



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

AUGUSTO CÉSAR PIRES GALVAO JUNIOR

**GESTÃO ATUAL E MARKETING PARA O FUTURO- VOCÊ DE
ASSIS**

Assis
2014



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

AUGUSTO CÉSAR PIRES GALVAO JUNIOR

GESTÃO ATUAL E MARKETING PARA O FUTURO- VOCEM DE ASSIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Municipal de
Ensino Superior de Assis, como requisito do
Curso de Graduação.

Orientando: Augusto César Pires Galvão Jr

Orientador: Marcia Valéria Serodio Carbone.

Assis
2014

AGRADECIMENTOS

Está monografia é dedicada primeiramente a Deus que me deu saúde, força e muita perseverança para está buscando as informações e guiando todos meus passos para conclusão de mais esse passo em minha vida, agradeço a minha família a todos mesmo sem exceção em especial meus pais Augusto César e Claudeli de Oliveira e meu irmão Lucas que estão no dia-dia comigo sempre me apoiando em minhas decisões. Em especial agradeço minha avó Fernanda Jacira que faleceu recentemente, e esta monografia é dedicada à senhora que onde estiver está olhando por mim.

Agradeço também aos meus amigos de faculdade que sempre estão me apoiando em especial: Patrik Siqueira, César Guadahim, Wellington Gama e Dioni Morais, Camila Fabri e Vanessa Beatriz.

O apoio recebido pelos membros da diretoria do Vila Operaria Clube Esporte Mariano- Vocem de Assis foi muito importante pelas informações repassadas para o desenvolvimento desta monografia em especial: Fabio Luis Manfio, Roberto Cardoso de Almeida e o Presidente Edson Fiuza.

Este trabalho não seria concretizado sem a ajuda e o apoio de todos agradeço de coração.

A proeza do futebol é, justamente a de ser um anti-teatro, apesar de se encaixar com imensa e igual perfeição na tragédia e na comédia. Apesar de haver um texto, um vocabulário, sua organização tem que ser repensada a cada instante.

Gerald Thomas

Sumário

1- INTRODUÇÃO	7
2- GESTÃO ESPORTIVA	8
2.1- CARACTERIZAÇÕES DE GESTÃO DO ESPORTE	8
2.2- MODELOS DE GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	11
2.3- MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL EUROPEU	15
2.4- GESTÃO DE CLUBES COM MENOS RECURSO	17
3- MARKETING	19
3.1- MARKETING ESPORTIVO	19
4- AMBIENTE ORGANIZACIONAL CLUBES DE FUTEBOL- DEPARTAMENTOS	21
4.1- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL	21
4.2- DEPARTAMENTO FINANCEIRO.....	22
4.3- DEPARTAMENTO DE MARKETING	24
5- HISTÓRIA DO CLUBE	26
5.1- CRIAÇÃO DO VILA OPERARIA CLUBE ESPORTE MARIANO- VOCEM	26
5.2- O INGRESSO AO PROFISSIONALISMO	27
5.3- A CAMINHO DO LICENCIAMENTO DAS COMPETIÇÕES	27
5.4- A VOLTA DO VOCEM.....	28
6- GESTÃO ATUAL VOCEM DE ASSIS	30
6.1- GESTORES E DEPARTAMENTOS NOS DIAS ATUAIS	30
6.2- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL- VOCEM DE ASSIS.....	31
6.2.1- Logística.....	32
6.2.2- Sócio Torcedor	32
6.3- DEPARTAMENTO FINANCEIRO- VOCEM DE ASSIS	35
6.4- MARKETING NO VOCEM DE ASSIS	37
6.5- DEPARTAMENTO JURIDICO- VOCEM DE ASSIS	40
6.6- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL AMADOR.....	41
7- CENARIO PARA FUTURO DO CLUBE	42
7.1- PONTOS FORTES DA ATUAL GESTÃO.....	42
7.2- PONTOS FRACOS DA ATUAL GESTÃO	42
8- CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
9- REFERÊNCIAS	46

RESUMO

Este trabalho tem com a finalidade mostrar o lado da gestão dos clubes de futebol de grandes e pequenas esferas no Brasil e quais as responsabilidades dos gestores para colocar uma equipe em campo e também mantê-la em ordem fora dele. No momento em que os clubes do Brasil vivem com muitas dividas e envolvidos em grandes polemicas de irresponsabilidade de seus dirigentes, o presente trabalho explica como gerar recursos para manter o clube sempre em ordem e ainda com possibilidade de sucesso dentro de campo.

Muitos torcedores ficam ligados apenas em sua paixão e acabam esquecendo que existe uma grande parte de seu clube nos bastidores, envolvendo diretores que se sacrificam para colocar uma equipe em campo.

O foco do trabalho será o VOCEM de Assis clube que está na ultima divisão do estado e terá o enfoque do seu modelo de gestão atual e um plano de marketing para o futuro da equipe, que por vontade de seus diretores querem galgar esferas maiores nos próximos anos e este plano de marketing poderá ser útil em um futuro próximo.

Palavras Chave: Vocem, Gestão esportiva, Marketing esportivo.

ABSTRACT

This work has the purpose to show the side of the management of large and small spheres football clubs in Brazil and the responsibilities of managers to put a team on the field and also keep it out of order. At the moment the clubs in Brazil living with many debts and involved in major controversies of irresponsibility of its leaders, this paper explains how to generate resources to maintain the club always in order and even with the possibility of success on the pitch.

Many fans are connected only in their passion and they forget that there is a big part of your club behind the scenes, involving officers who sacrifice to put a team on the field.

His focus will be to Assisi Vocem club that is in the last division of the state and will be the focus of your current management model and a marketing plan for the future of the team, that by the will of its directors want to climb higher spheres in the next years and this marketing plan may be useful in the near future.

Keys word: Vocem, Gestão esportiva, Marketing esportivo.

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1- Receita Clubes do Brasil.....	12
Figura 2- Como são geridos principais clubes.....	16
Figura 3- Clubes disputando campeonatos no Brasil.....	18
Tabela 1- Fontes de receita de clubes brasileiros e europeus.....	24

1- INTRODUÇÃO

Neste trabalho primeiramente é abordado o ponto principal que no caso é a história do VOCEM- Vila Operaria Clube Esporte Mariano é relatado fatos desde sua fundação até os momentos ruins que o clube passou até sua volta ao profissionalismo nos dias atuais.

O modelo de gestão dos clubes no Brasil e também no exterior é abordado de forma ampla desde modo histórico e de como surgiu o esporte até as estratégias de clubes de pequeno de grande porte usam para ter recurso para manter suas equipes. Hoje cifras milionárias levam o esporte e o futebol a grandes patamares em todo mundo e acabou virando atividade de negocio, pois existem muitos clubes empresas no mercado do futebol.

Foi conceituado nesta monografia como funciona cada departamentos e seu sistema organizacional dentro de uma agremiação o que é muito importante para o sucesso do clube obtendo organização fora dos gramados

O Vocem é retratado em todos os seus setores citando todos os departamentos existentes dentro do clube, e todos os membros de sua parte diretiva, após o conceito dos departamentos, é feito entrevista com seus diretores para tirar duvidas relacionadas a gestão da equipe da cidade de Assis.

Por fim foi descrito os pontos fortes e fracos dentro da gestão da equipe, e colocados algumas soluções para o futuro da equipe em diversos setores.

2- GESTÃO ESPORTIVA

2.1- CARACTERIZAÇÕES DE GESTÃO DO ESPORTE

As atividades relacionadas ao esporte têm crescido substancialmente ao redor de todo mundo. A pratica esportiva nasceu na Grécia antiga quando os jovens eram treinados para serem soldados e defensores da pátria e a musica e ginastica eram suas atividades principais naquela época. Com desenvolvimento ao longo dos anos e o crescimento das sociedades contemporâneas assumiu varias vertentes, tanto relacionadas ao lazer, como também a competitividade e a fator de produtividade.

Assim o aumento de praticantes de esporte tem aumentado durante todos os anos, principalmente depois da criação de leis do trabalho limitando a jornada do mesmo e consequentemente sobrando tempo para pratica de atividade de lazer.

O reconhecimento também por parte da medicina em que a atividade física faz bem a saúde e limita um pouco o risco de possíveis doenças fez muito com que o fator esporte se elevasse ao redor do mundo. Segundo Cardia (2004) o esporte é algo inerente ao ser humano, supera as barreiras de desigualdades sociais na camisa de um mesmo time, faz as pessoas se sentirem vitoriosas pela conquista de seu time ou seu ídolo.

Chegando ao tempo moderno o esporte deixou de ser apenas uma atividade envolvida com o lazer e passou a ser controlado e gerido por cifras bilionárias e envolvendo grande parte da população mundial. A ultima copa do mundo realizado no Brasil em 2014, segundo o Ministério do Turismo foi assistida por mais de três bilhões de pessoas no mundo todo ou seja quase metade a população mundial, e as olimpíadas de 2012 em Londres-ING com dois bilhões em audiência, além de vários benefícios nas cidades sede das competições com aumento de circulação de pessoas e grande giro econômico.

A realização de grandes eventos esportivos tem sido um elemento de revitalização de espaços e de economia para alguns países segundo a revista

de eventos (2011) o impacto econômico gerado na cidade sede da última olimpíada no caso Londres-ING chega a 28 bilhões de dólares. Em Barcelona-ESP cidade sede de 1992 o impacto estimado foi de 16,6 bilhões de dólares e em Sidney-AUS em 2000 foi de 4,3 bilhões com receitas totais chegando a 2 bilhões de dólares.

Conforme o site máquina do esporte (2014) o grande prêmio de Fórmula Um, a principal categoria do automobilismo mundial realizado em São Paulo em 2014 gerou uma movimentação de 260 milhões de reais movimentados na economia da cidade e uma audiência de 77 milhões de pessoas em mais de 200 países. Ainda segundo o portal (Globo Esporte) a revista (Forbes 2012) coloca o Real Madrid como clube que mais fatura no mundo com média de receita de US\$ 668 milhões, ficando a frente de Barcelona com US\$ 628 milhões e Manchester United com 511 milhões.

E não somente o impacto financeiro é importante nos esportes, o impacto social e educacional é de grande relevância. Toda estrutura física como estádios, piscinas, parques olímpicos, infraestrutura hoteleira, e de transportes ficam de legado para toda população em local em geral. O legado dos jogos olímpicos e de outros eventos de grande porte deve ficar de patrimônio para as cidades sede e serem usados de forma de inclusão social e de meios educacionais, para que traga grande vantagem para população.

Segundo a Atlas do Esporte no Brasil (2004) o crescimento em relação aos negócios esportivos é apresentado no PIB (Produto Interno Bruto), sendo que 3% do total são movimentado pela indústria do esporte. Ainda segundo a Atlas (2004), de 1996 a 2000 o PIB Brasil apresentou um crescimento de apenas 2,25%, sendo que o PIB do esporte no Brasil mostrou crescimento de 12,34% no mesmo período.

O futebol também faz parte do segmento produtivo do esporte, e assim é tão importante para a economia mundial. Conforme Pine e Gilmore (1999) a economia onde não há venda de serviços, e sim de sensações, e deve ser tratado de forma a oferecer a seus clientes, torcedores, um espetáculo, uma vivência inesquecível.

Segundo o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) o futebol é o esporte preferido do povo brasileiro com mais de 60% da preferência nacional, seguido do vôlei com pouco menos de 40%.

Bater um papo sobre futebol com os amigos é muito mais simples do que debater a gestão do futebol no país, é o esporte da massa que leva por ano milhares de pessoas aos estádios tanto em campeonatos regionais, como nacionais e internacionais. Dentre todos os esportes de acordo com o (Sindicato dos Atletas Profissionais 2013) em 2012 o futebol gerou mais de 300 mil empregos diretos ou indiretos, dentre todos os esportes é o que gera mais emprego no Brasil, e ainda é o que tem mais adeptos praticando com 30 milhões que praticam em função recreativa.

O futebol é o grande fator de identificação entre torcedores e times, assim gerando vínculos emocionais grandes que extrapolam alguns limites como os da razão, para muitos futebol é a grande paixão que se tem na sua vida e existência. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) os torcedores podem até mudar de cidade, esposa, casa, carro, mas nunca vão mudar de time.

A importância dada à administração dos clubes atualmente nunca esteve tão em pauta como nos dias de hoje, pois seus torcedores estão cada vez mais próximos, com televisão divulgando todos os dias, internet sempre perto do clube, os torcedores estão cobrando mais seus diretores para que administrem seu clube de melhor forma sabendo que no futuro com o sucesso da administração fora de campo o clube irá alcançar os objetivos dentro dele. Por ser tão peculiar, movimentar, emocionar, influenciar e estar tão presente no cotidiano da maioria dos brasileiros o futebol não pode mais ser visto de forma tão amadora quando o assunto é administração. O mercado, os patrocinadores e até a FIFA entidade máxima do futebol mundial está pedindo maior transparência e responsabilidade, profissionalismo e comprometimento formalmente e informalmente da administração dos clubes e de seus gestores, e se não obtido o sucesso podendo até punições esportivas e judiciais, gerando rebaixamento e perda de pontos, até apreensão de bens de dirigentes e em casos mais extremos a prisão. No negócio futebol "gestão eficaz de recursos só acontece se, no fim da

temporada, o resultado final for bom desempenho técnica e caixa equilibrado". (AIDAR e LEONCINI, 2002 p. 102).

Para tal gestão eficaz dos clubes de futebol deve ser feita através de conhecimentos administrativos suas técnicas e habilidades. Para Stoner e Freeman (1999. p. 4) administração é "processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos." E como qualquer empresa um clube de futebol também pode ser analisado por este foco administrativo.

2.2- MODELOS DE GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A geografia do futebol brasileiro nos permite identificar as regiões em que o futebol profissional está mais desenvolvido, e que nos permite avaliar e indicar os clubes que estão mais desenvolvidos em sua gestão e governança. Os principais clubes do Brasil estão localizados na região Sul e Sudeste, onde se concentram equipes com mais títulos nacionais e internacionais e onde se concentra as torcidas mais numerosas como as de clubes como: Corinthians do estado de São Paulo, e Flamengo do estado do Rio de Janeiro.

A região Norte-Nordeste ainda não conseguiu se firmar em condições de disputa de títulos, pois possui uma economia inferior comparado com os estados do Sul.

A seguir vamos ver na tabela apresenta-se as receitas dos principais clubes do Brasil nos anos de 2011 e 2010, o que nos dá uma boa ideia da magnitude econômica desses clubes no contexto da economia em geral e do potencial de crescimento desses valores, tomando como referência os faturamentos de clubes da Europa, principalmente da Inglaterra, Espanha e Itália.

RK	Clubes	UF	Receita Sem Atletas	Receita Sem Atletas	Varição
2011			2011	2010	2010-11
1	Corinthians	SP	230.783	177.670	30%
2	São Paulo	SP	201.903	165.963	22%
3	Flamengo	RJ	179.682	127.779	41%
4	Internacional	RS	155.624	122.453	27%
5	Santos	SP	152.325	93.680	63%
6	Palmeiras	SP	135.321	117.527	15%
7	Grêmio	RS	133.782	96.292	39%
8	Vasco da Gama	RJ	131.216	73.710	78%
9	Cruzeiro	MG	99.150	83.208	19%
10	Atlético	MG	77.086	83.129	-7%
11	Coritiba	PR	63.214	28.593	121%
12	Fluminense	RJ	61.970	63.678	-3%
13	Botafogo	RJ	44.163	46.152	-4%
14	Figueirense	SC	35.481	14.071	152%
15	Vitória	BA	29.364	33.303	-12%
16	Portuguesa	SP	25.224	21.005	20%
17	São Caetano Ltda	SP	23.920	16.019	49%
18	Goiás	GO	16.997	27.563	-38%
19	Ponte Preta	SP	11.237	11.014	2%
20	GR Barueri(Prudente)	SP	9.255	13.392	-31%

Fonte: Consultoria e Auditoria BDO Brazil

Nenhum dos grandes clubes do Brasil se transformou em empresa, embora haja legislação específica que permite que os clubes se tornem entidades com fins lucrativos e até mesmo virem sociedades em que as ações são negociadas na bolsa de valores no mercado financeiro, porém os clubes em geral passaram a adotar estruturas organizacionais mais voltas ao profissionalismo principalmente da área de finanças e marketing.

Na área de marketing recentemente os clubes tem explorado novas fontes de geração de receita baseado principalmente no consumo de produtos do seu próprio torcedor, que estão dispostos a comprar camisas, agasalhos, acessórios e até mesmo livros de DVDs do contando historias do passado do clube.

Os clubes que poderíamos chamar de primeiro escalão do futebol brasileiro, possuem uma área específica de licenciamento de produtos, bem como exploram comercialmente de forma direta e indireta a venda de produtos relacionados à marca do clube e até mesmo alguns clubes que possuem lojas temáticas espalhadas pelo Brasil todo que viraram franquias, no caso agremiações como: Corinthians, Flamengo e São Paulo.

Ainda sobre geração de receita, a fonte de arrecadação principal dos clubes brasileiros deixou de ser a bilheteria de seus estádios, ou seja, a comercialização de seus jogos em loco. Os direitos de televisão atualmente lideram o quadro de receita de clubes de elite com contratos negociados de media duração. A Rede Globo de televisão possui o monopólio de direitos de exibição das partidas oficiais do campeonato Brasileiro da Serie A, embora repasse os direitos a Rede Bandeirantes de transmitir os mesmos jogos de quarta-feira à noite e domingo à tarde a Rede Globo paga cifras milionárias a clubes brasileiros que com a extinção do clube dos 13 que negociava estes direitos e conjuntos, agora é diferente os clubes negociam individualmente seus contratos assim dando vantagem as equipes que possuem maior audiência de seus jogos.

As arrecadações nas bilheterias continuam sendo um fator importante para gerar receita, mas pesa o fato que os estádios não lotam em exceção a jogos importantes e que tem certo valor para algum campeonato, e também com relação à violência que tira muitas pessoas dos campos de futebol no Brasil todo. Para copa de 2014 novas arenas foram construídas e dão comodidade conforto e segurança aos torcedores e algumas equipes podem tira proveito delas com programas de sócio torcedor que quando bem administrados serão de grande importância agora e futuramente para os clubes.

Outra fonte importante de geração de receita para os clubes brasileiros é referente à venda de atletas jovens formados nas categorias de base. Os clubes mantêm centros de treinamento equipados e estruturados para receber jovens atletas desde a mais tenra idade e que poderão se profissionalizar no futuro, caso comprovem seu potencial. Alguns clubes podem ter mais vantagens que outros com relação a isso, pois craques não dizem onde e quando vão sair.

Atualmente clubes estão conseguindo seguras alguns jogadores de nosso futebol no país, mas com o passar do tempo se torna inevitável à mudança deles para o continente europeu onde a condição de capital fala mais alto.

Embora seja visível a evolução financeira e organizacional dos clubes brasileiros, ainda é possível identificar algumas falhas em modelos de gestão e na governança

destes clubes, o que de certa forma impedem no crescimento financeiro do mesmo durante os anos.

Inicialmente destacamos a falta de uma gestão profissional, em que ao olhas para os clubes vemos ainda dirigente que se prontificam como voluntários e não possuem muito tempo para se dedicar ao clube e podem não estar preparados para administra-los com qualidade e profissionalismo adequado, sendo que são cargos de alta responsabilidade e relevância.

Além disso, os clubes são reféns do nepotismo de conchavos políticos e a distribuição de cargos para aliados por razão de lealdade política. O que ocorre principalmente pela falta de um modelo de governança mais afinado com os padrões corporativos modernos que visam mais eficiência nas organizações.

Os clubes também não possuem a obsessão por lucro assim os torna possível de serem geridos com menor zelo financeiro e disciplina administrativa. Além de que a maioria dos clubes opta pelo lado da paixão e da pressão dos torcedores e acabam fazendo “loucuras” e gastando exageradamente e gastando até mesmo o que não tem, além de perder muito com causas jurídicas de não cumprimento de algumas leis com atletas e funcionários.

Os dirigentes dos clubes são voluntários na maioria dos casos e não recebem nada por isso então por isso podem trabalhar sem o incentivo necessário para que cumpra os objetivos da equipe.

Os clubes também vivem o dilema de entre gerar uma reserva de caixa que garanta um futuro incerto e sujeito a turbulências, ou gastar grande parte desse caixa com jogadores para tentar conquistas de torneios de expressão nacional e internacional.

É possível que os clubes que investem alto e com competência montarão equipes constantemente fortes e em contrapartida dos seus bons resultados, maior público em seu estádio, grandes cotas de TV e publicidade, seus produtos serão vendidos em grande numero e seu programa de sócio torcedor tende a aumentar gradativamente. Esse processo virtuoso se autoalimentando criaria clubes crescentemente vencedores, com cada vez mais caixa e ao longo de um processo tornando-se cada vez mais imbatíveis, com maior torcida e maior chance de

internacionalização. Esse pensamento estaria absolutamente correto caso sempre os melhores jogadores jogassem no clube, a concorrência e disputa no mercado são muito grandes que fazem com que os preços de atletas sejam fora de qualquer realidade financeira, e, além disso, alguns dirigentes agem com irresponsabilidade e administram mal os recursos do clube que acaba fazendo com que esse modelo descrito acima não funcione.

Mesmo com muitos problemas, consideramos grande a evolução dos clubes brasileiros no tocante à maior capacidade de geração de receitas e à maior exploração de novas fontes de arrecadação, explorando melhor a marca e a paixão clubista dos torcedores. No entanto, há ainda um longo caminho a percorrer na busca de um padrão de gestão e governança que permita aos clubes gerar mais receita, trabalhar com processos administrativos e operacionais mais modernos e sofisticados e fazer os investimentos necessários visando atingir aquilo que mais interessa aos torcedores, com equilíbrio financeiro, que é a conquista de títulos importantes, seja no Brasil, quanto no exterior.

2.3- MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL EUROPEU

O modelo de gestão do futebol europeu segue linha distinta do adotado no Brasil. Enquanto continente europeu possui os vinte clubes de futebol mais ricos do mundo e com maior faturamento mensal a opção deles foi a transformação dos clubes em empresa e no Brasil ainda se segue o modelo associativo, assim fazendo que alguns clubes sejam geridos como equipes amadoras.

Dos 20 clubes com maior faturamento do mundo, 70% adotam o sistema privado de capital fechado com um ou mais dono segundo a consultoria Deloitte em 2005 eram 50% ou seja o numero cresceu em 20% nesses últimos anos, isso traduz que o modelo desenvolvido como sistema privado vem tendo sucesso no continente europeu. No top 10 de equipes quatro são da Inglaterra, e dois da Itália. Outros 20% são representados por clubes alemães que optam por uma mistura do sistema associativo com a participação de empresas no capital assim influenciando na administração do clube como um todo. Eles têm um conselho de administração, com

membros das empresas e do clube que decide a contratação de executivos, eleição de presidente e até o poder de destituí-los.

Apenas dois seguem o modelo associativo os grandes Barcelona e Real Madrid, mas adotando a profissionalização da gestão esportiva, principalmente nos setores de marketing e finanças. A vantagem de um clube com um ou mais donos é a autonomia que possuem sobre eles e para fazer investimentos em geral. Mas este proprietário deve se preocupar muito com a saúde financeira do clube podendo assim ter que pagar com bens próprios.

Já os que optaram por abrir o capital e lança-lo na bolsa de valores hoje são poucos comparados com os clubes europeus que fizeram isso na década de 90, devido à crise econômica e as incertezas do mercado com isso os clubes preferem não se arriscar no mercado para não acabar perdendo seu valor.

No gráfico seguinte de acordo com a consultoria Deloitte mostra como são geridos os principais clubes do futebol mundial.

Como são geridos os mais ricos

Clubes de maiores receitas (2010/2011) e seus modelos de gestão (Em € milhões)

Clube	Faturamento	Modelo
Real Madrid (ESP)	479,5	Associativo
Barcelona (ESP)	450,7	Associativo
Manchester United (ING)	367,0	Privado
Bayern de Munique (ALE)	321,4	Misto
Arsenal (ING)	251,1	Privado
Chelsea (ING)	245,8	Privado
Milan (ITA)	235,1	Privado
Inter de Milão (ITA)	211,4	Privado
Liverpool (ING)	203,3	Privado
Schalke 04 (ALE)	202,4	Misto
Tottenham (ING)	181,0	Privado
Manchester City (ING)	169,6	Privado
Juventus (ITA)	153,9	Privado
Olympique de Marseille (FRA)	150,4	Privado
Roma (ITA)	143,5	Privado
Borussia Dortmund (ALE)	138,5	Misto
Olympique de Lyon (FRA)	132,8	Misto
Hamburgo (ALE)	126,8	Misto
Valencia (ESP)	116,8	Associativo
Napoli (ITA)	114,9	Privado

FONTE: DELOITTE

Obs.: O Paris Saint-Germain não faz parte da lista porque recebeu injeção de capital para a temporada 2012/2013

SISTEMA ASSOCIATIVO

O clube é conduzido por uma diretoria eleita pelos sócios. Real Madrid e Barcelona adotam o modelo associativo, porém profissionalizaram a gestão esportiva, especialmente no marketing e nas finanças



SISTEMA PRIVADO

É o modelo de gestão de 70% dos 20 times com maior faturamento do mundo. O sistema é privado, tendo um ou mais donos e mantendo o capital fechado. A vantagem é que o clube tem mais autonomia para fazer investimentos, podendo obter facilidades no acesso a linhas de crédito. Como em qualquer empresa, a saúde financeira da instituição é a principal preocupação



SISTEMA MISTO

É a combinação do sistema associativo com o privado. Um conselho de administração formado por representantes das empresas e do clube decide a contratação de executivos e até a eleição do presidente, que pode ser destituído por esse conselho em caso de gestão fraudulenta ou temerária



Fonte: Deloitte

2.4- GESTÃO DE CLUBES COM MENOS RECURSO

Os clubes menores do futebol nacional como o Vozem de Assis que está sendo analisado neste mesmo trabalho, são geridos de forma parecida com os grandes do futebol nacional, mas com muitos menos recursos.

Eles possuem cargos administrativos como presidente e vice-presidente que são eleitos amparados em um estatuto como todos os clubes têm para eleição e gestão dos mesmos, o presidente eleito tem a escolha de um pessoal de trabalho no caso diretor administrativo, diretor financeiro, área de marketing, diretoria medica, e diretoria de futebol, assim é composto o sistema administrativo dos clubes de menor expressão. A diretoria é de caráter amador sem nenhum fim financeiro o que significa que eles não são pagos para desenvolver as devidas funções dentro do clube, concluindo é uma atividade amadora passando longe do profissionalismo da gestão.

Para manter estas equipes os diretores procuram patrocinadores que na maioria são da própria cidade que apoiam divulgando sua marca na camisa, ou no próprio estádio. Geralmente esses clubes possuem sócios, pois na grande maioria são tradicionais e possuem uma sede para lazer e uma sede social.

Para disputa de campeonatos profissionais os clubes têm que estar filiados à federação pagando taxas mensais e anuais, e participando de conselhos técnicos de competições e mantendo em dia a equipes disciplinarmente participando dos jogos.

A responsabilidade com esses clubes é grande os dirigentes têm que cumprir diversos deveres com funcionários, com alimentação, viagens, e dar estrutura de trabalho pra todos os jogadores e funcionários de seu clube e muito não conseguem e acabam falindo e encerrando as atividades, por isso o dia a dia de um clube menor é um grande desafio. Hoje no Brasil existem muitos clubes de menor expressão e eles sempre vão fazer parte de uma grande historia do futebol brasileiro e tem que ser preservado e olhado com grande profissionalismo de responsabilidade por seus dirigentes.

A seguir a tabela fornecida pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol) com o número de equipes disputando as divisões por todo Brasil.

Número de Clubes Disputando Campeonatos Estaduais no Brasil

Estado	Nº de Clubes				TOTAL	
	1ª Divisão	2ª Divisão	3ª Divisão	4ª Divisão	clubes	% total
Norte	58	25	0	0	83	13%
Acre	8	6 *			14	2%
Amapá	6 *				6	1%
Amazonas	10				10	2%
Pará	12	11 *			23	4%
Rondônia	8 *	2 *			10	2%
Roraima	6 *				6	1%
Tocantins	8	6 *			14	2%
Nordeste	93	72	12	0	177	27%
Alagoas	10	7 *			17	3%
Bahia	12 *	10 *			22	3%
Ceará	11	12 *	12 *		35	5%
Maranhão	10 *	5 *			15	2%
Paraíba	10	7 *			17	3%
Pernambuco	12	15 *			27	4%
Piauí	8				8	1%
Rio Grande do Norte	10	4 *			14	2%
Sergipe	10	12			22	3%
Centro-Oeste	46	37	8	0	91	14%
Distrito Federal	12	9 *			21	3%
Goiás	10	11	8 *		29	4%
Mato Grosso	10	7 *			17	3%
Mato Grosso do Sul	14	10 *			24	4%
Sudeste	58	60	41	42	201	31%
Espírito Santo	10	7 *			17	3%
Minas Gerais	12	12			24	4%
Rio de Janeiro	16	21	21 *		58	9%
São Paulo	20	20	20	42	102	16%
Sul	38	39	25	0	102	16%
Paraná	12	9	8 *		29	4%
Rio Grande do Sul	16	20 *	11 *		47	7%
Santa Catarina	10	10	6 *		26	4%
TOTAL	293	233	86	42	654	100%

Fonte: CBF (Confederação Brasileira de Futebol)

3- MARKETING

3.1- MARKETING ESPORTIVO

A expressão marketing esportivo foi utilizada pela primeira vez em 1978, em um artigo escrito no periódico americano *Advertissem Age*, devido à necessidade de descrever atividades promocionais e de vendas ligadas ao esporte.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), essa definição é incompleta na medida em que não reconhece a parte dominante do marketing esportivo: eventos e serviços. Esses autores definem marketing esportivo como atividade que visa satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores esportivos através de processos de troca.

É um novo segmento de mercado de comunicação, uma mídia alternativa, trata-se de um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional de empresa visando à maximização da marca (MELO NETO, 1995).

(Bertoldo 2000) enfatiza que a conclusão que o marketing esportivo faz o papel de exposição do clube em divulgar suas modalidades esportivas, clubes e associações, através de promoção de eventos ou patrocínio de equipe e clubes esportivos.

A partir dessas definições, pode-se identificar que a relação entre o marketing e o esporte pode ser definida a partir dos tempos “esporte no marketing” e “marketing do esporte”. A expressão esporte no marketing pode ser usada para descrever tanto as atividades das empresas, sendo elas do segmento esportivo, como por empresas não relacionadas ao setor, que utilizam o esporte por meio de comunicação com seu mercado alvo também chamado de “Marketing por meio do esporte”.

O Marketing Esportivo já é uma realidade em diversos países, não apenas relacionado ao futebol, mas também a várias outras modalidades esportivas. A maior realidade nesse sentido são os Estados Unidos, onde qualquer esporte consegue ser transformado em um grande evento, atraindo um grande público em

praticamente todos os jogos da temporada. A NFL (liga de futebol americano) e a NBA (liga de basquete) são líderes nesse quesito.

Quando tratamos de futebol, o primeiro grande exemplo que nos vem à cabeça é a Premier League (campeonato inglês). A liga inglesa conta com alguns dos times mais ricos da atualidade, recheados de estrelas (o que faz com que o público seja atraído para os jogos) e, apesar de não demonstrarem o futebol mais "bonito", também sempre contam com estádios lotados, em cada um de seus jogos, desde o clássico regional, até um jogo com uma equipe muito mais fraco tecnicamente.

E assim concluímos que o produto traz o consumidor para mais perto do espetáculo vendido, assim atraindo o torcedor para consumo de produtos do clube, comprando pacotes de sócios torcedores, e até em esferas superiores ganhar muito com cotas de televisão.

Com o passar do tempo o marketing esportivo está sendo a cada dia indispensável para qualquer equipe que queira atingir o sucesso.

4- AMBIENTE ORGANIZACIONAL CLUBES DE FUTEBOL-DEPARTAMENTOS

4.1- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL

O futebol nos últimos anos se tornou um mercado muito lucrativo e economicamente vantajoso para todos que se envolvem com ele, seja clubes, ou empresas associadas ao esporte, essa visão fez com que muitas agremiações mudassem sua visão perante o departamento de futebol e procurassem gestores profissionais e qualificados para dirigir as mais diversas áreas de suas agremiações. Em decorrência do avanço na profissionalização nos clubes de futebol no Brasil e no mundo, surgiram varias funções organizacionais dentro do departamento de futebol, estes cargos estão deixando de serem meramente políticos como antes e estão se profissionalizando para que os fins lucrativos e os resultados em campo sejam satisfatórios as agremiações no departamento que se coloca o mais importante dentro de um clube de futebol. No entanto essa transformação vem ocorrendo desde a década de 90 na Europa, e no Brasil o processo é mais lento havendo ainda muitos profissionais que não tem conhecimento na área esportiva e só está exercendo o cargo por afetividades politicas, mas atualmente vemos o avanço acontecendo e muitas agremiações hoje 19 dos 20 clubes da série A do campeonato brasileiro possuem um gestor especifico e remunerado para conduzir o departamento de futebol.

As responsabilidades de um gestor de departamento de futebol são: montagem de elenco, ou seja, contratação e negociação de atletas, planejamento orçamentário e financeiro para as atividades voltadas ao futebol, adequação e estrutura do clube, locais de treinamento, viagem e hospedagem de atletas comissão técnica e funcionários que acompanham o clube, contato direto com o corpo técnico da equipe para atender necessidades, além de ter a habilidade de identificar e conter insatisfações de atletas dentro do elenco.

Os mandamentos do gestor:

Conhecimento técnico. O gestor é responsável pela montagem de elenco. Deve buscar e, muitas vezes, indicar reforços. Também necessita conhecer os trâmites burocráticos para contratação e regularização de jogadores.

Relacionamento. No burocrático meio futebolístico, não basta conhecimento. Conhecer funcionários de federações pode agilizar determinadas situações. Contatos com agentes também são determinantes em negociações.

Vestiário. O gestor deve ter a capacidade de identificar e lidar com inimizades e insatisfações dentro do elenco. É importante entender a aceitação do treinador e de sua equipe. Também precisa servir de ponte entre jogadores, diretoria e comissão técnica.

Personalidade. A valorização expôs ainda mais a figura do gestor diante da torcida. Responsável por, de fato, montar a equipe, deve ter personalidade para lidar com as pressões e a instabilidade do meio.

Com essas atribuições descritas acima vemos a importância do departamento de futebol e de seu gestor em uma agremiação, além de ser responsável pela montagem do elenco junto ao treinador, este cargo está ligado a vários outros setores como o de logística do clube e também ao setor financeiro.

A liderança desse gestor tem que ser de fundamental importância dentro do clube, pois exige do mesmo, muita intermediação entre comissão técnica atletas, e empresários quando envolve negociações de compra e venda de atletas, então o profissionalismo nessa área se torna de fundamental importância para qualquer agremiação e quem se profissionalizar estará um passo a frente de seus concorrentes.

4.2- DEPARTAMENTO FINANCEIRO

O departamento financeiro de em clube de futebol é basicamente o coração da instituição, pois é de lá que saem os recursos para montagem de elenco, pagamento de atletas, comissão técnica, e outros colaboradores do clube.

Para o departamento financeiro são voltadas todas as fontes de receita, ou seja, tudo que o clube arrecada vai para o financeiro para que sejam, avaliados os gastos e feito o pagamento. Outra vez voltamos a falar da importância da gestão profissional nas agremiações de futebol e no departamento financeiro não é diferente, tendo uma pessoa qualificada e profissional na área terá um resultado final mais vantajoso ao clube.

Segundo Souza (2004) as receitas dos clubes brasileiros se originam de quatro fontes principais; a receita de bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores. Existem ainda outras fontes de receita como a mensalidade de associados e cotas de participação em campeonatos, (Junior 2002).

Bilheteria: é a operação principal do mercado produtor com o consumidor, ou seja, do clube com o consumidor final. A bilheteria se resume a satisfação do público que vai aos estádios. No Brasil temos alguns problemas nessa fonte de receita os clubes reclamam muito dos prejuízos nos estádios e de pouco apelo do torcedor pela baixa média de público que temos atualmente. É difícil no Brasil os clubes conseguem aumentar o valor dos ingressos salvo em jogos finais, pelas condições sócio econômicas dos torcedores, e pelos jogos não estarem sendo atrativos aos torcedores, por isso, existe a necessidade de se reorganizar os campeonatos para que eles passem a ser mais rentáveis aos clubes. Na Europa, mas especificamente no campeonato Inglês temos o dobro da média de público do brasileiro. Em clubes como Liverpool e Manchester Utd, esta fonte de receita chega a ser 28% do total.

Mídia: no Brasil hoje é o maior fator rentável dos grandes clubes, as vendas dos direitos de televisão giram em torno de cifras milionárias, mas mesmo assim ainda falta maior poder de negociação aos clubes que são reféns de uma mesma emissora e não tem poder de negociação por ter compromissos a pagar em curto prazo e não podem ficar sem o recurso. Falta ainda um poder de negociação em conjunto como são em grandes ligas no mundo, até em outros esportes como NBA, e NFL (basquetebol , e futebol americano) nos EUA. Em clubes europeus o orçamento da mídia gira em torno de 33% do valor de receita líquida.

Venda de Jogadores: a venda de jogadores sempre foi uma solução para a maioria dos clubes brasileiros, pois não depende muito da relação clube-cliente e mais da qualidade técnica do jogador da equipe que o desenvolve durante os anos. Entende-se por venda de jogadores a cessão dos direitos federativos do atleta durante a vigência do contrato. Considerando o atrativo do atleta brasileiro do ponto de vista internacional e o baixo preço relativo dos jogadores, devido às condições financeiras já citadas, a venda de jogadores é a principal fonte de receita dos clubes.

Tabela- Fontes de receita de clubes brasileiros e europeus.

Fontes de receita	São Paulo (2010)	Santos (2010)	Manchester (2009)	Juventus (2009)	Milan (2009)	Real Madrid (2009)	Bayern (2009)
Venda de jogadores	43,50%	93%	-	-	-	-	-
Bilheteria	6,80%	2%	40%	10%	16%	30%	40%
Media	16,90%	2%	33%	54%	55%	34%	60%
Comercial	13,60%	2%	27%	36%	29%	36%	-
Outros	19,60%	3%	-	-	-	-	-

Relatório Deloitte Sports Consulting (2010)

Esse comparativo da tabela acima sugere que os clubes brasileiros para alcançarem o sucesso de grandes clubes europeu coloquem o foco e suas estratégias para outras fontes de receita que não seja apenas venda de jogadores.

4.3- DEPARTAMENTO DE MARKETING

O marketing esportivo é a aplicação das estratégias do marketing tradicional na indústria do esporte.

Produto- o futebol: este produto esta ligado diretamente com o desempenho dos atletas em campo, e a demanda depende muito deste desempenho e com isto trazendo certo desequilíbrio na oferta e procura dentro deste segmento.

Este produto apresenta algumas características: 1. O consumidor adquire o produto mesmo sabendo da possibilidade de fracasso; 2. É um produto inconsistente e imprevisível, pois não se sabe o resultado previamente; 3. O produto é produzido e consumido simultaneamente.

Com isso é difícil de ter o controle sobre a composição do produto e a reação que causara em seus consumidores, com isso tanto o desempenho do time em campo, como as experiências do consumidor são imprevisíveis.

Preço: baseia-se na estimativa de consumo do produto é quase impossível de definir um preço para um esporte com base em qualquer análise de custo, pois é muito difícil estimar um valor do ingresso baseado ao seu desempenho. As grandes receitas dos clubes de futebol não vêm diretamente do produto partida de futebol, e sim de fontes indiretas. Por isso essa receita não tem que ser essencialmente lucrativa.

Promoção: o futebol nos dias de hoje não trabalha profissionalmente este quesito a não ser em alguns casos esporádicos, uma vez que se utiliza mais da mídia natural que são: televisão, rádios, jornais e internet que fazem sua divulgação apenas por que lhe é conveniente e lucrativo. Mesmo sabendo que é inegável o papel da mídia para divulgação dos esportes ao longo do tempo expandindo os interesses da modalidade. Porém chega um momento que este tipo de promoção fica esgotada, sendo difícil continuar expandindo somente através deste modelo sendo necessária a elaboração de novas estratégias necessária a elaboração de novas estratégias.

Praça: os canais de distribuição de produto no Brasil ainda são precários, mas está evoluindo, eles exploram muito as lojas de materiais esportivos as chamadas boutiques dos clubes que estão instaladas nas cidades dos mesmos clubes e vendem materiais esportivos licenciados, e nos dias dos jogos de instalam nos estádios para explorar a venda destes produtos. O Corinthians já expandiu sua loja para o ramo de franquia e tem sua marca espalhada por varias cidades do interior e do Brasil vendendo seus produtos. Com essa fragilidade na distribuição os clubes.

5- HISTÓRIA DO CLUBE

5.1- CRIAÇÃO DO VILA OPERARIA CLUBE ESPORTE MARIANO- VOCEM

O Voquem, como popularmente é chamado é um dos dois clubes que compõem o grupo de equipes profissionais de futebol hoje na cidade de Assis, depois de 12 anos inativo, está de volta aos gramados para alegria de seus torcedores e moradores da cidade, pois se trata de um clube tradicional que estava esquecido há tempos, depois de históricos de má gestão e muitas dívidas e também muita história nos gramados paulistas.

Mesmo levando-se em conta a rica diversidade do futebol brasileiro pode-se dizer que a equipe mais popular de Assis é bastante peculiar, afinal quando o Padre Aloísio Beline fundou a equipe, seu objetivo principal não era o esporte em total dimensão como conquista títulos e revelar grandes craques.

Pároco da tradicional Vila Operaria durante muitos anos e o principal líder daquela comunidade, no futebol ele encontrou um modo de aproximar os jovens do caminho da igreja. Surgiu assim em 21 de julho de 1954 o “marianinho” agremiação amadora do futebol de Assis e posteriormente daria origem ao Voquem (iniciais de Vila Operaria Clube Esporte Mariano).

As ligações com a religião não pararam por aí, ela se estende às cores da camisa do clube e detalhes no escudo, para as cores da camisa foram escolhidos o bordo e branco simbolizando o bordo do vinho e o branco do pão ou seja corpo e sangue de Cristo como cita a religião católica. Já o escudo ou distintivo do clube ganhou inscrições em latim com frases “Non ducor duco”, que significam respectivamente “Ouviste a voz do Senhor” e “Não sou conduzido, conduzo”.

Neste período de criação da equipe como explicado anteriormente para aproximar os jovens da missa Padre Beline usava algumas táticas para que os jogadores não faltassem a missa (celebração da igreja católica), pois não bastava ser bom de bola para jogar tinha que estar frequentando a igreja sempre,

onde se distribuíam os vales que davam direito a escalação. Padre Beline ainda acompanhava as preleções das partidas e tinha o habito de reza com os atletas antes dos jogos e com isso rapidamente o equipe foi popularmente apelidada de “Esquadrão da fé” e assim é até os dias de hoje.

5.2- O INGRESSO AO PROFISSIONALISMO

Depois de anos no amadorismo, o Vocem chega à era do futebol profissional do estado de São Paulo no ano de 1978 disputando o chamado campeonato paulista da terceira divisão (equivalente ao quinto nível estadual). E a equipe atuava no estádio Marcelino de Souza popular “Vila do Futebol”, e lá foi onde aconteceu o seu primeiro gol vocemista em campeonatos profissionais na estreia contra a equipe de Dracena.

Porem o ápice do sucesso viria na década de 80 quando o Vocem chegou à segunda divisão do estado atual série A-2 entre os anos de 1982 a 1989, nesse período a equipe esteve próximo varias vezes do acesso à elite do futebol profissional para atuar ao lado de grandes agremiações como Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Santos, mas nunca conseguiu confirmar o acesso.

Grandes jogadores do futebol brasileiro passaram pelos gramados assisenses e vestiram a camisa bordo e branco para antes ou depois brilharem no país em grandes equipes jogadores como: Roberto Alves (São Paulo FC), Fabinho (Corinthians), e Lela (Coritiba) conquistando o titulo brasileiro. Com isso ressalta ainda mais a importância do “Esquadrão da Fé” para todos os assisenses e para toda historia do futebol do interior paulista.

5.3- A CAMINHO DO LICENCIAMENTO DAS COMPETIÇÕES

Nos dias de hoje alguns gestores obtém muita dificuldade para gerir uma equipe no interior paulista, pois é longe dos grandes holofotes da capital e da camisa

dos grandes times e milionários que em um estralar de dedos conseguem grandes patrocínios, no interior a dificuldade é grande e os deveres são os mesmos que nas grandes equipes é claro em proporção menor, pagar salários desde o jogador até médicos, fisioterapeuta, roupeiros, massagistas, motoristas, comissão técnica e todos que trabalham e necessitam de seus direitos, proporcionar a melhor estadia e alimentação a jogadores e conforto na logística que o clube enfrenta quando sai para jogar jogos fora cidade.

Para isso a estrutura financeira tem que ser adequada para que todas essas engrenagens funcionem, e a partir do começo da década de 90 o Vocem não aguentou e por essa falta de estrutura e um pouco da falta de apoio de algumas partes o clube interrompeu suas atividades.

Depois de idas e vindas à década de 90, mas sempre sem sucesso algum no profissionalismo em 2003 com muitas dívidas o Vocem foi extinto pela Federação Paulista de Futebol e abandonou de vez os gramados, para tristeza de seus apaixonados torcedores.

Apareceu algumas vezes em categorias de base, e em outra modalidade o futsal que em 2007, através de uma parceria com a Autarquia Municipal de Esportes, o VOCEM ingressou no Futsal para representar a cidade de Assis. A equipe utilizava o mesmo uniforme do clube, que estava afastado dos gramados profissionais desde 2003. Nas quadras, o VOCEM foi bicampeão da Copa TV TEM de futsal. A iniciativa perdurou até 2010, quando a parceria foi encerrada e o projeto terminou desativado.

5.4- A VOLTA DO VOCEM

Depois de mais de uma década afastado o clube conseguiu o seu retorno aos gramados profissionais em 2014, depois do esforço de empresários e pessoas envolvidas, as conversas junto à federação fizeram com que a tradicional equipe de Assis tivesse seu retorno no ano da comemoração de 60 anos de fundação para alegria de todos torcedores.

A diretoria tem um projeto de sequencia com a equipe o promete galgar esferas grandiosas nos próximos anos, com grande apoio de empresários do comercio da cidade em 2014 a equipe voltou na ultima divisão do estado e fez uma ótima campanha, mas não obteve o acesso, o que não desanimou a diretoria que em 2015 vai dobrar os esforços para levar a equipe para divisão superior.

Hoje a diretoria do clube é formada por um presidente, vice-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro, departamento jurídico, diretor de futebol, diretor de marketing, e por seu presidente de honra.

6- GESTÃO ATUAL VOCEM DE ASSIS

6.1- GESTORES E DEPARTAMENTOS NOS DIAS ATUAIS

Nos dias atuais, o VoceM de Assis é filiado à federação paulista de futebol onde para qualquer disputa de um campeonato de futebol profissional é obrigatório para clubes profissionais e por exigência da própria federação antes da filiação de qualquer agremiação, os departamentos e responsabilidades devem ser distribuídos juridicamente em ata, para que o clube possa exercer suas funções sem qualquer ilegalidade.

A parte diretiva do VoceM hoje é composta, por um presidente, presidente de honra, vice-presidente, diretor de futebol, diretor administrativo, tesoureiro, diretor financeiro e diretor de departamento amador, e diretor de marketing e eventos. Os departamentos no clube nos dias atuais são: departamento de futebol, departamento jurídico, departamento de marketing, departamento financeiro, departamento de futebol amador. Todos os diretores são considerados amadores, ou seja, ninguém recebe remuneração alguma para exercer qualquer cargo diretivo, fazem por amor e paixão ao clube e ao esporte assisense.

E esta na mão destes diretores o futuro do futebol em Assis que não alcança algum sucesso há anos e está longe dos grandes holofotes das competições de primeira divisão do nosso futebol nacional. E a esperança é grande já que a promessa este ano é de um time muito competitivo e de uma grande estrutura para conseguir o acesso à divisão superior. E os membros da diretoria em 2015 são:

Diretoria

- Presidente: Edson de Lima Fiuza
- Presidente de Honra: Gilson da Silva
- Vice-presidente: Aref Sabeh
- Diretor de Futebol: Fabio Luis Manfio
- Diretor Jurídico: Fabiano Brambilla, Mauro Servilha
- Tesoureiro: Marco Antonio

- Diretor financeiro: Marco Antonio
- Diretor futebol amador: Mauro Lima

6.2- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL- VOCEM DE ASSIS

O departamento de Futebol no Vocem é comandado pelo seu diretor Fabio Luis Manfio que em seu trabalho é basicamente o mesmo que em clubes de esferas maiores com um pouco mais afazeres que em outros clubes são obrigações de outros setores, suas obrigações são: fazer a ligação entre os setores comissão técnica e jogadores com diretoria e presidência, buscar a interação entre os setores para alcançar objetivo final que é todos trabalharem com a melhor estrutura e estarem satisfeitos para desempenhar seu trabalho. O departamento de futebol no Vocem faz o trabalho de escolha de jogadores para reforçar o elenco em conjunto com o resto da diretoria de toda comissão técnica, além do departamento financeiro que aprovam as contratações pelo lado financeiro das coisas, e também cuida de todos protocolos de dispensa de atletas que não vão ser mais aproveitados, no Vocem o departamento de futebol também se responsabiliza pela venda de materiais esportivos do clube, e o programa sócio torcedor lançado em 2015, e também o trabalho de logística que é sobre escolha de hotéis para estadia dos atletas em jogos fora da cidade de Assis, horário de saída para viagem que é muito importante para o desempenho final dos atletas.

A desvantagem dentro do departamento é que o como todos os diretores do Vocem trabalham de forma voluntaria sem nenhuma remuneração e conseqüentemente tem outros afazeres e não dispõem de todo tempo voltados ao clube.

Hoje o clube conta com uma comissão técnica e um grupo de jogadores totalizando 30 colaboradores contratadas pelo clube entre eles treinador, preparador físico, roupeiro entre outros, onde recebe estadia alimentação, toda estrutura de transporte para treinos e jogos dentro e fora de casa, onde o departamento de futebol está totalmente ligado.

6.2.1- Logística

O trabalho de logística dentro do Vocem é ligado ao setor de departamento de futebol, é um trabalho que é feito por todos os clubes que é sobre o transporte e a estadia dos atletas e comissão técnica nas cidades onde vão fazer os jogos. Esse trabalho é considerado muito importante, pois interfere no desempenho dos atletas nos jogos.

Em 2015 o Vocem destina uma grande atenção a essa área, e fez um acordo com uma companhia de ônibus de nossa região que leva os atletas a nenhum custo, apenas de expor sua marca a agremiação, a equipe vem saindo sempre com uma grande antecedência para os jogos que são fora de casa para que tenham um tempo de descansar para fazer seu trabalho, e vem a cargo do diretor de futebol fazer a escolha dos hotéis que ficam os atletas, que em 2015 são hotéis de muita qualidade para assegurar que seus atletas estão bem acomodados para fazer o seu trabalho com toda tranquilidade.

6.2.2- Sócio Torcedor

O programa de sócio torcedor foi lançado em 2015 com intuito de alcançar um grande numero de torcedores que acompanhem o Vocem, e conseguir mais uma fonte de receita para o clube. Além de que ser sócio torcedor ainda possui muitas vantagens pra quem é associado.

Objetivo: Cada vez mais a relação entre as grandes empresas e seus consumidores esta sendo aperfeiçoada. Pensando nisso desenvolvemos um programa de relacionamento e fidelização que visa um maior conforto e comodidade para você sócio torcedor estar cada vez mais próximo ao VILA OPERARIA CLUBE ESPORTE MARIANO – VOCEM.

Para sua comodidade e segurança criamos ainda um sistema de acesso exclusivo em nosso site onde você poderá acompanhar de perto todas as notícias e novidades do “Esquadrão da Fé” inclusive opinando, sugerindo e participando do dia a dia do clube mais querido do interior paulista. Através do site disponibilizamos ainda aos nossos associados uma forma segura e prática de acesso para consulta de mensalidades e programa de pontos, acessando o seu perfil no sistema o torcedor realiza todas as funções da sua casa utilizando seu computador, tablet ou telefone celular, com toda tranquilidade e conforto.

Além disso, como nosso associado você ainda participa de uma rede de vantagens em parceiros conveniados de diversos segmentos que oferecem descontos especiais podendo você beneficiar-se ou cadastrar sem custo algum sua empresa.

Venha ser uma peça fundamental em nosso sucesso nesta temporada, afinal o torcedor é a razão de existirmos e a sua paixão é nosso maior orgulho.

O que é ?

O Sócio Torcedor Mariano é um programa de relacionamento e fidelização entre o clube e seu torcedor. A logística se dá com a contribuição mensal dos torcedores onde os mesmos passam imediatamente a usufruir de benefícios e vantagens como acesso rápido e personalizado aos jogos, isenção total ou parcial dos valores dos ingressos, descontos especiais na rede credenciada de produtos e serviços e também na loja oficial do clube, programa de pontuação, troca por prêmios, entre outros.

Entrevista com o Diretor de Futebol- Fabio Luis Manfio

1- Qual a função que exerce o diretor de futebol no Vocem?

Resposta: Acompanhar os treinamentos diários da equipe de futebol servindo de elo entre Comissão Técnica/atletas e Diretoria, auxiliar a presidência nas questões referentes ao Departamento de Futebol profissional; responsabilizar-se pela logística de viagens (hospedagem, alimentação e transporte), responsabilizar-se pelo plano sócio torcedor, responsabilizar-se pela confecção e venda de camisetas oficiais e demais materiais promocionais do clube,

responsabilidade sobre dispensa de atletas em teste ou que não serão aproveitados na equipe principal.

2- Quais são as principais dificuldades enfrentadas para o seu cargo?

Resposta: Falta de tempo de acompanhar mais de perto a equipe nos treinamentos em dias de semana tendo em vista que tenho outras atribuições profissionais, como o cargo no clube não é remunerado e é desenvolvido principalmente a título de colaboração e amor ao VOCÊM procuro me adaptar e otimizar o tempo disponível para desempenho da função. Além disso, em virtude de uma de minhas funções ser a de dispensar atletas que não serão aproveitados, enfrento muitas das vezes a difícil missão de ter que lidar com o emocional dos garotos o que é um pouco desgastante.

3- Pessoalmente o que te levou a assumir a responsabilidade de ser o diretor de futebol da equipe?

Resposta: Amor ao clube, ao futebol e principalmente acreditar nesse projeto que esta sendo desenvolvido para que o clube alcance o acesso em 2015.

4- Quais trabalhos de logística são feitos pelo seu cargo e como funciona?

Resposta: Principalmente no quesito viagens sou responsável por acertar o transporte (local e horário de saída além de listas de passageiros) local da hospedagem e da alimentação (pesquisar valores, qualidade, reservar, pagar e providenciar listas e documentos exigidos)

5- Qual são as suas metas para o futuro do clube?

Resposta: A mesma de cada membro que hoje atua junto ao clube, almejamos o acesso à série A3 do Paulista bem como auxiliar no que for possível para que o

clube cresça a cada dia e que se torne uma das grandes equipes do interior do estado.

6.3- DEPARTAMENTO FINANCEIRO- VOCEM DE ASSIS

O departamento financeiro no Vila Operaria Clube Esporte Mariano- Vocem é administrado por Marco Antônio Rodrigues, que não é nenhum profissional especializado em finanças mas é um conhecedor da área, como todos diretores do Vocem é mais um colaborador que não recebe nenhum incentivo financeiro para exercer suas funções, é mais um que trabalha por amor a equipe e pela vontade de ajudar o esporte de Assis.

Hoje o principal gerador de receita do Vocem são os patrocinadores de camisa e os incentivos recebidos no comércio da cidade que apoiam colocando sua marca em placas no estádio em dias de jogos, também a receita da bilheteria dos jogos em que a federação paulista tem uma porcentagem, mas em sua grande maioria abastece os cofres do clube, além da venda de camisas que são compradas pela renda do clube e vendidas com sua margem de lucro em alguns estabelecimentos da cidade, o estádio que é gerido pela prefeitura municipal de Assis para os dias de jogos também é uma fonte de receita, pois lá é implantada uma lanchonete que são vendidos alimentos aos torcedores em dias de jogo, uma parcela anual da federação paulista para ajuda de custo também é uma receita, e por fim o programa de sócio torcedor que está se iniciando e está em uma fase de implantação, mas já com muitos associados que contribuem com o clube em troca de benefícios e ingressos em jogos.

As despesas são muitas em um clube profissional e no Vocem não é diferente o clube tem que honrar seus compromissos com: pagamento de atletas, comissão técnica, alimentação, estadia dos mesmos, hotéis para viagens fora de casa, o ônibus que leva a delegação aos jogos fora de casa é cedido por uma empresa de aviação da região que sede seu produto em troca da exposição de sua marca,

compra de camisas para venda, compra de todo material esportivo para uso dos jogadores no início da competição, e o centro de treinamento diário dos atletas, como o Vocem ainda não possui um centro de treinamento próprio arca com a locação de um centro de treinamento em Assis. A maior parte da receita do clube é distribuída para jogadores e comissão técnica que tem um teto salarial individual, ou seja, contratação de atletas até um valor “x” estipulado pela diretoria, e um teto coletivo em que o grupo de atletas e sua comissão não pode passar de um certo valor “x” definido pela parte diretiva do clube.

Hoje a agremiação possui 8 patrocínios de uniforme que são a maior fonte de receita, com valores definidos, 1 patrocínio máster no peito, nas mangas, nas costas, no ombro, no calção, na superioridade do numero e inferioridade do numero, e também com 20 placas de publicidade espalhadas pelo campo.

Com isso que por palavra do próprio diretor financeiro do clube, o Vocem consegue arcar com todas suas despesas e conseguir montar uma equipe forte para competir para o acesso para divisão seguinte de nosso futebol.

Receitas

- Patrocínio de uniformes
- Patrocínio de placas no estádio
- Sócio torcedor
- Bilheteria
- Venda de materiais esportivos

Despesas

- Pagamento de atletas
- Pagamento de comissão técnica
- Alimentação de atletas e comissão técnica
- Estadia de atletas e comissão técnica
- Estadia para jogos fora de casa
- Compra de uniformes para venda

- Compra material esportivo de atletas
- Pagamento de outros funcionários
- Pagamento centro de treinamento diário de atletas

6.4- MARKETING NO VOCEM DE ASSIS

O Marketing no Vocem tem como seu diretor Roberto Cardoso de Almeida que se esforça muito para colocar o nome do Vocem em evidencia com o projeto “Vocem Forte 2015”, o departamento são totalmente amadores e todos os envolvidos no marketing da agremiação não tem caráter profissional e não são remunerados para o cargo. E mesmo com o profissionalismo ainda seria grande a dificuldade dos profissionais, pois a equipe está na ultima divisão paulista e que mesmo com seus 61 anos de historia estão voltando à ativa depois de anos.

A equipe de marketing do Vocem no ano de 2015 tem o foco voltado para divulgação nas redes sociais como: facebook oficial e também o novo site do Vocem que será lançado nos próximos dias todo repaginado com noticias do clube e eventos voltados a comunidade que além de colocar o nome do Vocem em evidencia na cidade ainda gera lucros a parte financeira do clube. Neste ano foram realizados eventos como a costela no chão que trouxe mais de 1000 pessoas, e a feijoada do Vocem e também estão sendo elaboradas o arraia do Vocem e o musa do Vocem que irão agitar a cidade e ainda trazer recursos ao clube.

O marketing do Vocem também é responsável pelo programa “TV VOCEM” que é realizado em um canal fechado da cidade, que com uma hora de duração tem a missão de trazer as noticias diárias do clube e contar fatos da historia da agremiação de 61 anos, com entrevistas e reportagens, e também a emissora de radio que segue equipe em jogos dentro e fora de Assis com transmissões ao vivo de grandes profissionais do radio assisense, também uma conquista do marketing do Vocem em 2015.

A idealização de uma loja de produtos oficiais Vocem no shopping center da cidade está no planejamento da equipe de marketing para o próximo ano, que quer ainda mais expandir sua marca.

Entrevista Diretor de Marketing- Roberto Cardoso de Almeida

1- Qual principal função do marketing do Vocem no ano de 2015?

Resposta: foi exatamente fazer valer esta nomenclatura, “Vocem forte 2.015” que envolveria divulgar os atos da equipe dentro e fora de campo qual seja, tentar levar o máximo de informação ao torcedor sobre questões de contratações, treinamentos, enfim o dia a dia da equipe. Fora de campo. Enaltecer o nome do Vocem através de eventos tais como: ”costela de chão”, “feijoada do Vocem” “musa do Vocem” e “arraia do Vocem” eventos estes alguns já realizados e outros ainda por realizar.

2- Qual a maior dificuldade em desenvolver o trabalho nessa área em um clube de menor expressão?

Resposta: nenhuma. Hoje temos ferramentas que barateiam a divulgação da marca tais como as redes sociais. Ate porque, pelo contrario o Vocem não e um clube "sem expressão nenhuma", o Vocem tem histórias, honras e tradições dentro de seus 61 anos de vida que são respeitados, desde a volta do Vocem ao cenário futebolístico em 2.014, a população de Assis e região, ansiavam por saber sobre o retorno do Vocem, em sendo assim, qualquer coisa que voce postava/divulgava, o povo devorava e também compartilhavam com os demais amigos e colegas tamanho era a ânsia de ter novidades de tudo que acontecia em nome da marca Vocem, e isto graças a deus vem acontecendo muito ainda ate hoje.

3- Para o futuro, qual sua opinião sobre o profissionalismo do Marketing no Vocem?

Resposta: bom acredito que conforme o clube for se agigantando em estrutura e capacidade em contratar grandes vultos do cenário de futebol, e ir galgando degraus rumo ao acesso especial que é a série A1, é perfeitamente admissível que esta profissionalização seja inevitável. Um clube de futebol em competições a nível superior as divisões inferiores tem sim que melhorar e estruturar o seu marketing, visando propagar ainda mais a marca "Vocem" para que cheguem ao conhecimento de todos. Pois um marketing profissional usa de artifícios e atributos poderosos para fazer com que isto aconteça. Hoje no Vocem, o time ainda não tem recurso suficiente para ir buscar estes profissionais, então, a gente faz o que pode, não somos estudados especificamente nesta área, mas nos procuramos ajudar do nosso jeito, de um jeito bem amador, mas acreditamos que estamos tendo muito sucesso apesar da nossa simplicidade em se comunicar, haja visto que pode-se observar nas páginas de outros clubes por aí nas redes sociais, que ninguém está fazendo um trabalho como nos do marketing "debochado" estamos fazendo e por incrível que pareça para muitos que talvez não acreditavam, vem dando certo. Mas é público e notório que com o passar do tempo isto deveria aos poucos ir ficando para trás e o clube deveria sim, começar a pensar grande, contratando profissionais de a área para ir se equiparando com clubes de renome no cenário do futebol brasileiro afinal isto já passou da hora de acontecer dentro do Vocem, mas vamos aguardar, vamos um passinho de cada vez que se Deus quiser, chegaremos lá.

4- Qual a projeção do Marketing do Vocem para o futuro do clube?

Resposta: conforme respondido, na pergunta anterior, o Vocem deveria projetar seu marketing, buscando o que há de melhor no mercado publicitário e tem muitos, nós somos amadores e fizemos o que estava ao nosso alcance sem muitos recursos técnicos, na verdade montamos uma pequena equipe de rapazes que são apaixonados pelo Vocem assim como eu, e até brincamos e denominamos de o "quarteto-fantástico" do marketing do Vocem, foi legal, foi gostoso e todo mundo curtiu e abraçou a ideia, até hoje vivem perguntando do tal "quarteto fantástico" do marketing que lançou o "marketing" que denominamos de "debochado", com brincadeiras, entrevistas e artes que nós mesmos desenvolvemos sem nenhum profissionalismo porém foi a nossa contribuição para o Vocem, o clube que amamos,

e foi positivo e, vem dando certo, por enquanto vamos continuando a fazer desta maneira.

5- Pessoalmente por que assumiu essa função dentro do Vocem?

Resposta: bom, para mim, Roberto Cardoso de Almeida (Beto credin) a época, foi um grande desafio e ao mesmo tempo um grande prazer, pois, eu nunca havia feito isto antes, ou seja, assumido uma função desta natureza e magnitude, ainda mais dentro de um clube de futebol como o Vocem time querido e muito amado em seus 61 anos de historia. mas encarei o desafio com muita naturalidade, afinco e dedicação e tudo foi fluindo e acontecendo normal e naturalmente. Muitas coisas foram feitas na brincadeira, em cima de fatos que envolviam o Vocem, como aquele vídeo campeão de visualização que esta rolando por ai na internet que denominamos de "o exorcismo do tonicão" em alusão a um tecido preto que estava há anos pendurado no muro do tonicão, e no vídeo dissemos que - era por isto que o Vocem, não subia, tinha "macumba" por lá". Mas tudo não passou de uma simples e mera brincadeira, nada a ver, mas o povo gostou e nos elogiou bastante. todas as pessoas que convidei para fazer parte do denominado, "quarteto fantástico" do marketing do Vocem fizeram a mesma coisa, vieram, trabalharam conforme sabiam e as coisas foram dando certo, pelo menos eu encaro assim, pois, todos vem, ate hoje, nos dar os parabéns pelo nosso trabalho amador, simples mas que temos certeza ecoou, esta ecoando e ainda perdurara por muitos e muitos anos, penso que nunca mais se esquecerão do nosso trabalho, pois ele esta ai registrado, isto ninguém poderá apagar. Foi tudo por amor e paixão ao "esquadrão da fé- Vocem de Assis" que fizemos tudo isto e ainda continuaremos a fazer. Isto e Vocem forte 2.015.

6.5- DEPARTAMENTO JURIDICO- VOCEM DE ASSIS

O departamento jurídico do Vocem é comandado por pelos advogados Dr Fabiano Brambilla e também o Dr Mauro Servilha ambos como os outros diretores não

possuem nenhuma remuneração para fazer este trabalho dentro do clube, trabalham para o bem do Vocem e para o sucesso do esporte assisense.

A área jurídica é muito importante pois é ela que luta pelos bens do clube judicialmente. O departamento jurídico está dividido em cinco áreas de atuação: I administrativo; II desportivo disciplinar; III contencioso cível; IV contencioso trabalhista; e V contencioso tributário. A área administrativa engloba a elaboração e revisão de contratos, confecção de pareceres, administração de contingências e avaliação de riscos.

A área jurídica também é responsável pela formalização dos contratos trabalhistas e também rescisões dos mesmos.

6.6- DEPARTAMENTO DE FUTEBOL AMADOR

O departamento de futebol amador nos clubes de maior expressão é um dos mais importantes ou não o que mais tem importância, pois são de lá que saem joias do futuro do clube que podem lucrar milhões em possíveis transferências.

No Vocem ainda é uma realidade bem longe dos grandes centros, o clube esta realmente focado em erguer a equipe profissional para depois começar a olhar para as categorias de base. Hoje ela tem como diretor Mauro Lima que colabora com este setor do clube de forma voluntaria, hoje o futebol amador é administrado de uma forma terceirizada e possui as categorias: sub-20, sub-17 e sub-15, ela é conduzida pela Autarquia Municipal de Esportes de Assis que monta as equipes e arca com os custos de viagens e alimentação nas disputas dos campeonatos da federação paulista de futebol, e com isso desafoga os cofres do clube que estão muito direcionados ao elenco profissional. E para Autarquia serve como um trabalho social feito com garotos de Assis e toda região.

Mas nada impede que com a estruturação da equipe, e evolução nas competições e divisões, de conseguir dar maior atenção ao futebol amador que pode no futuro fazer parte da receita do clube com a venda de um futuro craque.

7- CENARIO PARA FUTURO DO CLUBE

7.1- PONTOS FORTES DA ATUAL GESTÃO

Da atual gestão do Vila Operaria Clube Esporte Mariano- Vocem temos muitos pontos fortes e fracos para que possamos fazer uma analise para o futuro, é necessário enumerar esses pontos para o que esta correto seja aprimorado para melhorias e o que esta errado seja corrigido pois o clube almeja um futuro em divisões superiores e o planejamento estratégico precisa ser montado para obter sucesso. A seguir alguns pontos fortes da atual gestão do clube.

- Diretoria empenhada em trabalhar em pró do clube sem nenhum reconhecimento financeiro apenas pelo amor e por levar o nome do esporte de Assis ao sucesso.
- Credibilidade da parte diretiva para conquista de patrocinadores em Assis e na região.
- Potencial histórico do clube pelo sucesso em seu passado.
- Programa sócio torcedor
- Balanço financeiro em dia, ou seja, tudo sendo pago em dia para os atletas.
- Estrutura de trabalho para atletas
- Estrutura organizacional já formada
- Eventos junto à comunidade realizados com sucesso
- Venda de produtos do clube em lojas da cidade

7.2- PONTOS FRACOS DA ATUAL GESTÃO

Os pontos fracos existem, mas não significa que vão trazer algum risco para a agremiação na temporada de 2015, pois sabemos que é um recomeço em uma divisão inferior e que esse recomeço remete a uma gestão mais amadora pelos

gastos que se tem em uma profissional. Esses pontos fracos terão que ser vistos e que seja montado um planejamento para que no futuro caso o que a parte diretiva está almejando tanto, o acesso as próximas divisões aconteça, e com essa projeção é necessário mudanças pois tudo vai ficando maior e mais caro e quem não se planejar acaba ficando para trás de seus concorrentes e volta as ultimas divisões o que não é da tradição do Vocem de Assis. A seguir alguns pontos fracos que terão que ser revistos pela parte diretiva em um futuro próximo da agremiação.

- Gestão amadora em seus departamentos
- Marketing pouco explorado
- Falta de patrocinador com maior potencial financeiro
- Pouco trabalho de mídia no programa sócio torcedor
- Pouca exploração de mídia em seu estádio
- Estádio com pouca estrutura física
- Equipe não possui um centro de treinamento com isso tem que alugar o espaço para pratica de treinamentos.

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com todas as informações obtidas na pesquisa chego à conclusão que a agremiação Vocem de Assis está em um ótimo caminho, trabalhando com pessoas sérias e apaixonadas pelo esporte de Assis e pelo Vocem.

Com as informações obtidas e a estruturação dos pontos fracos e fortes do clube é possível de se ter uma análise para melhorias no futuro, e o que a diretoria está fazendo de bom no momento que pode ser aprimorado. A profissionalização é uma variável muito importante, no clube hoje todos são amadores e trabalham sem alguma remuneração com isso tem muito pouco tempo para cuidar dos assuntos referentes ao Vocem, pois, todos têm seu trabalho pessoal e não podem se dedicar 100% a equipe. Mas por outro lado tem a paixão e o amor pelo clube da parte diretiva, onde muitos se sacrificam para o sucesso da equipe dentro e fora de campo o que é um ponto positivo.

Financeiramente a equipe se porta muito bem nos dias de hoje, tem em um ponto forte a facilidade em conseguir patrocinadores no comercio de Assis e de algumas indústrias da região pela credibilidade que seus diretores possuem isso de certa forma contribui muito para as finanças da equipe, pois quase o valor total da receita vem de seus patrocinadores. Pelo lado negativo, com o avanço da agremiação nas divisões, o que é o objetivo do clube, os gastos são bem maiores do que são nos dias de hoje, a busca por patrocínios de grandes empresas vai ser inevitável e toda parte diretiva tem que estar muito atenta com essas mudanças de níveis financeiros. O programa sócio torcedor foi lançado em 2015, mas ainda é pouco explorado pela diretoria em sua parte de divulgação para atrair novos sócios, o trabalho de mídia feito sobre os planos de sócio torcedor quase não existe, o que deixa muitos torcedores longe dessa fonte que para o clube pode ser muito rentável nos próximos anos.

O marketing da equipe como os outros departamentos são amadores como citado anteriormente e também pelo potencial histórico do clube, e a paixão de todos torcedores assisenses pode ser muito mais explorado, com a profissionalização deste setor e a elaboração de estratégias de marketing, esse departamento pode ser muito lucrativo e elevar muito a marca do clube em âmbito nacional.

Outro problema visto é o estádio, hoje o estádio Antônio Viana Silva “Tonicão” é propriedade e gerido pela prefeitura municipal de Assis e é cedido ao Vocem nos dias de jogo onde o estádio é integralmente do clube e pode ser usado como o clube desejar. O Tonicão atualmente é um estádio com muita pouca estrutura física, não possui uma iluminação então impossibilita jogos no período noturno, não possui uma cobertura para os torcedores e isso acaba fazendo com que muitos torcedores não vão aos jogos por essas limitações, medo de tomar chuva ou de se queimar com o sol. E essa falta de estrutura acaba prejudicando outra variável financeira importante nos clubes de futebol por todo o mundo, a bilheteria nos dias de jogo. A correção destas limitações físicas no palco dos espetáculos do “Esquadrão da Fé” poderia ocasionar em um grande aumento da média de público nos jogos em casa.

O centro de treinamento é um problema, mas que pode ser resolvido com a expansão da equipe no cenário do futebol paulista, hoje o centro de treinamento é alugado para que os atletas possam trabalhar e a receita para locação do centro é retirada do clube. No futuro será necessária a construção de um centro de treinamento para equipe, que possa ter alojamento para atletas, pois hoje também se aluga uma casa para que os atletas se hospedem. Seria uma forma de reduzir as despesas do clube e ainda oferecer maior estrutura aos atletas.

Com isso concluo que o trabalho é feito de maneira correta pela parte diretiva e tem muito a ser aprimorado caso o Vocem queira novamente se tornar um clube de força no estado de São Paulo e no Brasil.

O meu projeto ele tem o objetivo de ajudar a agremiação em seu futuro a manter uma organização e obter sucesso no meio do futebol, e continuar a fazer a alegria de todos assisenses que gostam de esportes e principalmente todos vocemistas.

9- REFERÊNCIAS

<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/corinthians-tem-a-maior-receita-entre-os-clubes-de-futebol-do-brasil/55404/>. Acesso em 15/02/2015

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

ATLAS, **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: 2004.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. 1 ed. Porto Alegre. Bookman:2004.

<http://www.cbf.com.br/>. Acesso em 02/03/2015

GRELLET, Celso. **O marketing do futebol**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV,2002.

JUNIOR, M.M. **A organização do trabalho de treinadores de futebol: Estratégias de Ação e Produtividade de Equipes profissionais.** Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

Melo Neto, F. P. de. (2013). **Marketing esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno.** BestSeller.

http://www.lancenet.com.br/minuto/Profissionalizacaofutebol_0_788921110.html.

Acesso em 20/02/2015

http://www.lancenet.com.br/minuto/Poderosos-gestores-clubes-Serie_0_625137636.html#ixzz3dkMlvJUq

© 1997-2013 Todos os direitos reservados a Areté Editorial S.A Diário LANCE

SOUZA, F. A. P. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros.** São Paulo: FEA/USP, 2004.

STONER, James Arthur Finch; **FREEMAN**, R. Edward. **Administração. 5. ed.** Rio de Janeiro:Prentice-Hall do Brasil, 1999.

www.vocem.com.br

Acesso em 20/02/2015