



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TONY WESLEY SOUZA MOTA

**GESTÃO PROFISSIONAL ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL**

MOSSORÓ

2023

TONY WESLEY SOUZA MOTA

**GESTÃO PROFISSIONAL ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Liana Holanda Nepomuceno Nobre.

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

MM917 Mota, Tony Wesley Souza.
g Gestão profissional esportiva: Uma análise da
produção acadêmica sobre gestão de clubes de
futebol / Tony Wesley Souza Mota. - 2023.
32 f. : il.

Orientadora: Liana Holanda Nepomuceno Nobre.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2023.

1. gestão. 2. administração. 3. futebol. I.
Nobre, Liana Holanda Nepomuceno, orient. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

TONY WESLEY SOUZA MOTA

**GESTÃO PROFISSIONAL ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido– UFRSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 10/10/2023

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **LIANA HOLANDA NEPOMUCENO NOBRE**
Data: 10/10/2023 16:07:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª. Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre - Ufersa
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANA HOLANDA NEPOMUCENO**
Data: 10/10/2023 16:33:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª. Dra. Luciana Holanda Nepomuceno - Ufersa
Primeiro Membro

Documento assinado digitalmente
 **FABIO CHAVES NOBRE**
Data: 10/10/2023 16:15:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre – Ufersa
Segundo Membro

Agradeço ao meu pai e a minha mãe por serem os maiores incentivadores dos meus estudos desde que eu nasci, por acreditar nos meus sonhos e vivê-los comigo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu pai e a minha mãe por serem os maiores incentivadores dos meus estudos desde que eu nasci, por acreditar nos meus sonhos, vivê-los comigo e investir tudo o que podem para que alcance esse diploma. Também agradeço a minha mãe e ao meu pai por serem o mais presente possível, por me encorajar todos os dias a ser um profissional melhor que eu posso ser e por sempre acreditarem na minha capacidade. Gratidão aos meus 3 irmãos, Isadora Ianka, Eilton Júnior e Maria Cecilia pelo apoio e o acolhimento nos momentos difíceis. Junto com meus pais, eles são a minha base.

Agradeço a minha namorada, Ana Luiza, que sempre esteve ao meu lado durante esse período e sempre me apoiou de todas as formas, mesmo diante da sua rotina corrida no trabalho e na faculdade, nunca hesitou em me ouvir e ficar ao meu lado durante os dias não tão bons que permeiam essa fase de escrita do TCC. Sou eternamente agradecido também a sua família pelos momentos em que estivemos juntos.

Agradeço a minha orientadora, Liana Nobre, pelo acolhimento e pelo apoio desde o início. Agradeço da forma mais sincera pela confiança e por acreditar no projeto apesar de todos os contratempos. Obrigado por todos os esclarecimentos e sugestões que me ajudaram na construção de cada parágrafo.

Agradeço aos meus amigos e aos meus colegas de graduação, que estiveram comigo durante essa jornada acadêmica, dividiram os desafios e os momentos de alegrias. Agradeço pelo apoio nos trabalhos e nos momentos mais difíceis da graduação. E desejo a todos sorte no seguimento da profissão. Também agradeço a todos os docentes presentes na minha caminhada acadêmica, agradeço por todo conhecimento compartilhado.

“São as nossas escolhas as que melhor definem o que somos, muito mais do que as nossas habilidades”

J.K Rowling (2000)

RESUMO

Nos últimos anos, a gestão profissional esportiva, especialmente no contexto dos clubes de futebol, tem ganhado crescente relevância e complexidade. Este estudo teve como objetivo a análise da produção acadêmica relacionada à gestão desses centros, abordando aspectos como gestão estratégica, marketing esportivo, gestão financeira, gestão de recursos humanos e governança esportiva. A gestão estratégica assume papel fundamental no sucesso dos clubes de futebol, englobando decisões estratégicas que abrangem contratações de jogadores, planejamento de temporadas, expansão de mercados e desenvolvimento de infraestrutura. O marketing esportivo desempenha uma função necessária na construção da identidade dos clubes, na atração de patrocinadores e na geração de receitas por meio da venda de ingressos e produtos relacionados. A gestão financeira surge como uma ferramenta necessária estabilidade financeira dos clubes, destacando aspectos como o controle orçamentário, a negociação de contratos e a otimização das receitas. A gestão de recursos humanos abrange, administração de jogadores, treinadores e equipe de apoio, bem como a criação de um ambiente de trabalho eficiente e motivador. A governança esportiva trata das práticas de governança corporativa que regulamentam a gestão dos clubes de futebol, incluindo aspectos de transparência, ética e responsabilidade. Essa análise da produção acadêmica abrange tendências, melhores práticas e desafios persistentes na gestão de clubes de futebol, contribuindo para o desenvolvimento contínuo deste campo. A gestão de clubes de futebol é uma disciplina em constante evolução, exigindo dos gestores habilidades multifacetadas e a capacidade de se adaptarem a um ambiente altamente competitivo.

Palavras-chave: gestão, administração, futebol.

ABSTRACT

In recent years, professional sports management, especially in the context of football clubs, has gained increasing relevance and complexity. This study aimed to analyze academic production related to the management of these centers, addressing aspects such as strategic management, sports marketing, financial management, human resources management and sports governance. Strategic management plays a fundamental role in the success of football clubs, encompassing strategic decisions that include player signings, season planning, market expansion and infrastructure development. Sports marketing plays a necessary role in building clubs' identities, attracting sponsors and generating revenue through the sale of tickets and related products. Financial management emerges as a necessary tool for the financial stability of clubs, highlighting aspects such as budgetary control, contract negotiation and revenue optimization. Professional management administers players, coaches and support staff, as well as creating an efficient and motivating work environment. Sports governance deals with corporate governance practices that regulate the management of football clubs, including aspects of transparency, ethics and responsibility. This analysis of academic production covers trends, best practices and persistent challenges in the management of football clubs, contributing to the continuous development of this field. Football club management is a constantly evolving discipline, requiring managers to have multifaceted skills and the ability to adapt to a highly competitive environment.

Keywords: management, administration, football.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Gestão Profissional esportiva: aspectos conceituais	15
2.1.1. Gestão Estratégica	17
2.1.2. Gestão de Pessoas	19
2.1.3. Gestão Financeira	19
2.1.4. Gestão Mercadológica	21
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1. Pergunta de Pesquisa	23
3.2. Tipologia da Pesquisa	23
3.3. Coleta de Dados	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A gestão profissional no âmbito esportivo, com foco particular nos clubes de futebol, tem se tornado progressivamente mais relevante e intrincada nas últimas décadas. O futebol se posiciona como um dos esportes mais populares e lucrativos globalmente, sendo que os clubes que o representam enfrentam desafios singulares no que diz respeito à gestão abarcando aspectos esportivos, financeiros e estratégicos. Deste modo, a produção acadêmica consagrada à análise da gestão de clubes de futebol exerce um papel central na compreensão e aprimoramento deste domínio (NETO, ABRAHAO, DUARTE, 2022).

O futebol é um esporte de magnitude global que atrai uma variedade impressionante de participantes, desde os jogadores amadores que se reúnem nos campos locais até os astros internacionais que brilham nos maiores palcos do mundo. Essa diversidade de envolvimento não apenas alimenta a paixão pelo futebol nas comunidades, mas também desempenha um papel fundamental nos aspectos econômicos do esporte, gerando lucros em várias formas (DE GOUVÊA et al., 2024).

Para se ter uma ideia da dimensão desse fenômeno, basta observar os números. Estima-se que haja mais de 270 milhões de jogadores de futebol em todo o mundo, abrangendo desde amadores até profissionais de alto nível. Essa vasta base de participantes é o coração do esporte, proporcionando um senso de pertencimento e paixão que atravessa fronteiras culturais e geográficas. No entanto, quando olhamos para o futebol profissional, os números se tornam ainda mais impressionantes. As cinco maiores ligas de futebol da Europa, que incluem a Premier League inglesa, La Liga espanhola, Bundesliga alemã, Série A italiana e Ligue 1 francesa, geram uma receita combinada de mais de €15 bilhões anualmente. Esses números são impulsionados por fontes de receita diversificadas, que incluem direitos de transmissão, patrocínios, merchandising e venda de ingressos (JORGE, VALENTIM, 2021).

Os clubes de futebol, especialmente os mais proeminentes, estão no epicentro dessa atividade econômica. Um exemplo notável é o Real Madrid,

classificado como o clube de futebol mais valioso do mundo, com um valor estimado em mais de \$4 bilhões. Além disso, as ligas negociam acordos substanciais de direitos de transmissão, como o acordo de £9 bilhões da Premier League, destacando a demanda global pelo futebol inglês (JORGE, VALENTIM, 2021).

Os eventos internacionais, como a Copa do Mundo, também têm um impacto econômico significativo. A edição de 2018 gerou uma receita total de cerca de \$6 bilhões, demonstrando o alcance global do torneio. Além disso, competições de clubes, como a Liga dos Campeões da UEFA, contribuem de forma substancial para os ganhos do futebol (DE GOUVÊA et al., 2024).

É importante destacar que o futebol vai além das quatro linhas, tendo um impacto profundo na economia em geral. O esporte cria empregos diretos e indiretos, impulsiona o turismo e gera atividade econômica em setores relacionados, como o de entretenimento (JORGE, VALENTIM, 2021).

No entanto, com o crescimento dos lucros, também surgem desafios. A desigualdade financeira entre os clubes de elite e os menos privilegiados levanta questões sobre a equidade no esporte. A pressão financeira e as altas expectativas podem impactar a saúde mental dos jogadores, tornando importante abordar questões relacionadas ao bem-estar no esporte. Além disso, há uma crescente conscientização sobre a necessidade de tornar o futebol mais sustentável, tanto em termos ambientais quanto sociais, buscando práticas responsáveis (NETO, ABRAHAO, DUARTE, 2022).

Este campo de investigação abraça um conjunto de tópicos interligados que abordam as facetas críticas da gestão de clubes de futebol. Notam-se entre estes, a gestão estratégica, o marketing esportivo, a administração financeira, a gestão de recursos humanos e a governança esportiva. Cada uma destas dimensões desempenha uma função determinante na rotina operacional e no êxito em longo prazo de uma agremiação de futebol (JORGE, VALENTIM, 2021).

A gestão estratégica compreende a formulação e a execução de estratégias que habilitam um clube a alcançar os seus objetivos no âmbito

esportivo e financeiro. Este processo incorpora decisões relacionadas com a contratação de jogadores, o planejamento da temporada, a expansão de mercados e o desenvolvimento de infraestruturas (NETO, ABRAHAO, DUARTE, 2022).

O marketing esportivo figura como na construção da marca do clube, a atração de patrocinadores, o envolvimento da torcida e a otimização das receitas obtidas mediante a comercialização de produtos e acordos de transmissão. A gestão financeira desempenha um papel importante na manutenção da estabilidade econômica do clube, abrangendo áreas como a gestão orçamental, a negociação de contratos e a maximização das receitas (JORGE, VALENTIM, 2021).

A administração de recursos humanos abarca a gestão de jogadores, treinadores, equipe técnica e outros profissionais, bem como a criação de um ambiente laboral eficaz e motivador. Por fim, a governança esportiva refere-se às práticas de governança corporativa que regulamentam a gestão de clubes de futebol, incluindo aspectos relacionados à transparência, ética e responsabilidade (NETO, ABRAHAO, DUARTE, 2022).

Através da análise da produção acadêmica sobre a gestão de clubes de futebol, é possível identificar tendências, melhores práticas e desafios persistentes que contribuem para o desenvolvimento contínuo deste campo de estudo. O propósito deste estudo consiste em analisar a produção acadêmica sobre gestão profissional esportiva, especialmente no contexto dos clubes de futebol.

Em termos de objetivos específicos o trabalho pretende: (a) identificar as ações de gestão estratégica nas produções acadêmicas sobre gestão profissional esportiva, (b) identificar as ações de marketing esportivo sobre gestão profissional esportiva, (c) identificar as ações de administração financeira nas produções acadêmicas sobre gestão profissional esportiva e (d) identificar as ações de gestão de recursos humanos nas produções acadêmicas sobre gestão profissional esportiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão profissional esportiva: aspectos conceituais

A gestão profissional em clubes de futebol é um campo que exige uma abordagem multifacetada e altamente especializada. Os gestores devem lidar com a contratação e desenvolvimento de jogadores, a gestão financeira para equilibrar orçamentos muitas vezes apertados, a criação de estratégias esportivas para alcançar metas competitivas e, não menos importante, a manutenção de uma relação sólida com os torcedores. Além disso, a gestão profissional em clubes de futebol também requer habilidades de negociação eficazes para lidar com transferências de jogadores, patrocínios e contratos comerciais, bem como uma compreensão profunda das complexas dinâmicas do mercado esportivo global (JORGE, VALENTIM, 2021).

Ao encaixar essa abordagem multifacetada em dimensões específicas da gestão profissional em clubes de futebol, podemos identificar áreas-chave, como a gestão de talentos esportivos, o planejamento estratégico de longo prazo, a governança corporativa e a promoção da marca do clube. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel fundamental na construção e no sucesso de um clube de futebol, e os gestores profissionais devem ser capazes de equilibrar todas elas de forma eficaz para alcançar um desempenho sustentável e uma base de fãs apaixonada (DE GOUVÊA et al., 2024).

A administração de clubes de futebol é inquestionavelmente uma das tarefas mais complexas e exigentes no panorama do esporte. Esta complexidade deriva da interação intrincada de diversos elementos, demandando dos gestores uma abordagem holística e estratégica. As decisões e ações tomadas na gestão profissional dos clubes de futebol, embora sejam derivadas da Administração tradicional de empresas, têm características particulares em diversas searas, desde o objetivo da

organização, métricas de desempenho, entre outras, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1- Quadro comparativo das dimensões

Aspecto	Administração Tradicional	Gestão Profissional Esportiva
Objetivo principal	Aplicar princípios gerais de gestão a organizações em diversas áreas.	Aplicar princípios de gestão a clubes e organizações esportivas, com foco no esporte e entretenimento.
Áreas de Aplicação	Pode ser aplicado em qualquer setor ou organização, incluindo empresas, governos, organizações sem fins lucrativos, etc.	Específico para organizações esportivas, como clubes de futebol, equipes esportivas, ligas esportivas, entre outros.
Natureza dos Desafios	Lida com uma ampla gama de desafios organizacionais, incluindo gestão de recursos humanos, finanças, marketing, operações, etc.	Enfrenta desafios exclusivamente relacionados à indústria esportiva, como gestão de talentos esportivos, contratações de jogadores, patrocínios esportivos, marketing esportivo, imagem pessoal, etc.
Base de Conhecimento	Baseia-se em teorias e princípios de gestão aplicáveis a qualquer organização.	Incorpora conhecimento específico da indústria esportiva, como as dinâmicas do mercado esportivo, a cultura do esporte e as tendências esportivas globais.
Foco	Visa melhorar a eficiência operacional e o desempenho financeiro das organizações.	Busca alcançar o sucesso esportivo, incluindo vitórias em competições, aumento na base de fãs e receitas relacionadas ao esporte.
Público-alvo	Profissionais de gestão em vários setores e organizações.	Profissionais envolvidos na administração de clubes esportivos, equipes e eventos esportivos.
Métricas de Sucesso	Métricas de sucesso geralmente incluem lucratividade, eficiência operacional e satisfação do cliente.	Métricas de sucesso incluem competições esportivas, satisfação do torcedor, receitas de bilheteria e patrocínios esportivos.
Complexidade	Enfrenta desafios organizacionais complexos, dependente do porte e do campo de	Lida com uma combinação única de desafios organizacionais e fatores relacionados ao esporte.

atuação da organização.

Fonte: o autor (2023)

Jorge e Valentim (2021) destacam algumas áreas da Administração que são consideradas áreas-chave na gestão profissional esportiva, são elas: a gestão de recursos humanos, a administração financeira, a estratégia esportiva e a relação com os torcedores. Estas áreas são detalhadas a seguir.

2.1.1 Gestão Estratégica

A estratégia esportiva constitui um dos pilares fundamentais na administração de clubes de futebol. Ela abrange decisões relativas à formação do elenco, táticas de jogo, busca por conquistas e gestão das expectativas dos torcedores. A contratação de jogadores é uma das áreas mais visíveis dessa estratégia, com os clubes competindo globalmente por talentos e enfrentando altos custos de transferência (DE GOUVÊA et al., 2024).

Por fim, a relação com os torcedores é um aspecto importante da administração de clubes de futebol. A paixão e o apoio dos torcedores representam um ativo inestimável, porém, podem ser volúveis. Comunicação eficaz, envolvimento com a comunidade e construção de uma marca sólida são essenciais para manter e expandir a base de fãs. Além disso, a gestão de situações de crise, como resultados negativos em campo ou questões disciplinares, pode ter um impacto profundo nessa relação (JORGE, VALENTIM, 2021).

A magnitude da pressão para o sucesso no futebol é notória, sobretudo porque o esporte é uma indústria global multibilionária. A competição é intensa, não apenas no campo, mas também nos bastidores, onde os clubes buscam constantemente vantagens competitivas em todos os aspectos da administração. Portanto, a gestão de clubes de futebol continua sendo um campo desafiador e em constante evolução, requerendo

dos gestores habilidades multifacetadas e a capacidade de se adaptar a um ambiente altamente competitivo (DE GOUVÊA et al., 2024).

A importância da gestão estratégica no contexto de um clube de futebol não pode ser subestimada. Trata-se de um elemento fundamental que permeia todas as decisões e ações da organização esportiva. A formulação e a implementação de estratégias adequadas são cruciais para determinar o sucesso a curto e longo prazo do clube, tanto em termos esportivos quanto financeiros (NAZI, AMBONI, 2019).

A gestão estratégica de pessoas engloba uma série de áreas essenciais que impactam diretamente o desempenho do time e sua posição no mercado. Uma das áreas mais visíveis e críticas é a contratação de jogadores. Decidir quais jogadores contratam, considerando suas habilidades e adequação ao estilo de jogo do clube, é uma decisão estratégica que pode influenciar diretamente os resultados em campo e aumentar a visibilidade do clube (PASSERO et al., 2020).

Além disso, a estratégia de jogo é uma parte integral da gestão estratégica. Os treinadores e a equipe técnica desenvolvem táticas e abordagens de jogo com base em uma estratégia global. Isso inclui decidir como abordar os jogos, como lidar com diferentes adversários e como maximizar o potencial dos jogadores. Uma estratégia de jogo sólida pode levar a resultados consistentes e ao alcance de objetivos específicos, como conquistar títulos (NAZI, AMBONI, 2019).

A gestão estratégica também se estende à infraestrutura do clube. Decisões sobre gestão financeira, como estádios e centros de treinamento, são influenciadas pela estratégia de longo prazo do clube. Uma infraestrutura adequada pode melhorar o desempenho dos jogadores, atrair talentos e proporcionar uma experiência de jogo superior aos torcedores (PASSERO et al., 2020).

Outro aspecto relevante é a expansão de mercado. Os clubes de futebol estão constantemente buscando aumentar sua base de fãs e sua presença global. Isso envolve estratégias de marketing, parcerias estratégicas e a exploração de mercados internacionais. Uma estratégia bem-sucedida de expansão de mercado pode resultar em um aumento nas

receitas, tanto por meio de patrocínios quanto de vendas de produtos (NAZI, AMBONI, 2019).

A gestão estratégica é o alicerce que sustenta as operações de um clube de futebol. Ela orienta as decisões cruciais em áreas como contratações, táticas de jogo, infraestrutura e expansão de mercado. Uma estratégia bem definida e adequadamente implementada pode diferenciar um clube de sucesso dos demais, impactando positivamente o desempenho esportivo e a posição no mercado. Portanto, a gestão estratégica é um componente vital na busca pela excelência no futebol profissional (PASSERO et al., 2020).

2.1.2 Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos engloba as políticas e ações necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho e envolve o gerenciamento das seguintes atividades: recrutamento, seleção, contratação, treinamento, avaliação, remuneração e o ambiente seguro aos funcionários da empresa (Dessler, 2003). Considerando a complexidade e a variedade de comportamentos e de formação dos indivíduos, a gestão de pessoas se torna uma área estratégica das organizações, uma vez que tais fatores são críticos para a competitividade das empresas.

Na gestão de clubes de futebol, esse papel de gestão de pessoas engloba jogadores, técnicos e equipe de apoio, exerce um papel central no desempenho do clube. A contratação e retenção de talentos, o gerenciamento das imagens pessoais, a identificação com o clube e sua torcida, a elaboração de contratos, desenvolvimento de lideranças e a criação de um ambiente de trabalho profícuo são elementos que distinguem as práticas de gestão de pessoas nesta área. A dinâmica do mercado de transferências e as expectativas dos atletas também exercem influência significativa nesse âmbito (DE GOUVÊA et al., 2024).

2.1.3 Gestão financeira

Com orçamentos frequentemente substanciais, a pressão para manter um equilíbrio financeiro e gerar receitas é constante. Isso envolve negociações de contratos de patrocínio, venda de ingressos, exploração de direitos de transmissão e busca por novas fontes de receita, como o merchandising. O manejo de dívidas e investimentos também é de importância crítica para prevenir problemas financeiros de longo prazo (JORGE, VALENTIM, 2021).

A administração financeira desempenha um papel importante na viabilidade e expansão de um clube esportivo. Diante de orçamentos frequentemente robustos, a pressão para manter um equilíbrio financeiro e impulsionar receitas é uma constante. Este desafio abrange uma gama de atividades, desde a negociação de contratos de patrocínio até a gestão da venda de ingressos, a exploração de direitos de transmissão e a exploração de novas fontes de receita, como estratégias de merchandising (DE GOUVÊA et al., 2024).

Em um cenário de gestão financeira eficaz, é imperativo não apenas maximizar as receitas existentes, mas também diversificar as fontes de renda. Isso implica em uma abordagem proativa na identificação e exploração de oportunidades de patrocínio, parcerias estratégicas e outras formas inovadoras de captação de recursos (JORGE, VALENTIM, 2021).

Além disso, o gerenciamento responsável de dívidas e investimentos é de importância crítica. Evitar problemas financeiros de longo prazo requer uma abordagem equilibrada na alocação de recursos, avaliação de riscos e implementação de estratégias que garantam não apenas a estabilidade financeira atual, mas também o crescimento sustentável (DE GOUVÊA et al., 2024).

No contexto moderno, a gestão financeira de clubes esportivos transcende as fronteiras tradicionais. A adoção de tecnologias avançadas, análise de dados e estratégias de marketing inovadoras desempenha um papel fundamental na maximização do potencial financeiro de um clube. A presença digital e a gestão eficiente das plataformas de mídia social, por exemplo, tornam-se ferramentas essenciais para expandir a base de fãs,

aumentar o alcance global e, conseqüentemente, impulsionar receitas (JORGE, VALENTIM, 2021).

Portanto, uma abordagem holística à gestão financeira de clubes esportivos não só envolve práticas tradicionais de negociação e orçamento, mas também exige uma mentalidade estratégica, adaptabilidade às tendências emergentes e uma visão de longo prazo que priorize não apenas a sobrevivência, mas também o florescimento financeiro sustentável (DE GOUVÊA et al., 2024).

2.1.4 Gestão Mercadológica

O marketing esportivo e o engajamento dos torcedores são componentes cruciais da gestão eficaz de clubes de futebol. Ambos desempenham papéis significativos na construção da identidade do clube, na manutenção do seu sucesso, tanto financeiramente quanto em relação à fidelização da sua base de fãs (JORGE, VALENTIM, 2021).

O marketing esportivo tem uma posição central na criação e no fortalecimento da marca do clube. Essa marca transcende o simples nome e logotipo, incorporando a história, os valores e a essência do clube. Uma estratégia de marketing eficaz contribui para moldar essa imagem de forma positiva, atraindo a atenção e o interesse de potenciais patrocinadores, parceiros e investidores. Através de estratégias de marketing cuidadosamente planejadas, os clubes conseguem demonstrar o valor intrínseco de associar sua marca a empresas e marcas comerciais, abrindo portas para acordos de patrocínio que infundem recursos financeiros cruciais (PASSERO et al., 2020).

Adicionalmente, o marketing esportivo desempenha um papel importante na venda de ingressos e produtos relacionados ao clube. A capacidade de atrair torcedores para os estádios ou para assistir às partidas por meio de transmissões televisivas e plataformas digitais representa uma fonte indispensável de receita. Além disso, a comercialização de produtos, como camisetas, bonés e outros itens relacionados ao clube, pode representar uma fonte considerável de lucro. Uma estratégia de marketing

adequada tem o potencial de criar uma demanda fervorosa por esses produtos, transformando-os em objetos altamente desejados pelos torcedores (JORGE, VALENTIM, 2021).

No entanto, o marketing esportivo transcende as transações comerciais. Ele abrange também o engajamento dos torcedores, um fator crucial para a constituição de uma base de fãs sólida e leal. Os torcedores representam a essência do clube, e uma estratégia de marketing bem-sucedida visa envolvê-los emocionalmente. Isso pode ser alcançado por meio de interações nas redes sociais, eventos comunitários, programas de fidelidade para os torcedores mais leais e a criação de experiências memoráveis nos estádios. Quanto mais forte for a sensação de conexão entre os torcedores e o clube, mais provável será que permaneçam fiéis, independentemente do desempenho da equipe em campo (DE GOUVÊA et al., 2024).

Assim sendo, o marketing esportivo e o engajamento dos torcedores representam pilares essenciais da gestão bem-sucedida de clubes de futebol. Ambos desempenham papéis vitais na geração de receita, na construção de uma marca sólida e na manutenção de uma base de fãs leal. Em um ambiente competitivo como o do futebol, o marketing estratégico e o comprometimento com os torcedores não são apenas desejáveis, são imperativos para o sucesso a longo prazo de um clube (PASSERO et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

3.1 PERGUNTA DE PESQUISA

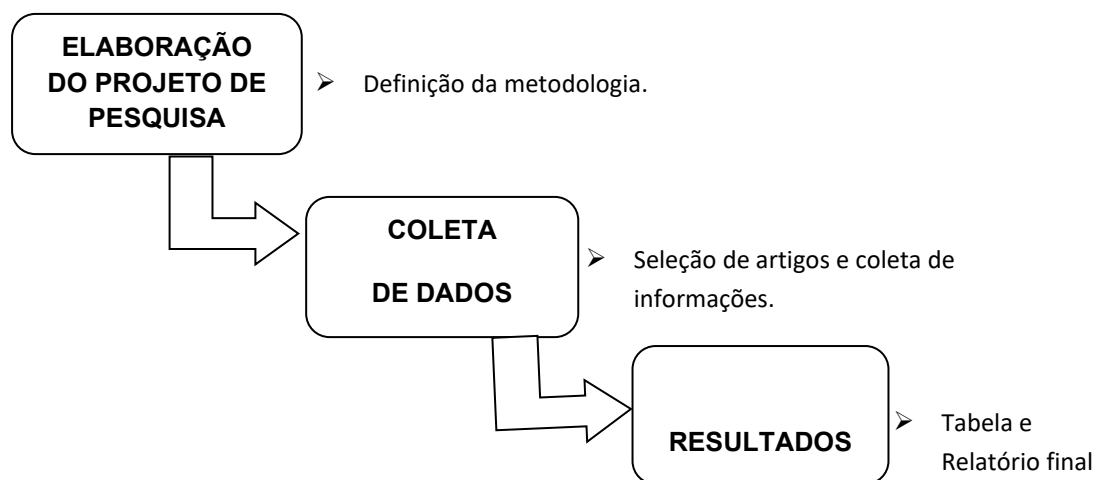
O presente estudo tem como desiderato responder à seguinte indagação de pesquisa: Qual é o panorama atual da produção científica concernente à gestão profissional esportiva, com ênfase na administração de agremiações de futebol?

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como pesquisa descritiva, pois “pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 2008, p. 28). Esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a obtenção de uma visão clara e precisa de uma situação, fenômeno ou grupo, com o intuito de entender suas características fundamentais, relações, tendências ou padrões existentes. No âmbito desta pesquisa, o fenômeno a ser descrito e analisado é a produção científica sobre gestão profissional esportiva, notadamente de clubes de futebol.

Este estudo empregou o método de pesquisa bibliográfica, que envolve a revisão da literatura para identificar e analisar as contribuições prévias relacionadas ao tópico central do trabalho. Esse método foi executado em duas etapas distintas: inicialmente, foi realizada a fase de coleta de fontes bibliográficas, que culmina com a compilação de referências bibliográficas relevantes; e posteriormente, prosseguiu-se com a fase de coleta de informações, que resulta na extração de dados contidos nas fontes bibliográficas selecionadas.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: o autor (2023)

3.3 COLETA DE DADOS

O escopo deste estudo é proporcionar uma análise da produção científica existente sobre a gestão profissional esportiva, com enfoque específico na administração de clubes de futebol, com vistas a contribuir para o avanço e compreensão dessa área de pesquisa.

A seleção de fontes dos artigos analisados no presente trabalho se pauta na identificação de trabalhos acadêmicos relacionados à gestão profissional esportiva, com ênfase na administração de clubes de futebol. A preferência é dada a publicações acadêmicas de relevância e elevado rigor científico.

Foram utilizados os seguintes critérios para a inclusão de trabalhos na presente pesquisa: conter uma das palavras-chave no título ou tópico do trabalho: "Gestão profissional esportiva"; "Administração de clubes de futebol"; "Gestão esportiva"

O processo de coleta de dados compreendeu a busca e seleção de artigos acadêmicos, teses e dissertações relacionados à gestão profissional esportiva, com especial ênfase na administração de clubes de futebol.

As fontes de pesquisa abrangem bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e repositórios de teses e dissertações

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O universo do futebol é, indiscutivelmente, apaixonante e complexo. Não se limita apenas à performance em campo, mas também à administração e ao gerenciamento eficaz dos recursos, estratégias de marketing, questões financeiras, aspectos sociológicos, e muito mais. A gestão profissional nos clubes de futebol é essencial para garantir a viabilidade a longo prazo dessas organizações, enquanto buscam o sucesso esportivo e financeiro.

A crescente comercialização do esporte, a globalização das competições e a revolução tecnológica transformaram radicalmente o cenário da gestão de clubes de futebol. Assim, surge a necessidade de explorar e entender as melhores práticas, inovações e desafios enfrentados por essas instituições.

Neste contexto, a pesquisa acadêmica desempenha um papel fundamental ao lançar luz sobre diversos aspectos da gestão esportiva. Ela não apenas oferece insights valiosos para os profissionais do setor, mas também ajuda a moldar o debate e as políticas relacionadas a esse tema.

Os artigos selecionados para a discussão desse trabalho foram dos anos de 2020 e 2022 ano com maior quantidade de publicações com um total de 02 artigos cada ano. Já os anos de 2021 e 2023 com 01 publicações cada ano. Esse aumento no número de publicações nesse ano pode estar relacionado a eventos ou tendências específicas que impulsionaram o interesse na gestão de clubes de futebol nesse período.

Para determinar quais dimensões tiveram mais ou menos publicações, as dimensões referem-se a áreas específicas da gestão de clubes de futebol, como gestão de recursos humanos, finanças esportivas, marketing esportivo, estratégia esportiva, entre outras.

Quadro 2- Quadro de artigos

Título do Artigo	Autor(es)	Ano	Objetivos	Principais
------------------	-----------	-----	-----------	------------

				Resultados
Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência.	Da Luz et al.	2023	Analisar a produção científica mundial sobre gestão em clubes de futebol.	Identificação das principais tendências e temas na pesquisa acadêmica sobre gestão de clubes de futebol.
Modelo MGME: proposta para a gestão de marketing em clubes de futebol.	Moraes	2022	Propor um modelo de gestão de marketing específico para clubes de futebol.	Desenvolvimento de um modelo de gestão de marketing (MGME) que pode ser aplicado em clubes de futebol.
Gestão de plataformas digitais e serviços de streaming como modelo de negócio de clubes de futebol na sociedade digital e na sociedade pandêmica: Uma análise sociológica crítica da gestão do clube de regatas flamengo.	Douglas et al.	2022	Analisar a gestão de plataformas digitais e serviços de streaming em clubes de futebol, com foco no Flamengo.	Discussão sobre a transformação dos clubes de futebol em modelos de negócios digitais e os desafios envolvidos.
É do Brasil... análise das publicações nacionais entre os anos de 2000 e 2021 sobre marketing esportivo.	Cavalcanti et al.	2021	Analisar as publicações nacionais sobre marketing esportivo entre 2000 e 2021.	Identificação das principais tendências e temas na pesquisa nacional sobre marketing esportivo.
Gestão esportiva: análise da administração profissional do clube de futebol Sociedade Esportiva Palmeiras.	Coelho	2020	Analisar a administração profissional do clube de futebol Sociedade Esportiva	Avaliação da gestão profissional do Palmeiras e sua influência no desempenho esportivo e

			Palmeiras.	financeiro do clube.
Os presidentes entram em campo: estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do Campeonato Brasileiro da série A (1987-2019).	Machado et al.	2020	Investiga os gestores dos clubes de futebol da série A do Campeonato Brasileiro de 1987 a 2019.	Análise dos perfis e das estratégias dos gestores dos clubes de futebol e seu impacto nos resultados da competição.

Fonte: Autoral (2023)

Para Da Luz et al (2023), a discussão apresentada no artigo é de suma importância, pois oferece insights importantes sobre a evolução e as tendências na pesquisa acadêmica sobre a gestão de clubes de futebol. A análise se concentra em identificar os principais temas, abordagens e contribuições acadêmicas nessa área específica, destacando a relevância crescente do gerenciamento esportivo no contexto do futebol mundial.

Ao longo do artigo, os autores empreendem uma revisão sistemática da literatura, compilando e examinando uma ampla variedade de estudos e publicações relacionadas à gestão de clubes de futebol. Eles fornecem uma visão detalhada das diferentes perspectivas e abordagens que os pesquisadores têm abordado ao investigar questões relacionadas à gestão esportiva nesse cenário específico (DA LUZ et al., 2023).

Ainda segundo Da Luz et al (2023), uma das principais conclusões é a identificação das tendências emergentes na pesquisa acadêmica, que incluem áreas como governança econômica, gestão estratégica, marketing esportivo, gestão financeira e aspectos relacionados à gestão de recursos humanos nos clubes de futebol. Essas tendências refletem a crescente complexidade e relevância da gestão dos clubes de futebol em um cenário esportivo global altamente competitivo e lucrativo.

Para Moraes (2022) a discussão contida no seu artigo oferece uma visão abrangente sobre a necessidade de uma abordagem específica de

gestão de marketing para clubes esportivos, com foco no contexto do futebol. O autor argumenta que a gestão de marketing em clubes de futebol é um desafio único devido às características singulares desse setor, incluindo a paixão dos torcedores, a competição global por talentos e patrocínios, bem como a necessidade de gerenciar a marca do clube de forma eficaz (MORAES, 2022).

O Modelo MGME proposto por Moraes (2022) é uma ferramenta conceitual que busca fornecer diretrizes específicas para a gestão de marketing em clubes de futebol. Ele se baseia em princípios fundamentais, como a compreensão profunda do mercado e do público-alvo, o desenvolvimento de estratégias de marca, a gestão de patrocínios e parcerias, a promoção de experiências envolventes para os torcedores, entre outros elementos-chave (MORAES, 2022).

A cerne da discussão de Douglas et al (2022), se concentra na transformação do modelo de negócio dos clubes de futebol, que passou a explorar cada vez mais as plataformas digitais e os serviços de streaming como parte essencial de suas operações. Os autores realizam uma análise sociológica minuciosa para entender como essa mudança afeta não apenas a gestão, mas também a relação entre o clube e seus torcedores.

Um elemento crucial da discussão é a influência da sociedade digital e da pandemia nas estratégias de gestão adotadas pelos clubes, com ênfase no caso específico do Flamengo. A crescente digitalização da sociedade e as restrições devido à pandemia alteraram significativamente a forma como os torcedores se envolvem com o clube e consomem conteúdo esportivo. Isso levou os clubes a explorarem novos modelos de negócio, como a criação de plataformas digitais de transmissão e serviços de streaming, como uma maneira de se adaptarem a esse novo cenário (DOUGLAS et al., 2022).

Além disso, uma análise sociológica crítica examina como essas mudanças afetaram a relação entre o Flamengo e seus torcedores, que são uma parte vital da identidade e do sucesso do clube. Os autores destacam como a gestão de plataformas digitais e serviços de streaming pode tanto fortalecer quanto desafiar a conexão emocional entre o clube e seus fãs. A

capacidade de envolver os torques de maneira significativa por meio dessas plataformas pode ser um fator determinante para o sucesso a longo prazo (DOUGLAS et al., 2022).

Cavalcanti et al (2021), aborda uma ampla gama de tópicos e tendências no marketing esportivo ao longo das duas últimas décadas no Brasil. Essa abordagem detalhada permite uma compreensão mais profunda das áreas de pesquisa que recebem maior atenção e das que talvez sejam precisas de mais investigação.

A discussão também revela como o marketing esportivo no Brasil está interligado com a crescente importância do esporte como indústria e entretenimento. À medida que o esporte se torna uma parte cada vez mais significativa da cultura e da economia brasileira, o marketing esportivo desempenha um papel importante na promoção de equipes, eventos esportivos e atletas (CAVALCANTI et al., 2021).

A discussão apresentada no artigo de Coelho (2020) aborda questões essenciais relacionadas à administração e à gestão profissional de um clube de futebol, com foco específico no Palmeiras como estudo de caso. Os autores exploram como a gestão esportiva é fundamental para o sucesso e a estabilidade de um clube, analisando a eficácia das estratégias e práticas adotadas pelo clube durante o período em questão.

Uma parte significativa da discussão concentra-se na administração profissional, ressaltando a importância de uma abordagem profissionalizada na gestão de um clube esportivo de alto nível. Isso inclui a análise da estrutura organizacional, a tomada de decisões estratégicas e a gestão de recursos financeiros. Os autores também avaliam como a profissionalização da administração pode impactar o desempenho esportivo e a saúde financeira do clube (COELHO, 2020).

Uma parte significativa da discussão de Machado et al (2020) destaca como a gestão dos clubes de futebol é uma tarefa complexa e multifacetada, e como a liderança dos presidentes desempenha um papel crucial na condução das operações do clube. Os autores exploram como as decisões dos presidentes podem depender não apenas do sucesso esportivo dos

clubes, mas também de sua saúde financeira, de sua relação com os torcedores e de sua posição no cenário esportivo brasileiro.

O estudo oferece uma análise abrangente das características e trajetórias dos presidentes dos clubes de futebol e busca identificar tendências e padrões ao longo do período investigado. Além disso, os autores discutem como fatores externos, como mudanças na legislação esportiva e no ambiente econômico, também podem influenciar as decisões e a gestão dos clubes (MACHADO et al., 2020).

Outro ponto relevante da discussão é a importância de avaliar o impacto das decisões e da gestão dos presidentes não apenas com base em títulos conquistados, mas também considerando aspectos como a estabilidade financeira e a continuidade das operações do clube. Isso fornece uma compreensão mais completa do papel dos gestores no contexto do futebol brasileiro (MACHADO et al., 2020).

Quadro 3- Quadro de dimensões

Autor(es) e Ano	Ações de Marketing	Ações de Gestão Estratégica	Ações de Gestão de RH
Cavalcanti et al., 2021	Análise das publicações nacionais sobre marketing esportivo.	N/A	N/A
Coelho, 2020	Análise da administração profissional do clube de futebol Palmeiras.	Administração profissional de um clube de futebol.	N/A
Da Luz et al., 2023	N/A	N/A	Produção científica sobre gestão em clubes de futebol.
De Gouvêa et al., 2024	Análise do Clube de Regatas do Flamengo sob a perspectiva da estratégia do oceano azul.	Estratégia do oceano azul.	N/A

Douglas et al., 2022	Análise crítica da gestão do Clube de Regatas Flamengo em relação a plataformas digitais e serviços de streaming na sociedade digital e pandêmica.	Gestão de plataformas digitais e serviços de streaming em clubes de futebol.	N/A
Jorge e Valentim, 2021	Estudo sobre a gestão da informação como estratégia inovadora no Marília Atlético Clube.	Gestão da informação como estratégia inovadora.	N/A
Machado et al., 2020	Estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do Campeonato Brasileiro da série A (1987-2019).	Gestão de clubes de futebol.	N/A
Moraes e da Cunha Bastos, 2022	Proposta do Modelo MGME para a gestão de marketing em clubes de futebol.	Modelo de gestão de marketing.	N/A
Nazi e Amboni, 2019	Práticas de governança corporativa em clubes de futebol de Pelotas.	Governança corporativa em clubes de futebol.	N/A
Neto et al., 2022	Modelo de gestão esportiva no Brasil e implicações no esporte universitário.	Modelo de gestão esportiva.	N/A
Passero et al., 2020	Análise dos cargos de comissão técnica e arbitragem no futebol feminino liderado por homens.	N/A	Análise de recursos humanos no futebol feminino.

Fonte: Autoral (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da produção científica global no campo da gestão de organizações esportivas revelou um crescente interesse na formulação de estratégias de gestão destinadas a otimizar o desempenho dos clubes de futebol. Esses estudos abordaram diversos aspectos, desde a gestão de marketing até a adoção de plataformas digitais e serviços de streaming como modelos de negócios inovadores.

Destaca-se a notoriedade do "Modelo MGME", que emerge como uma proposição visando aprimorar a gestão do marketing nos clubes de futebol. Este modelo apresenta abordagens inovadoras com o propósito de fortalecer a marca e gerenciar eficazmente as interações com os torcedores.

A análise crítica de cunho sociológico da administração do Clube de Regatas Flamengo, no que se refere à incorporação de plataformas digitais e serviços de streaming, ressalta a habilidade dessas instituições esportivas em se adaptar à era digital e ao contexto pandêmico. Esse tipo de análise também enfatiza as mudanças nas estratégias de envolvimento com os torcedores, especialmente sob essas circunstâncias.

No cenário das publicações nacionais, abrangendo o período entre 2000 e 2021 no Brasil, observa-se uma valiosa contribuição que ofereceu uma visão abrangente sobre o marketing esportivo e sua evolução ao longo do tempo.

A investigação centrada na gestão profissional da Sociedade Esportiva Palmeiras proporcionou uma análise aprofundada de como uma administração eficaz pode ter impactos positivos tanto no desempenho esportivo quanto na saúde financeira do clube.

Outro estudo que abordou os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do Campeonato Brasileiro da série A, no período compreendido entre 1987 e 2019, ressaltou a importância dos presidentes e gestores na liderança dessas equipes em um dos campeonatos mais prestigiosos do país.

A literatura examinada reflete o crescente reconhecimento da importância da gestão eficiente nos clubes de futebol, juntamente com a contínua busca por estratégias que potencializem o desempenho esportivo e a saúde financeira dessas organizações. Neste contexto atual, que é caracterizado pela digitalização e pela influência da pandemia, novas abordagens na gestão desses clubes estão emergindo, à medida que buscam se adaptar às demandas da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Bruno Pires. É do Brasil... análise das publicações nacionais entre os anos de 2000 e 2021 sobre marketing esportivo. 2021.

COELHO, Luiz Felipe André. Gestão esportiva: análise da administração profissional do clube de futebol Sociedade Esportiva Palmeiras. 2020.

DA LUZ, Thiago Savio Ingles; PEDROSO, Bruno; LISE, Natasha Santos; DE FREITAS JÚNIOR, Miguel Archanjo. Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência. Revista PODIUM Esporte, Lazer e Turismo, v. 1, pág. 138-164, 2023.

DE GOUVÊA, Diogo Gabriel Teixeira; DA SILVA MACHADO, Renan, DA SILVA, Marina Pereira Mota; DE JESUS, Rafael Cavalcanti; SENNA, Pedro. Um mar rubro-negro desaguando em um oceano azul: uma análise do clube de regatas do flamengo sob a perspectiva da estratégia do oceano azul. **Retail Management Review**, v. 4, n. 1, p. e30-e30, 2024.

NEGRI, Douglas Melo; RUZZA, Gustavo Tournier. Gestão de plataformas digitais e serviços de streaming como modelo de negócio de clubes de futebol na sociedade digital e na sociedade pandêmica: Uma análise sociológica crítica da gestão do clube de regatas flamengo. 2022.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA INOVADORA NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UM ESTUDO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 26, 2021.

MACHADO, Alexsandro Júnior. Os presidentes entram em campo: estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do Campeonato Brasileiro da série A (1987-2019). 2020.

MORAES, Ivan Furegato; DA CUNHA BASTOS, Flávia. Modelo MGME: proposta para a gestão de marketing em clubes de futebol. RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol, v. 59, pág. 415-432, 2022.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. Práticas de Governança Corporativa e seus Impactos em Clubes de Futebol da Cidade de Pelotas. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 2, 2019.

NETO, Laban; ABRAHAO, Silvio; DUARTE, Helena Las Casas Laborne. O modelo de gestão esportiva no brasil e possíveis implicações no esporte universitário. 2022.

PASSERO, Julia Gravena; BARREIRA, Julia; TAMASHIRO, Lucas; SCAGLIA, Alcides José; GALATTI, Larissa Rafaela. Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem. **Movimento**, v. 26, 2020.