

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL DA SILVA CARDOSO
LUCAS MACHADO SANTOS
RENATO JOSÉ CUSTÓDIA DA SILVA

GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

RECIFE/2023

GABRIEL DA SILVA CARDOSO
LUCAS MACHADO SANTOS
RENATO JOSÉ CUSTÓDIA DA SILVA

GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito final para obtenção do título de Graduados em
Administração.

Professor Orientador: Bruno Moura

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

C268g Cardoso, Gabriel da Silva.
Gestão esportiva no futebol / Gabriel da Silva Cardoso, Lucas
Machado Santos, Renato José Custódia da Silva. - Recife: Edição do
Autor, 2023.
25 p. : il. p&b.

Orientador(a): Bruno Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Brasileiro –
Unibra. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Bibliografia.

1. Desempenho esportivo. 2. Futebol. 3. Gestão estratégica. I.
Santos, Lucas Machado. II. Silva, Renato José Custódia da. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

GABRIEL DA SILVA CARDOSO
LUCAS MACHADO SANTOS
RENATO JOSÉ CUSTÓDIA DA SILVA

GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

Artigo aprovado como requisito final para obtenção do título de Graduados em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Bruno Moura

Prof. Jadson Silva

Prof. Myllena Santos

Recife, ____/____/____

NOTA: _____

Gestão esportiva no futebol

Sumario

1. INTRODUÇÃO.....	5.
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6.
2.1 Gestão Desportiva.....	7.
2.2. Princípios aplicados na administração da gestão esportiva.....	8.
2.2.1 Planejamento e Organização.....	9.
2.2.2 Gestão financeira.....	10.
2.2 Estrutura organizacional dos clubes de futebol.....	11.
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	13.
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15.
4.1 Gestão Financeira e Desempenho Esportivo.....	18.
4.2 Papel social do futebol.....	20.
4.3 Desafios de gestão e financeiros no futebol.....	21.
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28.

GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

GABRIEL DA SILVA CARDOSO
LUCAS MACHADO SANTOS
RENATO JOSÉ CUSTÓDIA DA SILVA

Prof. Bruno Moura

Resumo: O futebol, além de ser um esporte, é uma grande indústria que movimenta bilhões globalmente. Dada a sua magnitude, uma gestão eficaz, fundamentada nos princípios da administração, é crucial. O objetivo geral deste trabalho é analisar a aplicação dos princípios da administração na gestão esportiva no contexto do futebol. A pesquisa realizada teve como método determinante a revisão integrativa da literatura, levando-se em consideração artigos publicados nos últimos 5 anos. Os principais resultados desta pesquisa demonstram que a administração é fundamental para auxiliar o processo de gestão esportiva dos times de futebol.

1. INTRODUÇÃO

A gestão desportiva aborda a aplicação de princípios e técnicas de gestão à indústria desportiva, englobando o planejamento, organização, direção e controle de atividades, eventos e entidades relacionadas ao esporte. No contexto do futebol, a gestão desportiva é primordial para assegurar a boa operação da modalidade, gerenciando finanças, instalações, pessoal e outros recursos essenciais para conduzir uma organização de futebol com êxito (Freitas, 2022).

A relevância da gestão desportiva no futebol é promissora, sendo um pilar para o sucesso da modalidade, sublinhar a relevância da gestão desportiva no futebol é imperativo. Uma gestão eficiente pode resultar em ampliação das receitas, aprimoramento de desempenho e maior engajamento dos adeptos. Essa gestão implica na implementação de estratégias que auxiliam as organizações futebolísticas a alcançarem seus alvos, como vencer campeonatos ou ampliar sua base de fãs (Matias-Pereira, 2018).

Além disso, a gestão desportiva é crucial para garantir a aderência das organizações futebolísticas às normas e legislações vigentes no esporte, mantendo assim sua integridade e reputação, para o êxito da gestão desportiva no futebol, a aplicação de princípios administrativos é vital (Freitas, 2022).

Neste aspecto, pode-se destacar que diversos princípios podem ser aplicados na administração empresarial, tais como: comunicação eficaz, planejamento

estratégico, gestão de recursos, liderança e motivação, gestão financeira, gerenciamento de riscos (Matias-Pereira, 2018).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é realizar um mapeamento das discussões acadêmicas acerca da gestão esportiva entre estudos da área de administração e ciências correlatas. Tal objetivo busca indicar como os gestores desportivos devem buscar um maior entendimento das práticas de gestão, buscando otimizar o resultado das organizações que administram.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De modo a elencar os principais conceitos a serem abordados pelo presente estudo, o capítulo de referencial teórico foi subdividido em três partes: Gestão Desportiva, Princípios Aplicados na Administração da Gestão Esportiva e Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol.

2.1 Gestão Desportiva

Um dos princípios básicos da gestão desportiva no futebol é o planejamento e organização eficazes de eventos esportivos. Isto envolve diversos aspectos, como a agenda de jogos e treinos, coordenação de viagens e assegurar que todos os equipamentos e instalações necessários estejam disponíveis (Moraes, Amaral e Bastos, 2021).

O planejamento e a organização eficazes são cruciais para assegurar que os eventos esportivos transcorram sem problemas e que todas as partes interessadas, incluindo jogadores, treinadores e adeptos, tenham uma experiência positiva. Este princípio também se refere ao desenvolvimento de planos de contingência para lidar com circunstâncias imprevistas, como cancelamentos devido ao clima ou lesões inesperadas (Bastos, 2016).

Outro princípio vital da gestão desportiva no futebol é a gestão financeira. Esta aborda a gestão de orçamentos, a negociação de contratos com jogadores e patrocinadores e a certificação de que o clube atue dentro de suas capacidades financeiras (Bastos, 2016).

Uma gestão financeira eficiente é crucial para a sustentabilidade de um clube de futebol no longo prazo, assegurando que a organização possa manter

investimentos em jogadores e instalações, permanecendo financeiramente saudável. Cursos de gestão desportiva no futebol, oferecidos por várias instituições, equipam aspirantes a executivos com as competências necessárias para se destacarem nesta área (Cárdenas *et al.*, 2017).

A gestão de recursos humanos é outro pilar da gestão desportiva no futebol. Ela aborda a gestão do pessoal do clube, como treinadores, jogadores e equipe de apoio, assegurando motivação, engajamento e alinhamento aos objetivos do clube. Uma gestão de recursos humanos eficaz pode potencializar o desempenho do time, resultando em melhores performances em campo. Este princípio também envolve a implementação de políticas e procedimentos para que o clube atue de maneira justa e ética, respeitando todos os envolvidos (Moraes, Amaral e Bastos, 2021).

Assim, uma gestão desportiva eficaz no futebol requer a incorporação de diversos princípios administrativos, desde o planejamento de eventos até a gestão financeira e de recursos humanos. Ao adotar esses princípios com eficiência, os clubes de futebol podem otimizar seu sucesso tanto dentro quanto fora do campo, mantendo-se competitivos e financeiramente estáveis no longo prazo (Gaffrée *et al.*, 2017).

Outro aspecto relevante, diz respeito a direções temáticas de estudos sobre a gestão do esporte, sendo elas: Gestão de Clubes e Associações Esportivas; Capacitação do Profissional em Administração Esportiva; Economia e Marketing no Esporte; e Gestão, Políticas Públicas de Esporte e Terceiro Setor. Em relação à formação de profissionais para a área, ela recomendou uma abordagem mais profunda em conhecimentos multidisciplinares necessários para uma atuação eficaz (Gaffrée *et al.*, 2017).

A Gestão do Esporte também envolve a coordenação de atividades e entidades que têm como foco principal oferecer e promover serviços ligados ao universo esportivo. Os autores ressaltam, contudo, que ainda falta uma definição clara sobre o tema no Brasil (Gaffrée *et al.*, 2017).

Assim, pode-se inferir a falta de reconhecimento da área no contexto das Ciências do Esporte no país, parece que a produção ligada à Gestão do Esporte, particularmente à gestão de entidades esportivas. (Gaffrée *et al.*, 2017).

2.2.Princípios aplicados na administração da gestão esportiva

A gestão desportiva refere-se à aplicação de princípios e práticas de gestão no contexto das organizações desportivas, envolve várias funções, incluindo planejamento, organização, direção e controle, para garantir o funcionamento eficaz e eficiente das organizações esportivas. A gestão desportiva é vital na indústria desportiva, pois ajuda a garantir a utilização ideal dos recursos, a realização dos objetivos organizacionais e a prestação de serviços de qualidade às partes interessadas (Fontana, 2018).

Vários princípios-chave são aplicados na gestão desportiva para garantir o bom funcionamento das organizações desportivas. Um dos princípios essenciais é o marketing, que envolve a aplicação de processos e princípios de marketing a produtos e serviços desportivos (Gaffrée *et al.*, 2017).

Outro princípio crucial é a promoção da saúde, que enfatiza a importância de se manter saudável e praticar atividades físicas, além disso, os princípios de gestão geral, administração e transparência financeira também são aplicados na gestão desportiva. Estes princípios ajudam a garantir a gestão eficaz e eficiente das organizações desportivas, a realização dos objetivos organizacionais e a prestação de serviços de qualidade às partes interessadas (Coelho, 2020).

Para aplicar eficazmente os princípios da gestão desportiva, os profissionais da indústria desportiva devem possuir competências e técnicas específicas, devem ter uma compreensão clara dos princípios fundamentais da administração, tais como planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, eles também devem possuir habilidades em gestão financeira, marketing, comunicação e liderança (Coelho, 2020).

Ao aplicar estes princípios e possuir as competências e técnicas necessárias, os profissionais de gestão desportiva podem garantir o bom funcionamento das organizações desportivas e a prestação de serviços de qualidade às partes interessadas (Fontana, 2018).

2.2.1 Planejamento e Organização

O planeamento estratégico é uma componente crítica da gestão desportiva, pois fornece uma estrutura para alcançar metas e objetivos de longo prazo, isto envolve definir a missão da organização, identificar as principais partes interessadas

e estabelecer uma visão clara para o futuro. Na gestão desportiva, o planeamento estratégico pode envolver o desenvolvimento de planos para: expandir o alcance e o impacto da organização; desenvolvimento de novos programas ou iniciativas; melhorar a qualidade dos serviços existentes e melhorar a reputação e a marca da organização (Fontana, 2018).

Ao estabelecer objetivos claros e um roteiro para alcançá-los, os gestores desportivos podem alocar melhor os recursos, tomar decisões informadas e garantir que os seus esforços estão alinhados com a missão e os objetivos globais da organização (Coelho, 2020).

A organização de eventos e competições desportivas é outro aspecto importante da gestão desportiva. Isso envolve coordenar a logística, gerenciar orçamentos e garantir que todos os aspectos do evento ocorram sem problemas. Os gestores esportivos também devem considerar fatores como: seleção e preparação do local; cadastro e comunicação de participantes; medidas de segurança e proteção e ainda, o marketing e promoção do evento (Mascarenhas, 2008).

O gerenciamento eficaz de eventos requer uma combinação de habilidades organizacionais, atenção aos detalhes e capacidade de trabalhar sob pressão. Ao organizar eventos e competições com sucesso, os gestores desportivos podem aumentar o envolvimento do público, gerar receitas e melhorar a reputação da organização (Fontana, 2018).

O desenvolvimento e a gestão de instalações desportivas é outra área fundamental da gestão desportiva. Isso envolve supervisionar o projeto, construção e manutenção de instalações como: campos e quadras esportivas; ginásios e centros de fitness; piscinas e centros aquáticos; estádios e arenas (Coelho, 2020).

Portanto, com instalações seguras e de alta qualidade para atletas e espectadores, os gestores desportivos podem estar melhorando a experiência geral dos participantes e dos torcedores, ao mesmo tempo que podem garantir uma sustentabilidade para a organização (Coelho, 2020).

2.2.2 Gestão financeira

A orçamentação e a previsão são princípios essenciais de gestão financeira cruciais para as organizações desportivas. O orçamento é um plano financeiro que descreve as receitas e despesas esperadas para um período específica, na gestão

desportiva, a orçamentação envolve a previsão de receitas provenientes de diversas fontes, incluindo vendas de bilhetes, patrocínios, vendas de mercadorias e direitos de transmissão (Coelho, 2020).

A previsão é um componente crítico do orçamento e envolve a previsão de receitas e despesas futuras com base em dados históricos e tendências atuais, ao prever com precisão as receitas e despesas, as organizações desportivas podem tomar decisões financeiras informadas, alocar recursos de forma eficaz e garantir a sustentabilidade financeira (Fontana, 2018).

As estratégias de geração de receitas são outro princípio crucial de gestão financeira na gestão desportiva. As organizações desportivas geram receitas provenientes de diversas fontes, incluindo vendas de bilhetes, patrocínios, vendas de mercadorias e direitos de transmissão (Nakamura, 2021).

Estratégias eficazes de geração de receitas envolvem a identificação e o aproveitamento de oportunidades para maximizar as receitas de cada fonte. Por exemplo, as organizações desportivas podem aumentar as vendas de bilhetes oferecendo descontos em compras em grupo, criando programas de fidelização e melhorando a experiência dos adeptos transmissão (Mascarenhas, 2008).

Da mesma forma, os patrocínios podem ser maximizados através da criação de pacotes de patrocínio personalizados que se alinhem com a marca e os objetivos do patrocinador. Os relatórios e análises financeiras são outro princípio crítico da gestão financeira na gestão desportiva. Os relatórios financeiros envolvem a preparação de demonstrações financeiras, incluindo demonstrações de resultados, balanços e demonstrações de fluxo de caixa (Coelho, 2020).

Estas declarações fornecem uma visão abrangente da situação financeira da organização desportiva e são essenciais para a tomada de decisões. A análise financeira envolve a interpretação de dados financeiros para identificar tendências, oportunidades e áreas de melhoria (Mattar, 2014).

Ao realizar análises financeiras, as organizações desportivas podem identificar áreas onde podem reduzir custos, aumentar receitas e melhorar o desempenho financeiro. Relatórios e análises financeiras eficazes são cruciais para garantir a transparência financeira, a responsabilização e a sustentabilidade nas organizações desportivas (Coelho, 2020).

2.3 Estrutura organizacional dos clubes de futebol

A estrutura organizacional é um pilar central em qualquer organização, definindo a dinâmica de como as tarefas são divididas, a hierarquia das decisões e a direção do fluxo de informações, no mundo dos clubes de futebol, a relevância desta estrutura torna-se ainda mais palpável. Afinal, é ela que, em grande parte, dita o ritmo de sucesso e a longevidade sustentável do clube, impactando não apenas as operações de bastidores, mas também o desempenho em campo (Coelho, 2020).

O papel fundamental da estrutura organizacional nos clubes de futebol é multifacetado. Uma organização bem definida e eficiente abre portas para atrair e manter talentos, seja em forma de jogadores ou de membros da equipe técnica e administrativa. Ela fortalece os canais de comunicação, otimiza a tomada de decisão, impulsiona receitas e solidifica a estabilidade financeira, o que, por consequência, pode traduzir-se em vitórias e títulos no campo. Em contraste, sem uma fundação organizacional robusta, os clubes podem se ver navegando em águas turbulentas, enfrentando obstáculos que ameaçam sua vantagem competitiva (Nakamura, 2021).

Dentro deste panorama organizacional, vários departamentos emergem como vitais. Estes incluem a administração e gestão, que cuida do funcionamento diário do clube; o treinamento e desenvolvimento de jogadores, que é o coração da performance do time; o marketing e comunicação, garantindo que o clube mantenha um relacionamento saudável com seus fãs e patrocinadores; finanças e contabilidade, que assegura que as contas estejam equilibradas; e instalações e operações, cuidando da infraestrutura que permite que tudo funcione (Fontana, 2018).

Naturalmente, a configuração destes departamentos pode variar. Clubes maiores, com mais recursos, podem se dar ao luxo de ter funções mais especializadas. Em contraste, clubes menores podem operar com uma estrutura mais enxuta. No entanto, independentemente do tamanho ou da fama do clube, entender sua estrutura organizacional é imperativo para uma gestão eficaz (Coelho, 2020).

O panorama dos clubes de futebol está repleto de histórias de sucesso e falhas. Analisando de perto os modelos organizacionais dos clubes que prosperam, dirigentes e stakeholders podem extrair lições valiosas, delineando estratégias para alcançar seus objetivos e garantir que o legado do clube continue forte no futuro (Mascarenhas, 2008).

O conselho de administração é o nível mais alto da estrutura hierárquica dos clubes de futebol, é responsável por definir a direção estratégica do clube e tomar decisões que afetam toda a organização. O conselho é normalmente composto por um grupo de indivíduos com experiências e conhecimentos diversos, incluindo executivos, ex-jogadores e outras partes interessadas, este conselho é responsável por nomear a equipe de gestão executiva que supervisiona as operações diárias do clube (Coelho, 2020).

A equipe de gestão executiva é responsável pela implementação das políticas e estratégias definidas pelo conselho de administração, esta equipe normalmente inclui um CEO ou gerente geral que supervisiona toda a organização, bem como outros executivos-chave que gerenciam áreas específicas do clube, como marketing, finanças e pessoal dos jogadores (Nakamura, 2021).

Destaca-se que essa equipe é responsável por garantir que o clube funcione de forma eficiente e eficaz e que permaneça financeiramente viável, eles trabalham em estreita colaboração com os gerentes departamentais para garantir que as metas e objetivos do clube sejam alcançados (Fontana, 2018).

Os gerentes departamentais são responsáveis por gerenciar áreas específicas do clube, como a comissão técnica, o desenvolvimento de jogadores, o olheiro e a equipe médica, eles trabalham em estreita colaboração com a equipe de gestão executiva para garantir que seus departamentos estejam alinhados com a estratégia e os objetivos gerais do clube (Moraes, Amaral e Bastos, 2021).

Estes profissionais são responsáveis por contratar e gerenciar pessoal, desenvolver e implementar programas de treinamento e garantir que seus departamentos operem de forma eficiente e eficaz. Eles desempenham um papel fundamental no sucesso do clube, pois são responsáveis por desenvolver e manter o talento que impulsiona o sucesso do clube em campo (Nakamura, 2021).

Concluindo, a estrutura hierárquica dos clubes de futebol é complexa e multifacetada, com cada nível da organização desempenhando um papel crítico no sucesso do clube (Moraes, Amaral e Bastos, 2021).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Uma pesquisa de revisão integrativa da literatura foi realizada, de caráter qualitativo, visando explorar a aplicação dos princípios da administração na gestão esportiva no futebol. O estudo seguiu uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo principal compreender os significados ao invés de meramente quantificar informações.

Conforme delineado por Menezes (2019), a pesquisa qualitativa foca em aspectos não mensuráveis numericamente, como significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que proporciona uma compreensão mais aprofundada das relações, processos e fenômenos.

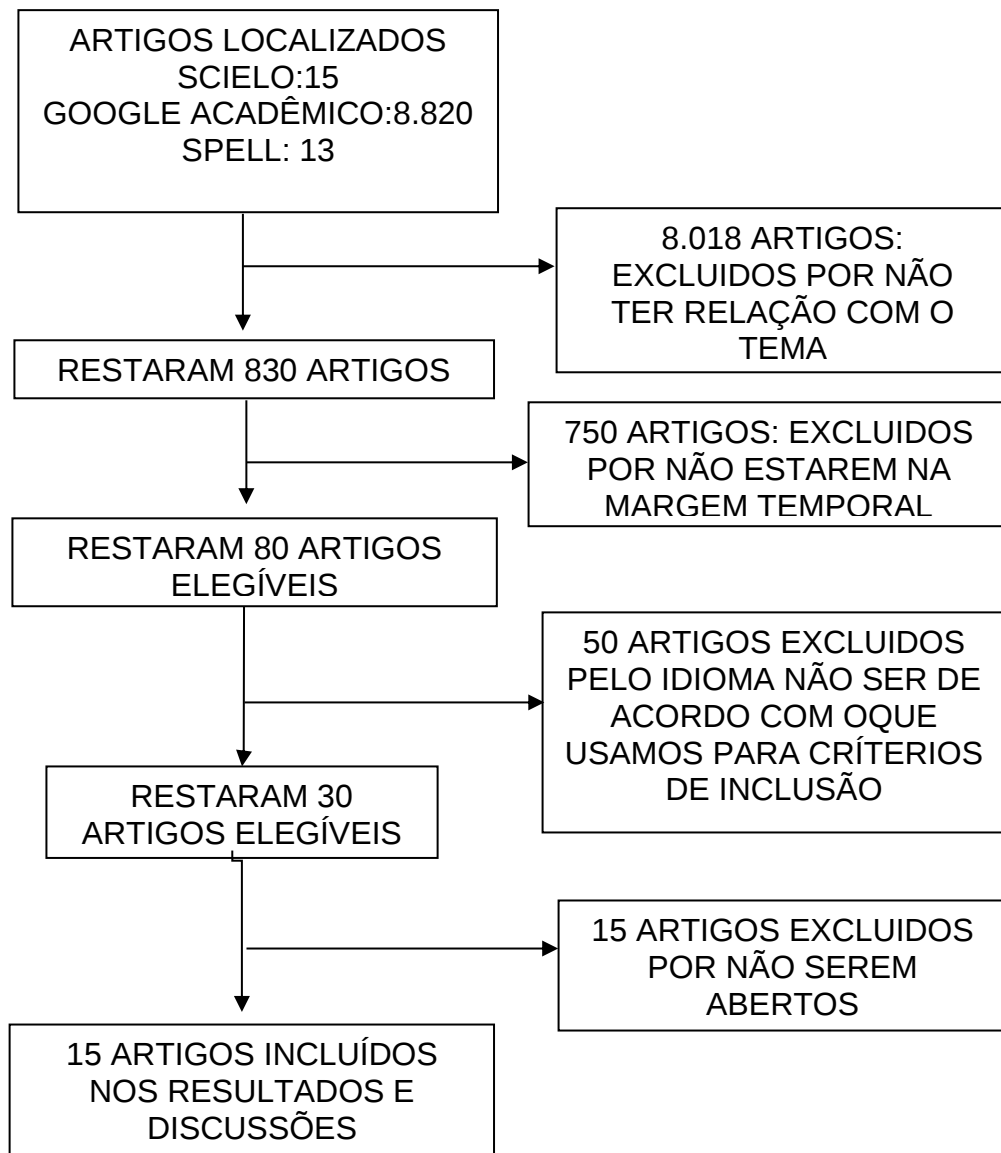
A fim de descobrir estudos pertinentes sobre a aplicação dos princípios da administração na gestão esportiva no futebol, conduziu-se uma revisão bibliográfica. Essa revisão teve como base os trabalhos de pesquisadores anteriores que tinham interesses temáticos similares. Seguindo a orientação de Menezes (2019), a revisão bibliográfica implica a procura por artigos, livros e seus respectivos capítulos. Neste processo, reconhecemos a contribuição do orientador, dado seu vasto conhecimento que ajuda a direcionar para caminhos pertinentes.

Para compreender a literatura existente sobre a aplicação dos princípios da administração na gestão esportiva no futebol, realizamos um levantamento em bases de dados eletrônicas como SciELO e Google Acadêmico. Durante esta busca, empregamos os descritores: "gestão esportiva", "futebol", "princípios da administração".

Os critérios adotados para a seleção de artigos incluíram: 1) estudos publicados entre 2017-2023; 2) estudos que se alinham com a temática proposta; 3) artigos redigidos em Língua Portuguesa ou em outras línguas, desde que pertinentes; 4) artigos originais. Os critérios de exclusão adotados foram: 1) estudos que não estavam disponíveis em sua totalidade; 2) estudos que apresentaram falhas metodológicas; 3) estudos repetidos ou duplicados.

Foi realizada uma pesquisa nas seguintes plataformas de dados: SciELO, Google Acadêmico e SPELL, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 15 artigos para análise.

Figura 1: Fluxograma de busca dos trabalhos



Fonte: Elaboração do autor (2023).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quadro 1: Resultados encontrados nos levantamentos bibliográficos.

AUTORES	OBJETIVOS	RESULTADOS
Medeiros e Sayeg (2022)	Descrever as semelhanças entre os e-Sports e os esportes convencionais, a fim de emular a viabilidade do direito desportivo convencional para regular as relações formalizadas com os ciberatletas, pelo menos até o surgimento de uma regulamentação legal específica sobre e-Sports.	Este estudo destacou a necessidade de uma abordagem legal matizada, considerando o rápido desenvolvimento e a globalização dos esportes eletrônicos, enfatizando a importância da incorporação de princípios ético-sustentáveis nas relações em evolução entre entidades esportivas e ciberatletas. O estudo antecipa o caminho irreversível de desenvolvimento no campo dos e-Sports, instando os legisladores a integrar essas considerações nas regulamentações estaduais.
Silva, Silveira e Mourão (2022)	Investigaram-se os métodos de eficiência e o efeito das transferências de jogadores na eficiência financeira e esportiva em clubes de futebol profissional de 2015 a 2018.	A pesquisa examinou a eficiência financeira e esportiva em clubes de futebol profissional de 2015 a 2018, utilizando os modelos de Fronteira Estocástica e DEA-BCC. Os resultados indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas nos escores de eficiência entre os modelos, evidenciando ineficiência no uso dos recursos medidos pelas despesas de transferências de jogadores para gerar retorno financeiro.
Coutinho et al., (2022)	Validar a aderência dos controles gerenciais propostos pelo modelo dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) como um pacote à luz do estudo de Malmi e Brown (2008), em Clubes Poliesportivos.	Destacam que a presença de controles culturais, de planejamento e cibernéticos, demonstrando aderência ao modelo proposto por Malmi e Brown. Os resultados também indicaram a necessidade de ajustes na estrutura organizacional para promover inovação e flexibilidade, alinhando-se às características institucionais do clube. Embora o estudo tenha limitações devido à abordagem de caso único, oferece contribuições empíricas para futuras intervenções na gestão do Esporte Clube Pinheiros e sugere a expansão do estudo para incluir clubes com diferentes estruturas administrativas.
Ferreira, Andrade Junior e Pivas (2022)	Analisar a influência do desempenho esportivo e da adesão ao Profut no nível de endividamento dos clubes de futebol brasileiros.	Os resultados da regressão multivariada revelam relações complexas entre variáveis, destacando a influência positiva do desempenho esportivo e a relação inesperada da adesão ao Profut com o aumento do endividamento. Esses achados fornecem contribuições importantes para a compreensão da dinâmica financeira e de gestão de clubes de futebol no Brasil, apresentando implicações relevantes para práticas de controle gerencial e tomada de decisões estratégicas.
Luz et al., (2022)	Compreender quais são os principais temas que emergem dos estudos sobre gestão esportiva nos clubes de futebol em nível mundial, tendo como locus de pesquisa a base de dados SCOPUS (2016-2020).	Os principais resultados indicam um aumento significativo no número de publicações sobre gestão esportiva em clubes de futebol durante o período analisado. Os temas mais abordados nos estudos foram economia, governança e relacionamento. O periódico European Sport Management Quarterly destacou-se como o mais prolífico nesse campo. Além disso, os pesquisadores Daniel Plumley e Robert Wilson foram identificados como os mais produtivos. A análise dos países revelou a proeminência da Inglaterra, destacando interrelações significativas no continente europeu, enquanto a presença de trabalhos brasileiros foi considerada escassa.

Monteiro e Pereira (2022)	Os programas de fidelização de torcedores são exemplos de como os clubes adaptaram ferramentas bem-sucedidas do mundo corporativo para impulsionarem suas marcas, visando uma alternativa perene de receitas.	Os resultados indicam que fatores como o custo do plano, idade, proximidade geográfica e presença de dependentes estão significativamente associados às probabilidades de inadimplência. A observação de que o sexo feminino apresenta menor probabilidade de inadimplência sugere nuances interessantes sobre a dinâmica de pagamento entre os gêneros. Além disso, a constatação de que a presença de dependentes está associada a uma menor probabilidade de inadimplência destaca a influência de aspectos sentimentais nas relações familiares.
Cruz (2022)	Discussão sobre a administração e impactos em um clube de futebol.	Em resumo essa pesquisa destaca a conexão entre a gestão adequada de um clube de futebol e seu sucesso em campo, usando o Cruzeiro Esporte Clube como um estudo de caso para ilustrar as consequências de uma gestão ineficaz.
Ávila et al., (2021)	No presente estudo, caracterizamos o serviço esportivo dos municípios da província de Barcelona com base na perspectiva dos gestores esportivos.	Este estudo revela que o serviço esportivo municipal na província de Barcelona é predominantemente conduzido por interações entre a Diputació de Barcelona, entidades esportivas e a Generalitat de Catalunya. A transferência de responsabilidades para entidades locais, como os clubes, destaca a complexidade dessa dinâmica, especialmente considerando possíveis limitações em outros contextos. A falta de um padrão claro nas estruturas organizativas adotadas pelos municípios aponta para a necessidade de flexibilidade na gestão esportiva para atender às diversas necessidades da comunidade local. A seleção de profissionais por meio de licitações públicas é considerada uma prática positiva, contrastando com sistemas baseados em indicações políticas.
Moraes, Amaral e Bastos (2021)	Revisão integrativa metodológica de teses de doutorado em gestão do esporte no Brasil.	O estudo aponta que o panorama da produção acadêmica sobre a área revela defasagens coerentes com as do desenvolvimento científico da área no país.
Fernandes e Amorim (2021)	Analisar as administrações dos dez clubes de futebol melhores colocados no Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).	A pesquisa apresentou que, apesar dos altos investimentos, muitos clubes não conseguem alcançar resultados positivos, enquanto outros, com menos investimento, conseguem superar expectativas. Através da análise de indicadores financeiros, observou-se que a saúde financeira de muitos clubes brasileiros é insuficiente. A volatilidade financeira impacta diretamente no desempenho em campo, onde vitórias e títulos podem ser essenciais para a saúde financeira de um clube. A gestão é um fator primordial, e a ênfase excessiva na lucratividade, muitas vezes em detrimento do desempenho esportivo, pode ter repercussões negativas.
Coelho (2020)	Analisar as características da gestão profissional e esportiva desse clube, que passou de futebolístico para clube-empresa e que é, na atualidade, detentor de uma gestão financeira eficiente.	A Sociedade Esportiva Palmeiras, ao longo dos anos, demonstrou uma evolução significativa na gestão de suas finanças e estratégias de marketing esportivo. Financeiramente, a gestão reduziu consistentemente as dívidas com fornecedores e conseguiu gerenciar seus empréstimos e financiamentos de curto prazo até liquidá-los em 2018. No entanto, os empréstimos de longo prazo aumentaram devido à reclassificação dos aportes pela principal patrocinadora. A inauguração do estádio, Arena Allianz Parque, tornou-se crucial para aumentar as receitas, não apenas através dos jogos, mas também como uma sede multifuncional para outros eventos. Em

		termos de patrimônio líquido, o clube mostrou déficits até 2017, mas conseguiu reverter o cenário em 2018, demonstrando uma recuperação financeira notável. Estrategicamente, o Palmeiras buscou parcerias, como a com a Crefisa, e exclusividade com marcas como a Puma, para ampliar sua presença global. Tais movimentos são reflexos de uma visão do futebol não apenas como esporte, mas também como um produto comercial, colocando o Palmeiras como um destaque na transformação de um clube tradicional em um clube-empresa no cenário brasileiro.
Salari e Mazyari (2020)	Investigar o efeito de atributo semelhante com a equipe sobre atitudes em relação às mídias sociais e intenções comportamentais baseadas nas mídias sociais.	Os resultados do estudo indicam que a identificação com o time exerce um efeito significativo e positivo nas intenções comportamentais através das redes sociais, corroborando pesquisas anteriores. A pesquisa de Gray & Wert-Gray (2012) e Song & Ryu (2016) sustenta a associação entre a identificação com o time e as intenções comportamentais, como comparecimento aos jogos, consumo de mídia, compra de produtos promocionais e propaganda boca a boca.
Cuoghi (2017)	Identificou as marcas que patrocinaram os 20 clubes da Série A1 do referido campeonato no ano de 2012.	Os resultados destacam a complexidade do cenário de patrocínio esportivo, onde a presença de várias marcas associadas a um único evento pode dificultar a consecução dos objetivos de patrocínio. Apesar do aumento médio no número de patrocínios para clubes com menor frequência no campeonato, as diferenças não foram tão discrepantes, sugerindo que, mesmo com algumas disparidades, a variação média entre o número de patrocinadores nos grupos não foi tão alta.
Cárdenas et al., (2017)	Identificar dificuldades/desafios na atuação profissional de gestores esportivos.	Esta pesquisa destacou que os gestores esportivos enfrentam diversas dificuldades em sua atuação, sendo que muitas dessas adversidades estão ligadas à ausência de experiência ou à falta de conhecimento específico na área de gestão. Desafios adicionais, como o acúmulo de funções, a necessidade de um relacionamento eficaz com pessoas e a captação de recursos, foram igualmente identificados como obstáculos comuns. Consequentemente, o estudo sugere um aprimoramento na formação e preparação dos gestores esportivos para que estejam mais capacitados a enfrentar esses desafios no contexto profissional.
Gaffrée, Jorge Albano (2017)	Estudo de caso sobre o planejamento estratégico em clubes de futebol profissional.	Visto que um planejamento/ gestão estratégica é primordial para o sucesso empresarial, nos dias atuais, notou-se a relevância do tema e com isso verificar a dimensão deste indicador dentro do clube de futebol profissional, analisando desta forma a existência, implantação e relação de um planejamento com alguns tópicos, entre eles: segmentação e estratégia de mercado; fidelização; posicionamento; crescimento; sócios/ torcedores; importância do estádio e marcas; entre outros.

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

4.1 Gestão Financeira e Desempenho Esportivo

O estudo de Medeiros e Sayeg (2022) compara esportes convencionais e e-Sports, destacando a necessidade de legislação específica no Direito Desportivo. Aborda a falta de regulamentação para direitos de transmissão, liberdade de negociação na distribuição de lucros e aspectos compensatórios relacionados aos direitos de imagem dos atletas nos e-Sports. Apesar das diferenças, argumenta que as habilidades de coordenação nos e-Sports não devem impedir sua equiparação aos esportes convencionais. A análise de questões contratuais destaca a importância de distinguir atividades relacionadas à entidade esportiva e aquelas que beneficiam exclusivamente o atleta. Defende a intervenção legislativa, especialmente na idade mínima para a participação de adolescentes, visando garantir segurança jurídica. Reconhece a evolução dos e-Sports de ambientes domésticos para competições internacionais com infraestrutura comparável aos esportes convencionais.

Para Silva, Silveira e Mouração (2022) O estudo destaca a tendência de menor eficiência associada a maiores gastos nesse contexto. As contribuições gerenciais recomendam a atenção às despesas de transferências para a eficiência financeira e a gestão efetiva dos ativos intangíveis para otimizar a eficiência esportiva, com sugestões para pesquisas futuras explorando diferentes modelos e inputs em diversos campeonatos nacionais.

No estudo de Coutinho *et al.*, (2022) destaca-se a relevância da pesquisa ao validar a aderência dos controles gerenciais no Esporte Clube Pinheiros ao modelo dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) como um pacote proposto por Malmi e Brown (2008). A análise criteriosa dos controles culturais, de planejamento e cibernéticos evidenciou a consistência do clube com os elementos fundamentais do referido modelo. A observação da necessidade de ajustes na estrutura organizacional para promover inovação e flexibilidade ressalta a importância da adaptação dos controles gerenciais às características específicas da instituição. A discussão demonstrou que a gestão de clubes poliesportivos é fundamental tendo em vista, enfatizando a aplicabilidade do modelo SCG como um guia eficaz para orientar práticas de controle gerencial em organizações dessa natureza.

Para Ferreira, Andrade Júnior e Piva (2022) ao analisarem as estatísticas descritivas das variáveis relacionadas ao desempenho financeiro e estrutura de capital de clubes de futebol no Brasil no período de 2013 a 2017. A análise descritiva revela que a estrutura de capital desses clubes é majoritariamente composta por capital de terceiros, indicando que a maior parte dos clubes tem mais de 100% de seu ativo total

financiado por terceiros. No entanto, observa-se uma redução gradual no endividamento médio dos clubes ao longo dos anos, acompanhada por uma diminuição no desvio padrão, sugerindo uma convergência nos níveis de endividamento entre os clubes.

Segundo Luz *et al.*, (2022) demonstram que a prevalência da economia, presente em 37,6% das publicações, destaca a importância atribuída a questões financeiras, regulação orçamentária e investimentos no contexto da gestão esportiva. Embora a governança e abordagens sobre liderança e gerenciamento também tenham recebido atenção significativa, a distribuição cronológica das publicações confirma o crescente interesse nesse campo ao longo dos anos. A concentração de estudos em periódicos como o *European Sport Management Quarterly* e a forte representação de pesquisadores ligados a instituições do Reino Unido indicam uma tendência geográfica na pesquisa, enquanto a escassa representatividade brasileira aponta para uma lacuna que merece atenção.

Os autores Monteiro e Pereira (2022) apresentam uma análise abrangente sobre a inadimplência em programas sócio-torcedores, utilizando a ferramenta Credit Scoring no contexto do Ferroviário Atlético Clube-CE. O estudo destaca a complexidade da gestão de clubes de futebol, sublinhando a necessidade de estratégias financeiras inovadoras para garantir a sustentabilidade diante da volatilidade nas receitas. A pesquisa destaca a eficácia do programa sócio-torcedor como uma ferramenta crucial para equilibrar as receitas, oferecendo vantagens aos torcedores fidelizados em troca de mensalidades duradouras. A análise de gênero também é reveladora, sugerindo possíveis correlações entre o comportamento de pagamento e a representação feminina na base de sócios. No entanto, a pesquisa aponta para a necessidade de investigações futuras para compreender melhor essas relações complexas, destacando a possibilidade de expansão do modelo para um Behaviour Scoring.

A pesquisa de Avila *et al.* (2021) proporciona uma caracterização abrangente da gestão esportiva em quinze municípios da província de Barcelona, sob a perspectiva dos gestores municipais. Os resultados indicam que, embora a promoção do esporte seja uma competência do Estado, essa responsabilidade tem sido transferida em grande parte para as entidades esportivas locais, como os clubes. Apesar de funcionar eficientemente na província de Barcelona, os autores ressaltam a incerteza quanto à replicação desse sistema em outros contextos, citando potenciais

desafios, como corrupção e limitações nos serviços públicos, que poderiam comprometer a eficácia desse modelo, especialmente em países como o Brasil. A diversidade nas estruturas organizativas adotadas pelos municípios para fornecer serviços esportivos sugere uma necessidade de flexibilidade na gestão para atender às necessidades específicas de cada localidade.

4.2 Papel social do futebol

O estudo de Salari e Mazyari (2020) destaca a relevância das redes sociais na comunicação com os torcedores, mostrando que times e atletas utilizam essas plataformas para incentivar ou reagir a eventos relacionados ao desempenho da equipe. Os resultados indicam que a identificação com o time tem um impacto significativo e positivo na atitude em relação às redes sociais. A pesquisa destaca que a atitude em relação às redes sociais também tem um impacto positivo nas intenções comportamentais, destacando a influência dessas plataformas na compra de produtos promocionais do time, incentivo a outros para assistir aos jogos e familiarização com os apoiadores financeiros.

O futebol desempenha um papel social significativo em diversas comunidades ao redor do mundo, sendo mais do que apenas um esporte, mas um fenômeno cultural que transcende fronteiras e gera um profundo impacto na sociedade. Este jogo, que envolve paixão, competição e colaboração, desempenha vários papéis importantes no contexto social. Em primeiro lugar, o futebol serve como um poderoso catalisador de identidade nacional e regional. Torcer por uma equipe de futebol muitas vezes está intrinsecamente ligado ao orgulho nacional, proporcionando às pessoas uma maneira tangível de expressar seu amor pelo país. Além disso, o futebol frequentemente reflete e fortalece identidades regionais, criando laços comunitários e culturais que se manifestam nos estádios e além (Salari; Mazyari 2020)

Outro aspecto crucial é a capacidade do futebol de promover a inclusão e a diversidade. Nos estádios, torcedores de diferentes origens sociais, econômicas e culturais se unem em um objetivo comum: apoiar sua equipe. Essa diversidade de torcedores cria um ambiente único de camaradagem e aceitação, transcendendo barreiras que podem existir fora do campo.

Para Monteiro e Pereira (2022), o futebol desempenha um papel vital no desenvolvimento comunitário. Muitos clubes de futebol estão profundamente

envolvidos em iniciativas sociais, oferecendo programas educacionais, clínicas de saúde e projetos de responsabilidade social. Essas ações não apenas impactam positivamente as comunidades locais, mas também destacam o potencial transformador do esporte como um agente de mudança social.

Os jogadores de futebol, muitas vezes considerados heróis locais, desempenham um papel importante como modelos a serem seguidos. Sua influência vai além do campo de jogo, inspirando jovens a perseguirem seus sonhos e acreditarem em seu potencial. Isso é particularmente significativo em comunidades onde as oportunidades podem ser limitadas

Assim, o futebol não é apenas um esporte; é um fenômeno social que molda identidades, promove a diversidade, impulsiona o desenvolvimento comunitário e inspira gerações. Seja nos campos de jogo ou nos corações das comunidades, o futebol continua a desempenhar um papel crucial na tapeçaria social de muitas sociedades, conectando pessoas e deixando um impacto duradouro.

4.3 Desafios de gestão e financeiros no futebol

Os estudos de diferentes autores apresentam uma variedade de perspectivas sobre a gestão esportiva. Coelho (2020) destacou a evolução da gestão da Sociedade Esportiva Palmeiras, ressaltando melhorias na gestão financeira e estratégias de marketing esportivo. Cárdenas *et al.* (2017) identificaram desafios enfrentados por gestores esportivos, enfatizando a necessidade de uma formação mais robusta.

Cruz (2022) discutiu a relação entre uma gestão eficaz e o sucesso em campo, usando o Cruzeiro Esporte Clube como estudo de caso. Fernandes e Amorim (2021) analisaram a administração de clubes de futebol de alto nível, destacando a importância da saúde financeira para o desempenho esportivo.

Gaffrée, Jorge e Albano (2017) conduziram um estudo de caso sobre o planejamento estratégico em clubes de futebol profissional, destacando a importância do planejamento para o sucesso empresarial. Moraes, Amaral e Bastos (2021) realizaram uma revisão integrativa de teses de doutorado em gestão do esporte no Brasil, apontando defasagens na produção acadêmica em relação ao desenvolvimento da área no país.

As organizações bem-sucedidas e reconhecidas adotam modelos de gestão eficazes, especialmente em um ambiente em rápida transformação e repleto de

incertezas, esse cenário é evidenciado no futebol, onde clubes brasileiros originalmente operavam sob uma gestão amadora. Entretanto, a globalização e as mudanças econômicas pressionaram por uma gestão mais estratégica (Nakamura,2021).

O Brasil tentou responder a esses desafios com leis como a Lei Zico (n. 8.672/1993) e a Lei Pelé (n.9.615/1998), ambas buscaram modernizar e profissionalizar o futebol brasileiro, com a Lei Pelé, em particular, propondo modelos de negócio distintos para os clubes. Estas leis almejavam introduzir maior transparência, segurança jurídica e profissionalismo ao esporte (Brasil, 1993; Brasil, 1998).

Entretanto, a adesão completa a essas mudanças foi desafiadora, e muitos clubes optaram por permanecer como sociedades sem fins lucrativos ou adotar modelos híbridos de gestão, após a introdução da Lei Pelé, que inicialmente tornava obrigatória a transformação de clubes em empresas, houve intensa pressão dos dirigentes de clubes (Gaffrée *et al.*,2017).

Em consequência, em 2000, essa exigência foi alterada, tornando-se facultativa, destaca-se que o modelo predominante de clubes no Brasil ainda é o de associação sem fins lucrativos, incluindo clubes renomados como Flamengo, Palmeiras e Corinthians. O Sociedade Esportiva Palmeiras, após um período de adversidades em 2013, revitalizou-se nos anos subsequentes, ampliando sua presença na mídia, conquistando títulos e renegociando direitos de transmissão de TV, uma receita vital para a saúde financeira do clube (Coelho, 2020).

Em relação ao patrocínio, a entrada da Crefisa em 2015 foi decisiva, embora tenha havido implicações fiscais que requereram uma reclassificação contábil dos aportes feitos para aquisição de jogadores. No contexto da infraestrutura, o Palmeiras estabeleceu uma parceria com a WTorre para a construção da Arena Allianz Parque, que se tornou um local multifuncional, elevando significativamente as receitas de bilheteria a partir de sua inauguração em 2014, junto com o desempenho positivo da equipe (Cruz, 2022).

A pesquisa de Cuoghi (2017) analisou o contexto do patrocínio esportivo em equipes da Série A-1 da Liga Paulista de Futebol em 2012. Os resultados revelaram a presença significativa de 14 marcas relacionadas a empresas de patrocínio técnico e 80 marcas vinculadas a empresas de patrocínio comercial entre os 20 times analisados. A média de aproximadamente 5 marcas por clube destaca a relevância

do campeonato para o mercado e para numerosos clubes, especialmente aqueles fora dos quatro principais. A separação em grupos distintos com base na frequência no campeonato revelou que os patrocinadores comerciais dos quatro principais clubes, embora em menor número, eram majoritariamente empresas multinacionais, enquanto os dos outros grupos eram empresas locais variadas.

O Programa Avanti, programa de fidelização do Sociedade Esportiva Palmeiras, teve um aumento significativo de sócios com a inauguração do Allianz Parque, tornando-se uma fonte vital de receitas para o clube. Paralelamente, o licenciamento da marca e da franquia, embora tenha sofrido retração devido à crise econômica brasileira, se manteve como uma receita importante (Moraes *et al.*, 2021).

Assim, a comercialização de jogadores também se revelou um fator determinante nas finanças do clube, com destaque para as vendas de jogadores renomados para o exterior, desta forma, o Palmeiras tem mostrado uma gestão profissional eficiente, o que lhe permitiu alcançar bons resultados financeiros e esportivos. O novo estádio e parcerias estratégicas, como a com a Crefisa, consolidaram a visão do clube não apenas como uma entidade esportiva, mas também como uma empresa no mercado de futebol. (Fontana, 2018).

A pesquisa realizada por Cárdenas *et al.*, (2017) procuraram desvendar os desafios e dificuldades enfrentados por gestores esportivos em sua atuação profissional. Através de entrevistas, foi identificado que existem diversas dificuldades em sua atuação. Contudo, uma particularidade observada foi que algumas dificuldades citadas por certos gestores não eram percebidas da mesma maneira por outros. Isso pode ser devido a diferenças em sua formação, experiência e até na maneira como percebem seu cotidiano profissional (Gaffrée *et al.*, 2017).

O estudo adotou uma abordagem ampla do termo "dificuldade", abarcando desde problemas e situações críticas até os desafios inerentes à profissão de gestor esportivo. Dentre as principais dificuldades, muitas estavam relacionadas à ausência de experiência em determinadas áreas ou à falta de conhecimentos específicos necessários para uma atuação profissional eficiente. Por exemplo, foi comum entre os entrevistados mencionar desafios no relacionamento com colaboradores, especialmente quando ainda não possuíam experiência suficiente (Cárdenas *et al.*, 2017).

Outra dificuldade mencionada frequentemente foi a falta de conhecimento técnico ou acadêmico, esta lacuna levou muitos gestores a buscarem cursos

adicionais para complementar sua formação e melhorar sua atuação, um aspecto ressaltado no estudo foi o acúmulo de funções que muitos gestores enfrentam. Em diversas organizações, especialmente aquelas com restrições financeiras, os gestores acabam tendo que desempenhar várias funções simultaneamente. Isso, naturalmente, se torna um obstáculo para uma gestão eficaz (Lino, 2022).

Além disso, o relacionamento e a interação com pessoas, tanto internas quanto externas à organização, surgiram como grandes desafios, em particular para aqueles gestores mais jovens ou com menos experiência no cargo, a questão da qualificação também foi um ponto de destaque. Muitos gestores expressaram dificuldade em encontrar profissionais qualificados para trabalhar na gestão esportiva. Paralelamente, a captação de recursos, tanto humanos quanto financeiros, foi apontada como um desafio contínuo (Cárdenas *et al.*, 2017).

Desta forma, ressaltou-se a necessidade de uma formação mais robusta e abrangente para gestores esportivos. Esta formação deve considerar tanto os conhecimentos técnicos e práticos, quanto a preparação para os desafios inerentes à profissão. Além disso, dada a diversidade de desafios identificados em diferentes contextos esportivos, mais pesquisas são recomendadas em várias regiões e configurações organizacionais para obter uma compreensão mais completa do campo.

O estudo também observa que os megaeventos esportivos, como os Jogos Panamericanos e a Copa do Mundo de Futebol, desempenharam um papel significativo na valorização do esporte no Brasil, dando-lhe uma dimensão social, mercadológica e cultural sem precedentes (Freitas, 2022).

Por outro lado, existem fragilidades que não podem ser ignoradas. Bastos (2016) identifica uma ausência notável de clareza e definição em aspectos conceituais e epistemológicos nas publicações da área. Além disso, há uma tendência preocupante de confundir os conceitos de gestão e marketing. Outra observação relevante é o predomínio de determinados temas, como o marketing, em várias frentes da gestão esportiva, seja em publicações, cursos ou grupos de pesquisa.

Assim, este estudo reforça que, embora a gestão esportiva no Brasil tenha visto avanços significativos entre 2009 e 2015, o amadurecimento integral da área ainda está em processo. A formação e educação desempenham um papel crucial neste desenvolvimento. Portanto, é imperativo um esforço coletivo para uma avaliação mais aprofundada da área, visando solidificar e ampliar os progressos já realizados (Gaffrée *et al.*, 2017).

A história da profissionalização do futebol brasileiro remonta à década de 1930. Naqueles tempos, crescia a noção de que para ter um campeonato competitivo e atrair talentos, os clubes precisavam remunerar formalmente seus jogadores. Antes desse movimento, o futebol era praticado mais por paixão do que profissão, com muitos jogadores mantendo empregos secundários para se sustentar (Cruz, 2022).

A gestão de Wagner Pires de Sá ficou marcada não apenas pela crise financeira, mas também por uma série de decisões questionáveis e falta de visão estratégica. O clube, que anteriormente desfrutava de uma base de torcedores fiéis, viu essa relação se esfriar, com uma queda drástica no número de sócios torcedores (Gaffrée *et al.*, 2017).

Em conclusão, a pesquisa de Cruz (2022) sublinha uma verdade universal no mundo dos esportes: a gestão fora do campo tem impactos diretos dentro dele. O caso do Cruzeiro Esporte Clube é uma clara ilustração dos desafios e perigos de uma administração ineficaz e da necessidade de visão estratégica e profissionalismo em todos os aspectos do esporte.

O futebol é um elemento incontornável na tapeçaria cultural de muitas nações, e no Brasil, essa ligação é ainda mais intensa. Sua influência se estende para além do campo, permeando a sociedade e a economia. De acordo com Fernandes e Amorim (2021), o futebol também se transformou em um negócio multibilionário, com muitos clubes tratados como corporações gigantes, cujo impacto financeiro é sentido em toda a economia nacional.

No entanto, assim como em qualquer grande indústria, existem desafios inerentes. Dívidas acumuladas, má gestão e práticas comerciais duvidosas têm levado muitos clubes a situações financeiras precárias, mesmo aqueles que, historicamente, são considerados titãs do esporte. Essa realidade se torna ainda mais alarmante quando se percebe que clubes, embora poderosos em termos de torcida e influência cultural, são suscetíveis a insolvências causadas por endividamento excessivo. (Fontana, 2018).

A pesquisa conduzida, ao mergulhar nos meandros financeiros dos clubes, ilustrou que os investimentos maciços nem sempre se traduzem em resultados positivos. Alguns clubes gastam enormes quantidades de dinheiro e ainda assim falham em conquistar vitórias significativas. Surpreendentemente, alguns clubes com orçamentos mais modestos mostram-se mais competentes, tanto em campo quanto em suas finanças (Cruz, 2022).

O que este estudo também destaca é o papel crucial da gestão. Em um país como o Brasil, onde o futebol é tão intrínseco à identidade nacional, a má administração de um clube pode ter repercussões muito além do desempenho em campo. E aqui, a gestão não se refere apenas a finanças, mas também a manter um equilíbrio entre busca de lucro e preservação da essência esportiva e cultural do clube (Gaffrée *et al.*, 2017).

Os indicadores financeiros revelam histórias preocupantes: clubes com índices de endividamento alarmantes, problemas de liquidez e desafios em manter compromissos de curto prazo. Estes, combinados, pintam um quadro de uma indústria em potencial crise, onde mesmo os clubes mais icônicos não estão imunes a desafios financeiros (Fernandes; Amorim, 2021).

Tudo isso nos leva a uma reflexão sobre a necessidade de uma abordagem mais equilibrada na gestão dos clubes de futebol. É vital reconhecer a importância do futebol não apenas como um esporte, mas também como uma entidade que gera empregos, impulsiona economias locais e atua como um pilar de identidade cultural (Cruz, 2022).

Através de uma revisão bibliográfica de livros e relatos de especialistas nacionais, a autora deduziu que, até o final do século XX, a produção técnica era vanguardista e pioneira, no entanto, tinha escassas ligações com as práticas vigentes (Gaffrée *et al.*, 2017).

Além disso, ela observou que os reflexos dessa produção no esporte brasileiro foram praticamente inexistentes, com base em suas avaliações, Francalacci destacou sete fases distintas no progresso da Gestão do Esporte no Brasil.

Quadro 2. Fases da Gestão do Esporte no Brasil

FASE	PERÍODO	MARCO PRINCIPAL
1	1909-1939	da ACM
2	1939-1969	dos Militares
3	1969-1999	da Criação da disciplina na formação profissional (fo na Organização de Jogos e Competições)
4	2000-2009	da Adaptação ao conhecimento externo
5		do Marketing
6		das Empresas
7		dos Megaeventos

Fonte: FRANCALACCI (2011, p.284-285)

Vale destacar a regularidade das publicações em cada fase, mostrando um aumento e uma produção constante a partir da década de 1970. O volume de publicações cresceu significativamente a partir desse período. Ao analisar as obras identificadas pela pesquisa na década de 2000, a autora notou que a quantidade de publicações mais que duplicou em comparação às fases anteriores a 1969 (Bastos, 2016).

Quase ao mesmo tempo, entre 2011 e 2012, um artigo e um livro foram publicados sobre o setor no Brasil. Os autores argumentam que, enquanto a área possui uma maturidade reconhecida internacionalmente, no Brasil, isso ainda não se manifesta (Gaffrée *et al.*, 2017). De acordo com eles, o campo ainda está em uma etapa inicial de evolução, seja em formação acadêmica, pesquisas científicas ou até na definição clara de seus conceitos.

Mazzei e Bastos (2012) também nos chamam a atenção para uma particularidade: a Gestão do Esporte no Brasil possui características distintas, moldadas pela história e realidade nacionais.

No contexto conceitual, Bastos (2016) discutem as principais correntes internacionais relacionadas à Gestão do Esporte, vendo-a tanto sob a ótica da Indústria do Esporte quanto da perspectiva de Chelladurai (2013), que se baseia na ideia de organizações esportivas.

Na busca por situar a Gestão do Esporte no cenário científico, Bastos (2016) exploram diferentes perspectivas presentes na literatura especializada. Uma delas enxerga a Gestão (do Esporte) como um campo interdisciplinar das Ciências do Esporte, interligando-se com áreas como Medicina, Psicologia e Sociologia. Por outro lado, alguns autores defendem que a Gestão do Esporte deveria ter autonomia, buscando sua independência enquanto campo de estudo (Cárdenas *et al.*, 2017).

Diante disso, é possível perceber um consenso entre os estudiosos sobre a potencial influência positiva dos megaeventos no desenvolvimento da Gestão do Esporte, contudo, ao refletir sobre os anos subsequentes ao estudo de Francalacci (2011), é plausível pensar que novos fatores tenham emergido, impactando a área.

Assim, os clubes de futebol, em sua busca por sucesso, devem se esforçar para garantir que suas operações sejam sustentáveis, que respeitem suas ricas tradições e, o mais importante, que se mantenham verdadeiros com seus fãs e comunidades. Afinal, são eles que, ao fim do dia, formam o coração pulsante desta indústria (Gaffrée *et al.*, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão esportiva do futebol é um método fundamental para expandir e consolidar esse segmento, que é considerado um dos principais representantes culturais do Brasil. A sua importância é óbvia e afeta diretamente o desempenho de um clube dentro e fora de campo. Num país conhecido pela sua paixão pelo futebol, é vital que os clubes adotem práticas de gestão que sejam fiáveis, transparentes e preparadas para o futuro.

Ao longo dos anos temos testemunhado uma mudança na discussão académica sobre a gestão do futebol, de um modelo amador e apaixonado para um modelo mais estratégico e profissional. No entanto, ainda existem alguns desafios a superar. A gestão eficaz vai além das finanças; inclui também relações com os meios de comunicação social, gestão de talentos, envolvimento dos fãs, marketing, patrocínios e, mais recentemente, o aproveitamento de tecnologias emergentes.

A falta de uma gestão eficaz pode ter consequências desastrosas, não só em termos financeiros, mas também em termos de reputação e legado do clube. Por outro lado, uma boa gestão desportiva pode fortalecer um clube para que seja não só competitivo, mas também sustentável a longo prazo.

Além disso, é crucial encarar a governação desportiva como uma responsabilidade colectiva que envolve jogadores, treinadores, dirigentes e adeptos. Cada um desses jogadores desempenha um papel vital na saúde geral e no sucesso do clube.

Portanto, a gestão do futebol é um componente chave para o sucesso sustentável de qualquer clube. No ambiente dinâmico e imprevisível do futebol moderno, a gestão estratégica e visionária é mais importante do que nunca. Os clubes que reconhecem e incorporam práticas de gestão excelentes não só prosperarão, mas também cimentarão o seu legado no cenário desportivo global.

No que diz respeito às limitações e à agenda de investigação futura, algumas áreas a explorar podem incluir a integração de abordagens sustentáveis na gestão desportiva, a adaptação às rápidas mudanças tecnológicas e o impacto das decisões de gestão no desenvolvimento a longo prazo dos clubes. Estes são apenas alguns pontos que podem orientar pesquisas futuras para melhorar ainda mais a compreensão e a prática da gestão desportiva no contexto do futebol.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, M. A.; DONATO, F. S.; ROSA, C.; VÁZQUEZ, J. M. El modelo de gestión deportiva de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos municipales. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 10, n. 1, p. 1-28, 2021.

BARROS FILHO, M. A. et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Rio de Janeiro, v. 3, 2013.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHUTTE, S. G.; WERNKE, P. R.; PIMENTA, R. A. Dificuldades e desafios da atuação de gestores esportivos. **Rev. Intercon. Gest.Desport.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 77-89, 2017.

COUTINHO, E. J. N.; VASCONCELOS, A. L. F. S.; SEGURA, L. C.; ASSIS, R. B. Estrutura dos Sistemas de Controle Gerencial como um pacote aplicado em clubes poliesportivos. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 32-49, 2022.

CUOGHI, K. G. Avaliação de Patrocínio de Clubes de Futebol: Um Estudo Exploratório no Campeonato Paulista. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 2, p. 220-241, 2017.

DIAS, C., DE SOUZA NETO, G. J., DA SILVA, I. M., & MAYOR, S. S. História do futebol em Minas Gerais. **Revista Tempos Gerais**, v. 3, n. 2, 2014.

FERNANDES, L. H.; AMORIM, D. A. Gestão de clubes de futebol: a administração financeira como ferramenta para o sucesso. **RAGC**, v.9, n.40, p.15-28/2021.

FERREIRA, H. L.; ANDRADE JÚNIOR, D. L. I.; PIVA, T. A. Influência do desempenho esportivo e da adesão ao Profut no nível de endividamento de clubes de futebol no Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 1, p. 88-111, 2022.

FONTANA, Stefani Bez. Contribuições das práticas de governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol: **uma análise dos efeitos na gestão**. 2018.

FREITAS, Orlando José Soares de. Administração pública. **Revista Direito GV**, 2022.

GAFFRÉE, J. R. L.; JORGE, R. L. S.; ALBANO, C. S. Planejamento estratégico em clubes de futebol profissional: um estudo de caso. **Revista da Jornada da pós-graduação e pesquisa**. URCAMP, 2017.

GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. **Editora Contexto**, 2013.

LUZ, T. S. I.; PEDROSO, B.; LISE, N. S.; FREITAS JUNIOR, M. A. Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 1, p. 138-164, 2022.

MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública. Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 5a ed. rev. atual. São Paulo: **Atlas**, 2018.

MATTAR, M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas. 1. Ed. São Paulo: **Ícone Editora**, 2012.

MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, N. S.; ROCCO JUNIOR, A. J.; BASTOS, F. C. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v.12, n.4, p. 183-200, 2013.

MEDEIROS, B.; SAYEG, R. E-Sports e a aplicação da legislação do esporte e do trabalho. **International Journal of Innovation**, v. 10, n. 2, p. 212-240, 2022.

MELLO, J.A.C; SILVA, S.A.P.S. **Competências do gestor de academias esportivas**. Motriz, Rio Claro, v.19, n; 1, p.74-83, 2013.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2013. 320 p.

MONTEIRO, V. B.; PEREIRA, P. L. V. Análise da inadimplência em um programa sócio-torcedor: o uso do credit scoring como ferramenta de gestão esportiva. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 11, n. 1, p. 145-174, 2022.

MORAES, Ivan Furegato; AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos; BASTOS, Flávia da Cunha. Teses de doutorado em gestão do esporte no Brasil: uma revisão integrativa metodológica. **Movimento**, v. 27, 2021.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. N. Esp, p. 91-103, 2011.

SALARI, M.; MAZYARI, M. Social Media and Sport Consumption: The Effect of Team Identification on Attitude and Behavioral Intention. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 9, n. 2, p. 199-213, 2020.

SILVA, E. E.; SILVEIRA, M. A. P.; MOURÃO, P. J. R. Eficiência financeira e esportiva: análise das transferências em clubes profissionais de futebol no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 19, n. 2, p. 1034-1075, 2022.

TREVISAN, Márcio. A história do futebol para quem tem pressa. **BOD GmbH DE**, 2019.