futebol do Brasil (2018) não iria ter grande resistência por muitos anos, pois na Europa os times já estavam se organizando profissionalmente e tendo a capacidade de fazer as primeiras transações de jogadores, chegando ao Brasil e conquistando os atletas da elite que já não suportavam mais ser jogadores amadores, e poderiam ter sucesso na Europa com o futebol profissionalizado. Estes atletas fizeram manifestações contrárias ao amadorismo da elite, que estava estancando o potencial do futebol brasileiro, se juntou aos dirigentes também adeptos a profissionalização do futebol.

De acordo com História do futebol do Brasil (2018) a CBD, Confederação Brasileira de Desporto apoiava o futebol amador, sem levar em conta o que tinha ocorrido nos anos anteriores, então os times já profissionais brasileiros se desvincularam da CBD e criaram a FBF, Federação Brasileira de Futebol, e passam a combater de frente com CBD. Em 1934 aconteceu o ápice das consequências do amadorismo, o Brasil através da CBD enviou a Copa do Mundo uma seleção brasileira composta apenas por jogadores amadores o que iria de encontro com a FIFA então organizadora do evento que como forma de punição desclassificou a seleção brasileira. Em 1937 a CBD cedeu e passou a aceitar o profissionalismo no futebol, dando fim a prática do futebol amador.

### 1.3. Estrutura financeira

Segundo Marques & Lucirton (2016) a forma mais eficaz de aumentar as receitas é gerando um melhor desempenho esportivo, investindo na contratação os melhores atletas e profissionais esportivos, que resulta em um crescimento da marca do clube, atraindo maiores patrocínios, torcedores, contudo o investimento não tem garantia de retorno esportivo.

No futebol brasileiro não é difícil de detectar os times que são financeiramente privilegiados, guardadas as exceções, estes pertencem à região do eixo sudeste-sul do Brasil, basta olhar a tabela das principais séries do campeonato brasileiro, onde a maioria pertence a estas regiões, e se conferir os campeões dos últimos anos esta diferença se torna ainda maior.

A estruturação financeira vem de uma variável de detalhes que fazem com que os times tenham tradição no mercado nacional. Por exemplo, a maior torcida do Brasil segundo o estudo do Datafolha em abril de 2018 é a do Flamengo, o que torna o clube um grande alvo de empresas que trabalham com marketing no futebol, empresas audiovisuais entre outras que injetam dinheiro neste esporte.

Porém o próprio Flamengo ficou anos sem ganhar um título de expressão no cenário nacional, e internacional. “Percebe-se, então, uma situação de difícil equilíbrio, uma vez que, para maximizar suas receitas, o clube precisa gastar para vencer, não havendo uma garantia de resultados” (Marques & Lucirton, 2016).

É perceptível que os clubes com maior capacidade de investimento têm mais chances de ter um rendimento esportivo próximo ao desejado, porém não é unanimidade. Aconteceu em 2001 no campeonato brasileiro com o título do Atlético Paranaense e o vice-campeonato com o São Caetano, dois times que apesar de estar no eixo sudeste-sul, não são times com tradição, que mobilizam torcidas por todo o Brasil, logo não são os times que mais arrecadam, nem mesmo tinha um grande patrocinador injetando receita nos clubes.

#### 1.4. Campeonatos brasileiro

Em 1971 foi disputado o primeiro campeonato brasileiro de futebol, organizado pela CBD, que a partir de 1979 foi desmembrada e passou a ser a CBF, Confederação Brasileira de Futebol. Antes os campeonatos eram disputados de forma regional, ou com apenas os campeões dos seus estados. O campeonato mudou por várias vezes o modo de competição, mas desde 2003 a Série A, elite do campeonato nacional, e a série B, campeonato nacional que dá acesso a elite, é disputado em um mesmo sistema, pontos corridos, com jogos de ida e volta, os times que somarem mais pontos é o campeão da sua respectiva série e os 4 últimos são rebaixados para as séries B e C respectivamente.

Os clubes da série A tem como objetivo, além de ser campeão, se classificar para as competições sul americanas do ano seguinte, seja ela a Copa Libertadores da América ou a Copa Sul-Americana. A série A permite aos times além de confrontos contra os melhores times do Brasil, uma alta renda que é superior as de vários outros campeonatos, sejam estas rendas obtidas através dos direitos pagos pela TV para as transmissões de partidas, possibilidade de maiores patrocínios por conta da visibilidade, estádios cheios para grandes jogos. Os critérios para vaga na série A são:

- Do 1º ao 16º da série A do ano anterior
- Os 4 primeiros colocados da série B do ano anterior

A série B do campeonato brasileiro mudou de regulamento junto com a série A. É única competição que dá acesso à elite do futebol brasileiro, por sua vez tem uma disputa bastante acirrada entre os times pequenos e médios do Brasil o que faz com que conquiste públicos específicos, principalmente os locais que por vezes não tem na sua cidade ou estado um time de elite, os critérios para vagas são:

- Os 4 rebaixados da série A do ano anterior
- Do 5º ao 16º colocados da série B do ano anterior
- Os 4 promovidos da série C do ano anterior

Em 1981 foi criado o campeonato brasileiro da série C, que também mudou de regulamento diversas vezes, mas desde 2014 permanece os mesmos, é a única competição que dá acesso a série B do ano seguinte, os critérios para vagas são:

- Os 4 rebaixados da série B no ano anterior

- Do 5º ao 16º clube da série C do ano anterior
- Os 4 promovidos da série D do ano anterior

O campeonato brasileiro da série D foi criado em 2009 quando a CBF reduziu a quantidade de times participantes da série C, de 64 para 20 clubes, então a série D ficou como a última divisão nacional. É a única competição das já citadas a cima que não tem como única forma de acesso para participação o desempenho do ano anterior em uma competição nacional, os critérios para vagas desde 2016 são:

- Os 4 rebaixados da série C do ano anterior
- O primeiro estado do Ranking Nacional das Federações (RNF) têm direito a 4 representantes
- Do segundo ao nono estado do RNF têm direito a 3 representantes cada
- Os demais estados têm dois representantes cada

A partir de 2016 a competição passou a contar com 68 clubes, participam do campeonato os clubes que melhores classificados em cada campeonato estadual que não disputem as séries A, B e C.

## 1.5. Licença dos Clubes

Visando a estruturação dos clubes a CBF (2017) elaborou um documento com 33 páginas que estabelece a estrutura, os procedimentos e os critérios técnicos a ser seguidos pelos clubes para que possam disputar as competições nacionais.

Entre estes critérios destaca-se para o estudo:

- O Clube Requerente deverá apresentar o seu organograma e a descrição das atribuições de cada um dos cargos que compõem a sua estrutura administrativa;
- O Clube Requerente deverá designar um gestor remunerado (p.ex., diretor geral, CEO ou equivalente), distinto dos dirigentes estatutários eleitos, responsável final pela gestão geral dos assuntos diários do clube (p.ex., questões operacionais, executivas etc.), com formação e habilitação compatíveis ("Diretor Geral"). O Clube Requerente deve adotar em sua política de capital humano a prática de, sob qualquer justificativa, não manter a posição acima vaga por um período superior a 60 (sessenta) dias;
- O Clube Requerente deverá designar um gestor remunerado, responsável final pelas finanças e questões contábeis do clube (p.ex., diretor ou gestor financeiro, CFO ou equivalente), distinto dos dirigentes estatutários eleitos, com formação e habilitação compatíveis ("Diretor Financeiro"). O Clube Requerente pode indicar uma pessoa que trabalhe na administração do clube ou um profissional externo autorizado pelo clube mediante contrato formal e escrito. O Clube Requerente deve adotar em sua política de capital humano a prática de, sob qualquer justificativa, não manter a posição acima vaga por um período superior a 60 (sessenta) dias.

- O Clube Requerente deverá designar um gestor remunerado, responsável final pelas funções de administração de pessoal, suprimentos, patrimonial e de suporte as finalidades do clube (p.ex., diretor ou gestor administrativo, secretário geral ou equivalente), distinto dos dirigentes estatutários eleitos, com formação e habilitação compatíveis ("Diretor Administrativo"). O Clube Requerente pode indicar uma pessoa que trabalhe na administração do clube ou um profissional externo autorizado pelo clube mediante contrato formal e escrito. A designação tem que ser feita pelo órgão adequado, conforme os estatutos ou atos societários do Clube Requerente. O Clube Requerente deve adotar em sua política de capital humano a prática de, sob qualquer justificativa, não manter a posição acima vaga por um período superior a 60 (sessenta) dias.
- O Clube Requerente deverá designar um gestor remunerado, responsável final e exclusivo pelas funções de administração da comunicação do clube, pelo desenvolvimento da imagem institucional do clube, reputação e relacionamento com a imprensa escrita e audiovisual (p.ex., diretor ou gestor de comunicação ou equivalente), distinto dos dirigentes estatutários eleitos, com formação e habilitação compatíveis ("Diretor de Comunicação"). O Clube Requerente pode indicar uma pessoa que trabalhe na administração do clube ou um profissional externo autorizado pelo clube mediante contrato formal e escrito. O Clube Requerente deve adotar em sua política de capital humano a prática de, sob qualquer justificativa, não manter a posição acima vaga por um período superior a 60 (sessenta) dias.

- O Clube Requerente deverá designar um gestor remunerado, responsável final pelas atividades, campanhas e negociações de marketing do clube (p.ex., diretor ou gestor de marketing ou equivalente), distinto dos dirigentes estatutários eleitos, com formação e habilitação compatíveis ("Diretor de Marketing"). O Clube Requerente pode indicar uma pessoa que trabalhe na administração do clube ou um profissional externo autorizado pelo clube mediante contrato formal e escrito. O Clube Requerente deve adotar em sua política de capital humano a prática de, sob qualquer justificativa, não manter a posição acima vaga por um período superior a 60 (sessenta) dias.

## CAPITULO II

### 2. Gestão Profissional

De acordo com Chiavenato (2007) a administração tem como principal característica alcançar resultados com os meios que estão disponíveis, podendo transformar recursos e competências em resultados. “A administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações” (Chiavenato, 2007)

O termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas “puras”, os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impessoal, sem ódio ou paixão. (Motta e Pereira, 1980 apud Leoncini e Silva, 2005, p. 12)

Apontada por Chiavenato (2007) como a principal responsável pelo desenvolvimento econômico no mundo, “a administração se articula, planeja, organiza, lidera e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos” (Chiavenato, 2007).”

## 2.1. Gestão esportiva

Para Rocha & Bastos (2011) no Brasil tudo que se refere a gestão esportiva tende a ser minimizado em marketing esportivo, porém marketing e gestão não são exatamente a mesma coisa, pois gestão envolve a coordenação das atividades de produção e o próprio marketing.

“Enquanto, a produção se preocupa com a transformação da “matéria-prima” em um produto final (foco no ambiente interno da organização), o “marketing” se preocupa com o processo de troca entre produtor e consumidor (foco no ambiente externo da organização)” (Rocha & Bastos, 2011).

Como relata Azevedo (2009) o esporte de competição foi profissionalizado no século passado, gerando departamentos amadores, que disputam os esportes por lazer, saúde ou nas escolas, ampliando as formas de consumo, ainda segundo Azevedo (2009) essa evolução ocorreu graças as atuações dos bons gestores de marketing, e estimularam o consumo dos produtos, que antes eram utilizados apenas por profissionais e passaram a ser vendidos para bilhões de praticantes não profissionais.

No futebol, onde se encontram mais concentrados os investimentos no esporte brasileiro é onde se constata os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros. Mesmo com toda essa movimentação financeira, com a realização de competições como o Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América, ainda assim, inúmeros clubes estão com seus patrimônios penhorados em função de dívidas milionárias, fruto de administrações por vezes incompetentes, outras, fraudulentas e, em determinados casos, a ocorrência destas duas situações. (Azevedo, 2009)

Como opina Brunoro (2006) o grande problema do futebol brasileiro hoje é o profissionalismo, que não necessariamente tem a ver com a questão empresarial, mas sim “em se ter uma postura profissional, ter em posições estratégicas profissionais competentes do mercado” (Valente & Serafim, 2006)

## 2.2. Gestão no futebol

Segundo Chiavenato (2004) a colaboração espontânea é uma característica de uma organização não formal, o que para Leoncini e Silva (2004) se encaixa com o tradicional caráter amador na gestão do futebol em que a paixão pelo time tem grande influência sobre as decisões que são tomadas. Deve-se considerar que no modelo de clube social, principal modelo adotado no Brasil, a presidência do clube não é remunerada, portanto um dos motivos para exercer a função é poder ter um papel de importância no clube que torce.

Para Scuro (2018) os clubes têm uma estrutura politizada, em geral as pessoas não se preparam para exercer a função, são eleitas e tem um vínculo muito forte com o clube. “Na hora que a bola começa a rolar e os resultados não vem, condiciona muito o comportamento da gestão do clube” (Scuro, 2018)

Ainda para Scuro (2018) é possível ter sucesso no futebol mesmo sendo clubes sociais, com presidentes politizados, mas que para gerenciar áreas técnicas tenham profissionais especializados, com autonomia, orçamento e que prestem contas ao presidente, na visão do mesmo, esta seria uma forma mais eficaz em um prazo curto de tempo que procurar uma profissionalização total.

Como relata Leoncini e Silva (2004) a administração dos dirigentes tradicionais, têm sido apontada como causa maior que faz com que o futebol brasileiro fique estagnado e não consiga aproveitar plenamente seu potencial.

Quando uma organização que lida com o esporte, com ou sem fins lucrativos, forma o seu quadro de gestores tendo como base eleições meramente políticas, indicações de pessoas apenas por serem de confiança e outras maneiras de composição que não utilizem critérios que levem em conta a qualificação e competência para a consecução dos objetivos organizacionais, isso trará como resultado, na maioria dos casos, o fracasso da instituição. (Azevedo, 2009)

De acordo com Leoncini & Silva (2005) a impessoalidade burocrática que é característico do administrador profissional se contrapõe ao tradicional amadorismo e abnegação com que os dirigentes no futebol brasileiro se posicionam, “a paixão pela camisa do clube ou a raiva do time adversário pode obscurecer as decisões tomadas” (Leoncini & Silva, 2005).

Como relata Soriano (2010) é normal entre os torcedores de futebol acharem que o resultado das partidas e competições são decididas pelo acaso, que por mais que o time esteja estruturado, mas no final das contas o que importa é se a bola entra ou não.

Porém é necessário entender que a administração do futebol é que vai desencadear no momento em que a bola possa entrar, entender que o momento de definição é o resultado da boa ou má administração, e que se a administração for competente e conseguir colocar em campo um time qualificado para aquela situação existirá mais de uma oportunidade para que se possa decidir, ou que no momento da decisão a bola caia no pé da pessoa certa, tornando menos provável a atuação do acaso.

Segundo Soriano (2010) para ter sucesso em alguma atividade é critério básico e necessário identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, apesar de muitos acharem que o futebol é inserido em um contexto diferente em que a lógica é desafiada a todo o momento, um histórico de resultados nas competições mostram que os times que conquistam seus objetivos são normalmente aqueles mais bem estruturados, que possa ser financeiramente, e ai poder se organizar com os melhores profissionais esportivos e melhores centros para treinamentos, ou possa ser também aquele que tenha uma alta capacidade de conhecer as suas fragilidades e assim suprir com investimentos pontuais e que tornam uma equipe competitiva dentro do cenário que se coloca.

### 2.3. Programas do governo

Considerando o tamanho e a importância que o futebol passou a ter para sociedade brasileira os legisladores passaram a discutir normas para estabelecer uma boa conduta entre clubes, mercado e sociedade.

Como destaca Matias & Mascarenhas (2018) o tema domina a agenda do legislativo desde o início da década de 90, visando a melhoria da estrutura do futebol nacional. Foram criadas a exemplo a Lei nº 8.672/1993 conhecida como Lei Zico e a Lei nº 9.615/1998 conhecida como Lei Pelé que estabeleciam condutas dos clubes com o mercado.

Ainda segundo Matias & Mascarenhas (2018) partindo do ponto de discussão da estrutura do futebol o legislativo passou a observar o mercado interno esportivo, visto que as dívidas dos clubes estavam exorbitantes que causara dano ao espetáculo em comparação ao praticado na Europa. Foi criada a Lei nº 11.345/2006 conhecida como Timemania, refinanciamento das dívidas dos clubes e viabiliza-los financeiramente.

A Timemania é uma loteria criada pelo governo federal com o objetivo de injetar nova receita nos clubes de futebol. Com funcionamento semelhante ao da Mega Sena, a loteria utilizará os brasões dos clubes no lugar dos números. Em troca da cedência de suas marcas, os clubes receberão 22% da arrecadação da loteria e destinarão os valores para quitarem dívidas com a União em FGTS, INSS e Receita Federal. (Secretaria especial do Esporte, 2023)

Contudo para participar os times precisariam de algumas contrapartidas criadas pelo governo.

Como a publicação de balanços financeiros e a apresentação de documentação que prove que os dirigentes não têm contra si nenhuma condenação por crime doloso ou contravenção em qualquer instância da Justiça. (Secretaria especial do Esporte, 2023)

Porém apesar da ajuda do estado como relata UOL (2012) as dívidas dos clubes continuaram crescendo mesmo após a renegociação realizada com a Timemania.

Com isto em 2015 foi aprovada a nova lei de refinanciamento das dívidas dos clubes a Lei nº 13.155/2015 o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) “com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol” (Presidencia da República, 2015).

Como consta em na Lei nº 13.155/2015 Presidencia da República (2015) governo por sua vez requerer algumas contrapartidas para entrar no programa e se manter, sendo elas:

- Ter regularizada as obrigações trabalhistas;
- Ter o período de tempo dos cargos elegíveis, incluindo presidente, de no máximo quatro anos e reelegível apenas uma vez;
- A impossibilidade de adiantamento de receitas após o termino do mandato do presidente;
- Redução continua dos déficits;
- Publicação das demonstrações contábeis;
- Cumprimento de contratos firmados com funcionários e atletas;
- Previsão em estatuto de punição de ao menos cinco anos para gerentes ou administradores que realizarem ato de gestão irregular ou temerária;
- Demonstrar que os custos com jogadores não superam 80% da receita bruta anual
- Investimento no futebol feminino

Desta forma o governo passa a ser presente na administração dos clubes, tendo em vista que critérios profissionais tem que ser cumpridos para que tenha direito ao benefício de ajuda financeira.

### CAPITULO III

#### 3. Considerações acerca da pesquisa de campo

Importa salientar que a presente pesquisa gerou a necessidade de obter informações acerca de fatos exatamente como foram vivenciados dentro do Centro Sportivo Alagoano, para colher informações com o ponto de vista de um membro funcional.

Houve a necessidade de buscar informações através da experiência daqueles que fizeram parte da construção da história do mesmo, para que fosse possível a expansão de conhecimento, e colheita de dados concretos.

Sendo assim, foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como objetivo examinar o fato acontecido de forma mais específica. Pesquisa de campo realizada com o ex presidente Ricardo Coelho onde foi empregada a técnica de entrevista com questões abertas, semiestruturadas, onde é possível que o entrevistado discorra sobre o assunto, sem induzi-lo com respostas pré-estabelecidas, de forma que possamos explorar sua opinião com perguntas abertas.

As questões iniciais serão apresentadas no apêndice da monografia a fim de trazer clareza as respostas apresentadas no corpo do trabalho. Não tendo fator impeditivo para a utilização das respostas circunstanciais dada pelo respondente.

Todas as dúvidas que surgiram ao decorrer do tempo foram direcionadas ao ex presidente, atual conselheiro do clube, em uma conversa que ocorreu de maneira presencial dentro da Universidade Federal de Alagoas.

### 3.1. Centro Sportivo Alagoano

Como relata GloboEsporte.com (2015) o CSA passaria em 2015 novamente por dificuldades na gestão tendo como resultado a renúncia do seu presidente, porém, não era novidade antes de Roberto Mendes, seus antecessores Jurandy Torres em 2014 e Jorge VI em 2013 também já tinham renunciado ao cargo de presidente executivo do clube, expondo a crise administrativa que passava o clube.

Com isso ainda em 2015 aconteceu nova eleição com a vitória da chapa única 'Operação Resgate do Azulão', presidida pelo empresário Rafael Tenório. Então em 2015 como informa Neto (2015) Rafael Tenório é eleito presidente do clube para o biênio de 2015/2016, candidato único ao cargo ainda segundo Neto (2015) sua vitória foi bastante comemorada pela torcida presente.

Quando assumimos o clube a situação era muito difícil. Era uma instituição falida, não tínhamos sequer uma conta bancária há 25 anos, folhas salariais atrasadas em 20 anos. Então tivemos que ser enérgicos no planejamento e conduzir o CSA como empresa. Nós aplicamos dois processos de gestão dentro do clube. Primeiro, para a instituição, nós aplicamos o processo de gestão empresarial, trabalho com performance, metas e planejamento. A outra forma foi a gestão compartilhada, que aplicamos dentro da equipe de futebol. Temos um grupo que vai desde o analista de desempenho, a comissão técnica, ao diretor de futebol e ao superintendente de futebol. Juntos nós discutimos aquilo que é melhor para o time, nada é decidido de forma individual. Em três temporadas fomos para cinco finais, saímos de clube sem divisão nacional para a Série B, conquistamos o Brasileiro Série C e tiramos o time de uma fila de 10 anos sem título estadual. Nossa meta é ser uma referência no futebol brasileiro e que dentro de mais 15 meses liquidaremos todo passivo trabalhista do clube. (Tenório, 2018)

Como noticia a CBF (2018) após ficar sem divisão nacional em 2015 o clube entrou em um processo de reconstrução e foi o primeiro time de Alagoas a conquistar um título nacional. É relatado pelo Globoesporte.com (2018) que o clube conseguiu a façanha de ser o primeiro time do Brasil a conseguir três acessos seguidos, a ascensão ganha mais destaque quando é levado em consideração o histórico da década.

Tabela 1 . Década de 2010 a 2018 do CSA

DÉCADA DE 2010				
Ano	Camp. Brasileiro		Camp. Alagoano	
-	Div	Pos	Div	Pos
2010	D	12º	2ª	1º
2011	-	Não classificado	1ª	8º
2012	D	9º	1ª	3º
2013	D	39º	1ª	2º
2014	-	Não classificado	1ª	6º
2015	-	Não classificado	1ª	4º
2016	D	2º	1ª	2º
2017	C	1º	1ª	2º
2018	B	2º	1ª	1º
2019	A	18º	1ª	1º

Fonte: (CBF, 2023).

Legenda: B = Série B do Campeonato Brasileiro; C = Série C do Campeonato Brasileiro;  
D = Série D do Campeonato Brasileiro.

Em 2010 o clube estava na segunda divisão do campeonato estadual, porém disputou a série D pois os times classificados desistiram de disputar. Em 2011 ficou por um ano sem disputar se quer uma competição nacional pois não se classificou por meio do campeonato Alagoano, nos anos seguintes conseguiu o acesso, porém não teve posição de destaque nas competições, voltando a ficar de fora nos anos de 2014 e 2015.

Já no primeiro ano de mandato de Rafael Tenório, o CSA conseguiu se classificar para a disputa do campeonato brasileiro série D, dando início a série de acessos. Esta competição foi disputada no mesmo ano, 2016, o clube conseguiu o acesso após um vice campeonato estadual.

Em 2017 ano da disputa da Série C, o clube chega à final da competição, consagrando-se campeão nacional pela primeira vez na sua história. Fora das quatro linhas como informa TNH1 (2017) Rafael Tenório foi reeleito presidente, desta vez para um mandato de quatro anos, em conforme com o novo estatuto e as regras do PROFUT, o clube acerta o patrocínio junto a Caixa Econômica Federal para 2018, reforma em seu centro de treinamento e uma loja própria para vender materias próprios.

Ao fim de 2018 Mélo (2018) noticia um ano histórico do CSA, no inicio quebrou um jejum de dez anos sem título estadual, e no fim do ano o vice campeonato da série B, conseqüentemente o acesso a série A, elite do futebol brasileiro.

### 3.2. Reabilitação financeira

Tendo como prioridade ao ser eleito presidente a parte administrativa, onde o mesmo em seu discurso de posse enfatiza a importância da parte financeira, Rafael Tenório teve o desafio de equalizar o passivo, pagar dívidas, como o mesmo relata dar o choque de gestão, que seria encerrar os trabalhos voluntários e dar um passo no caminho da profissionalização.

Nós iremos começar a organizar a parte administrativa do clube, a parte financeira, dinamizar os processos aqui internos e lá para setembro o nosso Departamento de Futebol começará a montar a comissão técnica e o grupo para que em 2016 o CSA possa conseguir o nosso grande sonho, que é o calendário. (Tenório, 2015)

Logo que assumiu a gestão deparou-se com a nova legislação do futebol brasileiro, o PROFUT, que visaria o aperfeiçoamento da gestão dos clubes, em acordo com as federações estaduais. A mesma requeria que os times cumprissem uma série de requisitos para poderem se inscrever nas competições. Como relata Feijó (2015) só quatro times alagoanos estavam em condições, esses eram: CRB, Santa Rita, Coruripe e Ipanema. Por não cumprir os requisitos o CSA viu ameaçada a única competição em que tinha direito de participar em 2016, o campeonato alagoano.

Contudo como noticia Globoesporte.com (2015) o CSA havia aderido e pago as duas primeiras parcelas do PROFUT, realizando parcelamento das dívidas e uma economia no pagamento de R\$ 834.104,36. Com isto o clube passa poder ir ao mercado, ser patrocinado por empresas públicas, se inscrever na competição estadual de 2016.

Um ano após aderir ao PROFUT o clube havia se classificado para série C do campeonato brasileiro, e tinha a expectativa de um calendário cheio em 2017, como relata Omena (2016) o CSA estava comemorando além do acesso as contas em dia, quitação de dívidas trabalhistas, e projeções financeiras positivas com novas rendas graças ao desempenho esportivo e administrativo para os próximos anos.

### 3.3. Estatuto

Como destaca Lima (2018) o politizado CSA por vezes serve de trampolim para cargos políticos públicos. Ainda segundo Lima (2018) o presidente do CSA chegou a lançar candidatura para o Senado, recuando posteriormente aceitando ser suplente do senador Renan Calheiros nas eleições de 2018 quando o candidato foi eleito para o mandato de 2019 a 2027.

Porém ainda segundo Lima (2018) o próprio CSA alterou seu estatuto em 2017 para evitar dirigentes com finalidades eleitoreiras na administração do clube, proibindo pessoas filiadas a partidos, detentores de mandatos a se candidatar para os cargos de presidente executivo, conselho deliberativo e conselho fiscal.

Art. 30 - A eleição para membros do Conselho Deliberativo, Presidência Executiva e Conselho Fiscal far-se-á mediante chapas, e inscrições independentes, contendo, em cada caso, os nomes dos candidatos que satisfizerem as condições prescritas neste Estatuto.

§ 5º Não serão aceitas inscrições de pessoas filiadas a partidos políticos detentoras de mandato eletivo para qualquer dos cargos citados no caput deste artigo. (Estatuto, 2015)

#### 3.4. Relevância Social

O sucesso esportivo amplia-se para a cidade de origem e redondezas, tendo grandes eventos em um curto espaço de tempo, arrastando multidões de torcedores apaixonados pelo esporte, que por sua vez consomem uma gama de produtos, melhorando a economia local, “o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais.” (Leoncini & Silva, 2005).

#### 3.5. Pesquisa

Quando questionado sobre as diferenças básicas entre os períodos de 2003 a 2015 o ex presidente, Ricardo Coelho comentou que existem 2 principais, sendo elas: recursos e administração.

Por parte de recursos o mesmo cita a mudança na organização do futebol brasileiro, responsabiliza a mudança de formulas do campeonato brasileiro de 94, com isso o CSA perdeu financiamento, pois o campeonato estadual já não era o mais importante, deixando esse posto para o campeonato nacional. Com isto para o ex presidente os campeonatos regionais, que era a principal renda para o clube, diminuiu recursos, fazendo com que as dividas aumentassem de forma exponencial. Com a falta de verba os resultados em campo não vieram, como relembra o Ricardo Coelho de 2000 a 2015 o CSA só foi campeão alagoano uma vez, sem resultado esportivo a torcida acaba por não prestigiar o clube não aderindo a programas de sócio torcedor e bilheteria em dias de jogos são escassas. A renda de alguns jogos, até então principal fonte, era bloqueada pela justiça do trabalho ou comum para pagamento de dívidas. Também menciona que era comum os conselheiros colocarem dinheiro do próprio bolso para necessidades básicas do clube.

Administrativamente a principal mudança foi no estatuto, reduziu o número de diretores, poucas pessoas tomam decisões, limitar o espaço da imprensa e até a influência da torcida nas tomadas de decisões, são pontos estratégicos importantes segundo Ricardo.

A mudança em 2015 para Ricardo veio através do recém eleito presidente, o mesmo afirma que o time finalista alagoano de 2016 e conseqüentemente voltou a disputar a séria D, foi financiado por Rafael Tenório, não é possível estipular valores exatos, mas o principal recurso foi advindo do presidente.

"Ninguém saberá por mim quanto é folha do CSA nem quanto é o salário de cada jogador, tirei todos os voluntários e levei toda estrutura jurídica das minhas empresas para dentro do CSA" (Tenório, 2018)

Para o ex presidente faltou ainda uma política de sustentabilidade para que o clube tivesse sucesso a longo prazo, sem depender de dinheiro de doação ou patrocínio, as rendas que dependem da torcida são variáveis de acordo com o desempenho esportivo. Fazendo com que o time fique à mercê das emoções dos torcedores, a pressão feita pelos mesmos surte efeito pois eles são os principais fiadores do clube, já que o mesmo não tem um orçamento garantido para que possa realizar planejamento a longo prazo.

Ricardo ressalva que após o ano de 2018, com as mudanças administrativas e os primeiros acessos o clube consegue aliar verbas de patrocínios, bilheteria, sócios torcedores, premiações, vendas de jogadores e cota de televisão, que se tornou a principal fonte de renda. Segundo o mesmo a visão empresária fez diferença com organização e determinação de metas.

Destaca-se ainda que as posições estratégicas hoje são ocupadas por profissionais remunerados, porém ainda não é possível ter autonomia financeira para os mesmos.

## CONCLUSÃO

A presente monografia buscou analisar os fatores administrativos foram importantes para inédita ascensão de um clube ao nível mais alto do futebol brasileiro.

Durante a pesquisa é possível averiguar que historicamente o clube não tinha grande relevância no âmbito nacional. Também não conseguiu evoluir com o esporte, causando uma depressão no cenário que tinha hegemonia, trazendo consigo problemas financeiros e esportivo, por consequência administrativo.

É notória a situação calamitosa que se encontrava por décadas, onde o presidente além de problemas administrativos, deparava-se com uma dependência financeira, não sendo possível se desvincular de pessoas que além de não serem profissionais, por vezes nem mesmo ocupavam cargos estratégicos na gestão, mas por terem influência financeira e política tinha autoridade sobre as decisões.

A administração se caracterizava pelo amadorismo, pois os administradores eram eleitos, por vezes sem disputa, e tendo como a característica principal o sentimento pela instituição ou influência política, não era possível a uniformidade nas tomadas de decisões. Historicamente os cargos estratégicos não eram ocupados por pessoas de acordo com sua qualificação, e sim pela influência ao presidente ou internamente com os financiadores.

Junto com a falta de boa administração profissional caminhou o baixo desempenho esportivo, por sua vez dentro dos campos o CSA não desempenhava papel importante no cenário regional, sendo rebaixado no campeonato que o mesmo tinha hegemonia de títulos, no âmbito nacional o desempenho foi pífio por vezes inexistentes.

Questões esportivas só agravaram a situação do clube, que tinha em uma torcida passional sua principal expectativa de renda, porém a mesma insatisfeita e desconfiada dos gestores que ali estavam não dava a resposta necessária.

Após anos consecutivos sendo abandonado por presidentes e torcida, o clube teve um representante com autonomia de realizar mudanças. O abandono que o clube estava proporcionou a nova gestão confiança para realizar investimentos de patrocínio de suas empresas privadas, mudança no setor administrativo, e na forma em que se tomava decisões.

Junto com a transição para uma gestão profissional caminhou resultados em campo, o clube passou a ser um dos protagonistas no estado depois de anos, e principalmente, passou a ser reconhecido no âmbito nacional. Com isto a torcida passou a ser presente, porém outras fontes de renda passaram a existir, permitindo a criação de uma renda fixa além da variável já citada.

Contudo fica comprovada através da história a importância da gestão profissional para o Centro Sportivo Alagoano, ainda por vez eletiva, o presidente não remunerado, regido por estatuto, mas com competência, e autonomia para que o mesmo desse o choque de gestão que achou necessário para atingir metas e objetivos traçados. Além de que profissionalizou os demais setores da administração, trazendo consigo profissionais adequados e que ocupavam lugares apropriados.

O clube se adequou ao ambiente externo, estando de acordo com as novas normas, que por sua vez o conduziu para o crescimento não só financeiro, através de financiamentos e desconto de dívidas, mas também administrativo, pois obrigatoriamente os funcionários estariam remunerados em dia com os devidos impostos recolhidos. Possibilitando a eficácia em todos os níveis de profissionais que contribuía com o clube.

Importante salientar que tais medidas foram possível graças a liberdade financeira conquistada, no início através de doações, desta vez em volume que possibilitou a boa gerência. Posteriormente através de novas rendas, trazidas pelo desempenho esportivo com as conquistas dos títulos e acessos, e administrativo, no tocante a organização, negociações e boa venda da imagem do clube.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, F. M. (1994). O futebol nas fábricas. *Revista Usp*, 102-109.
- Azevedo, P. H. (Set/Out de 2009). O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudo vida e saúde*, 36, 929 - 939.
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% Profissional* (Vol. 1). Gente.
- Carravetta, E. S. (2006). *Modernização da gestão no futebol brasileiro*. AGE LTDA.
- CBF. (2023). Acesso em 29 de 03 de 2019, disponível em CBF: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-d>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática* (Vol. IV). Elsevier Editora Ltda.
- Feijó, F. (2015). Presidente da FAF alerta. (D. Roma, Entrevistador)
- Globoesporte.com. (25 de Dezembro de 2015). *Alagoas.tvgazeta*. Fonte: Globoesporte.com: <https://globoesporte.globo.com/al/noticia/2015/12/csa-informa-que-adesao-ao-profut-rendeu-economia-de-quase-r-1-mi.html>
- Globoesporte.com. (2018). Acesso em 5 de 1 de 2019, disponível em Globo Esporte: <https://globoesporte.globo.com/al/futebol/times/csa/noticia/da-d-para-a-csa-e-o-primeiro-clube-do-brasil-com-tres-acessos-nacionais-seguidos.ghtml>
- História do futebol do Brasil*. (2018). Acesso em 27 de Dezembro de 2019, disponível em Wikipédia, a enciclopédia livre: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Hist%C3%B3ria\\_do\\_futebol\\_do\\_Brasil&id=53772780](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Hist%C3%B3ria_do_futebol_do_Brasil&id=53772780)
- Ianni, F. (2008). *O futebol brasileiro: como tudo começou*. Acesso em 18 de Dezembro de 2018, disponível em Universidade do futebol: <https://universidadedofutebol.com.br/o-futebol-brasileiro-como-tudo-comecou/>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. (jan - abr de 2005). Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 12, 11-23.
- Marques, D. S., & Lucirton, A. C. (Jul - Set de 2016). Administração de clubes de futebol profissional: Proposta de um modelo específico de governança para o setor. *O&S*, 23(78), 378 - 405.

- Matias, W. B., & Mascarenhas, F. (Dezembro de 2018). A constituição do programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro (PROFUT): atuação parlamentar e grupos de pressão. *Porta Aberta*, 56(30), pp. 190-208. Fonte: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/outros/programa-academia-futebol/artigos/a-constituicao-do-programa-de-modernizacao-da-gestao-e-de-responsabilidade-fiscal-do-futebol-brasileiro-profut-atuacao-parlamentar-e-grupos-de-pressao-wagner-bar>
- OMENA, R. (21 de Outubro de 2016). *Há quase um ano no Profut, CSA mantém débitos em dia e projeta futuro vitorioso*. Fonte: TNH1: <https://www.tnh1.com.br/noticia/nid/ha-quase-um-ano-no-profut-csa-mantem-debitos-em-dia-e-projeta-futuro-vitorioso/>
- Presidencia da República*. (04 de Agosto de 2015). Fonte: Planalto.gov: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm)
- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (Dezembro de 2011). Gestão do esporte: Definindo a área. *Revista brasileira de Educação Física e esporte*, 25, 91-103.
- Sabino, A., & Cosenzo, L. (8 de Set de 2018). *Ascensão do CSA e queda do Joinville passam por participação de mecenas*. Acesso em 01 de Março de 2019, disponível em Folha de S. Paulo: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/09/ascensao-do-csa-e-queda-do-joinville-passam-por-participacao-de-mecenas.shtml>
- Scuro, T. (10 de Dezembro de 2018). *Administração do futebol tem de ser profissionalizada*. Acesso em 20 de Dezembro de 2018, disponível em Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=G\\_IdE4qQNIw](https://www.youtube.com/watch?v=G_IdE4qQNIw)
- Secretaria especial do Esporte*. (2023). Fonte: Ministerio da Cidadania: <http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/acesso-a-informacao/institucional/106-ministerio-do-esporte/timemania>
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso*. Larousse do Brasil.
- Tenório, R. (24 de Julho de 2015). *Eleito presidente, Rafael Tenório tem a missão de conduzir CSA por dois anos*. Fonte: Globoesporte.com: <https://ge.globo.com/al/futebol/times/csa/noticia/2015/07/eleito-presidente-rafael-tenorio-tem-missao-de-conduzir-csa-por-dois-anos.html>

UOL. (28 de Maio de 2012). Fonte: UOL.COM:  
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2012/05/28/dividas-dos-clubes-crescem-apos-timemania-e-chegam-a-r-19-bilhao-em-impostos.htm>

Valente, R., & Serafim, M. C. (28 de Abril de 2006). Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. *RAE - Revista de administração de empresas*, 46(3). Acesso em 5 de Janeiro de 2018, disponível em <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-3-ano-2006-nid-45117/>

## APÊNDICE

Foi realizada a entrevista com o ex-presidente Ricardo Coelho, na oportunidade foi questionado sobre o passado, em que teve uma participação atuante e o presente onde ele atua como conselheiro.

**1º - Diferença básicas entre o passado e o presente administrativo do CSA**

**R.** O CSA atual tem 2 diferenças básicas do tempo de maior crise de 2003 a 2015:

1 – Recursos – O futebol brasileiro mudou a forma de se organizar, por competência futebolística e não política, mudou em 94 com as formulas do campeonato brasileiro, com isso o CSA perdeu financiamento, porque o campeonato alagoano deixou de ser o mais importante, com o campeonato brasileiro assumindo o posto. Campeonatos regionais diminuiu recursos, acumulado com ações trabalhistas, e débitos de INSS e FGTS, o conjunto de redução de recursos, ações trabalhistas e débitos de INSS e FGTS fez com que o CSA entrasse em uma crise financeira que foi crescendo, chegando ao ponto de o CSA cair para segunda divisão do alagoano. De 2000 a 2015 o CSA só foi campeão 1 vez, com ajuda de conselheiros que ajudaram com recursos financeiros. Foi tentado o socio torcedor, mas o torcedor não ia porque o time estava mal.

2 – Administração – Quando não tem recurso é muito difícil administrar bem, em 2008 teve jogos que tinham de 10 a 12 mil e toda a renda era bloqueada pela justiça comum ou do trabalho. A bilheteria era a principal renda, não tinha como fazer programação financeira, o presidente e os conselheiros tiveram que colocar dinheiro para necessidades básicas. O próprio Rafael Tenório tentou colocar dinheiro no passado, mas não tinha retorno.

Em 2016 o time montado para o alagoano que chegou a final e conquistou a vaga na série D foi financiado pelo Rafael Tenório, não se sabe quanto o Rafael Tenório injetou no CSA em 2016, na prestação de contas entre patrocínio, doações e empréstimos foram em torno de R\$ 1,8 milhões. Houve uma boa renda em 2016, mas o principal recurso foi do Rafael, os outros patrocínios foram pequenos. Em 2016 o Rafael muda o estatuto do CSA e reduz o número de diretores de 11 para 4, e coloca um pequeno grupo de diretores para tomar decisões, como limitar o espaço da imprensa, para diminuir a fofoca, reduziu os torcedores que davam opinião na administração. O CSA mudou muito financeiramente e administrativamente.

O CSA conseguiu regularizar sua conta, refinancia os débitos como FGTS e INSS, e informatiza as entradas e saídas.

#### **2º - Dificuldades enfrentadas pelos presidentes**

Primeira dificuldade falta de verba, não tinha verba para administrar, dependia de pedir para conselheiros, o que resultava na falta de autonomia, quem colocava mais dinheiro mandava. A torcida cobrava, não entendia, achava que o CSA tinha dinheiro para sustentar, só estava interessada na vitória do time em campo, como a vitória por vezes não vinham ela se virava para os dirigentes, chegava a tentar agredir os principais nomes da direção.

#### **3º - Motivação para exercer um cargo na gestão do clube**

Achava que tinha um débito com a torcida do CSA, voltei, fui campeão, mas nem comemorei, foi vaidade e paixão.

#### **4º- Planejamento após a atual gestão**

Não tem falado muito disso ainda, o Rafael já falou em entrevista, mas não se sabe o que ele pensa, ele fala que é uma administração muito pé no chão que não pretende fazer dividas, pretende guardar dinheiro.

O CSA deveria ter uma política de sustentabilidade maior, pra não depender de dinheiro de patrocínio ou doação, esse é grande desafio da atual gestão. Sócio torcedor e renda de jogo é muito variável e pode cair com um mau momento esportivo.

Aumentou o investimento nas categorias de base, o problema é que o CSA investe de forma terceirizada, uma parte da renda é do empresário que está investindo. Porém necessita de uma solução a curto prazo, a base pode demorar muito a acontecer, ou nem acontecer.

**5º - Preparação para o cargo**

Não existe de forma alguma. Jogam lá e se virem, era torcedor antes, estava em um cargo público e ajudei o CSA com questões burocráticas. Fui chamado para ser conselheiro e terminou sendo presidente do CSA, mas não existe nenhuma preparação. Já tinha administrado algumas empresas, mas que tinha sido completamente diferente do que foi o CSA.

**6º - Pressão externa**

Afeta muito, principalmente imprensa e torcedor, a imprensa infla o torcedor que faz pressão, principalmente na demissão de técnico e depois em contratações de jogadores, a pressão externa é muito forte e funciona.

É necessário ter uma garantia com o torcedor, pois se o time for mal o torcedor para de acompanhar e o time sofre financeiramente com a atitude negativa.

Ter um orçamento garantido permite que tenha um planejamento a longo prazo.

Se tivesse um dirigente mais profissionalizado e com autonomia teria melhores condições de barra a pressão externa.

**7º - Trampolim político**

Não acredito, um presidente de um clube como o CSA tem exposição pública muito grande, essa exposição ajuda, mas não garante eleições de ninguém. Acontece o inverso, a pessoa já política e depois vai para a direção do CSA.

O Rafael poderia até conseguir porque ele tem a admiração da torcida em massa e até de alguns torcedores rivais, é um empresário já consolidado.

**8º - Administração do CSA**

A presidência não era remunerada, eu fiz feira para o CSA, eu coloquei dinheiro meu, pedia dinheiro emprestado, fiquei doente, briguei com minha família, não conseguia dormir, o CSA foi campeão não consegui comemorar, se classificou para a série D e virou um tormento porque não tinha financiamento para a competição.

Faz promessas que não consegue cumprir, e acaba levando fama no nome da pessoa física, por conta de CSA. O torcedor não quer saber se tem dinheiro, a cobrança é como se fosse bem remunerado.

A visão de empresário foi determinante para o CSA, inseriu metas, organização. Hoje as posições estratégicas já são profissionalizadas, tem profissionais remunerados, porém sem autonomia financeira.

**9º - Renda**

A principal renda do CSA para os anos de 2018 e 2019 são as cotas de televisão para jogos do campeonato brasileiro, antes era a bilheteria dos estádios que apesar da torcida seguir o time, quando o time ia mal ela não ia aos estádios.

Hoje consegue aliar patrocínios, cotas de televisão, bilheteria, sócios torcedores, premiações, e até algumas vendas de jogadores, antes era somente a bilheteria e não tínhamos nem calendário para o ano todo, e mesmo quando tinha jogos as dividas não deixavam o clube respirar, então tinha que recorrer a dinheiro dos dirigentes e conselheiros.

#### **10º - Marketing**

O marketing hoje é profissional, cuida da imagem do clube, atrai patrocínios, mas não tem autonomia, acho que deveria ter, mas eles criam e levam para o presidente destinar a verba. Está funcionando, mas ainda não tem resultado financeiro significativo.

#### **11º - Critérios da CBF**

- O clube possui organograma?

Sim. Hoje é organizado, antes existia, mas era desorganizado e mudava toda hora.

- O clube possui diretor geral ou equivalente?

Hoje existe uma direção de três pessoas que cuidam diretamente do futebol.

- O clube possui diretor financeiro ou equivalente ?

Sim.

- O clube possui diretor administrativo ou equivalente?

Sim.

- O clube possui diretor de comunicação ou equivalente?

Sim. Ele é remunerado, é o responsável pela imprensa.

- O clube possui diretor de marketing ou equivalente?

Sim. Mas não tem autonomia financeira, tem que passar pelo presidente.