

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

RICARDO LUIZ ANGELOTTI

**PERCEPÇÕES ACERCA DA CADEIA PRODUTIVA E DA SUSTENTABILIDADE
DOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL CATARINENSE**

**CRICIÚMA-SC
2022**

RICARDO LUIZ ANGELOTTI

**PERCEPÇÕES ACERCA DA CADEIA PRODUTIVA E DA SUSTENTABILIDADE
DOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL CATARINENSE**

Dissertação de Mestrado para obtenção do título de mestre do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Melissa Watanabe

**CRICIÚMA-SC
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

A584p Angelotti, Ricardo Luiz.

Percepções acerca da cadeia produtiva e da sustentabilidade dos clubes de futebol profissional catarinense / Ricardo Luiz Angelotti. - 2022.

112 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2022.

Orientação: Sílvio Parodi Oliveira Camilo.

Coorientação: Melissa Watanabe.

1. Clubes de futebol - Administração - Santa Catarina. 2. Futebol - Santa Catarina. 3. Sustentabilidade. 4. Cadeia produtiva. I. Título.

CDD 23. ed. 796.334098164

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101

Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

RICARDO LUIZ ANGELOTTI

**PERCEPÇÕES ACERCA DA CADEIA PRODUTIVA E DA SUSTENTABILIDADE
DOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL CATARINENSE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

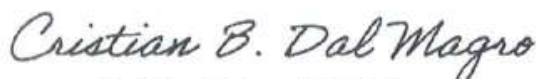
Criciúma, 28 de abril de 2022.

BANCA EXAMINADORA

SILVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO:36223115091
Assinado de forma digital por SILVIO
PARODI OLIVEIRA CAMILO:36223115091
Dados: 2022.05.16 08:53:48 -03'00'

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo
(Presidente e Orientador – UNESC)


Profa. Dra. Melissa Watanabe
(Coorientadora - UNESC)




Prof. Dr. Cristian Baú Dal Magro
(Membro – UNOCHAPECÓ)


Prof. Dr. João Henrique Zanelatto
(Membro – UNESC)

Documento assinado digitalmente
gov.br RICARDO LUIZ ANGELOTTI
Data: 22/03/2024 14:25:18 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Ricardo Luiz Angelotti
(Discente)


Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam
Coordenador Adjunto do PPGDS – UNESC

Agradecimentos

Ser grato com as pessoas que lhe ajudam é das mais nobres atitudes que se pode ter.

Ao meu redor não foi diferente e não faltaram familiares, amigos, professores, colegas e instituições que de uma forma ou outra apoiaram o meu caminhar até a conclusão dessa pesquisa. Deixo assim minha gratidão mais do que especial a cada um deles em destaque a minha esposa e filhas pela compreensão, aos meus pais por sempre me apoiarem nos estudos.

Ao meu orientador que esteve ao meu lado durante compreensivo e atento me ajudou muito no processo.

Por fim ao PPGDS, a FAPESC e aos clubes que fizeram parte da pesquisa.

“a mais sórdida pelada é
de uma complexidade shakespeariana”
Nelson Rodrigues

RESUMO

O futebol é uma das grandes paixões do brasileiro, uma modalidade esportiva presente no cotidiano de toda a nação e com um mercado significativo. Torcedor fervoroso ou não, ao assistir a um jogo da seleção em uma disputa importante, ao resolver presentear uma bola a uma criança ou ao comprar aquela camisa do time favorito a um amigo, resulta na inserção dessa cadeia produtiva. Representada por mais de 600 clubes profissionais no país com aproximadamente 90mil atletas registrados e muitas pessoas que diretamente atuam para o funcionamento desses times, a qual estas podem ser remuneradas, estatutárias ou voluntárias. O mercado do futebol representa aproximadamente 0,7% do PIB nacional e assim, estudar os processos de desenvolvimento e gestão dos clubes deve ser considerado necessário e um lócus importante de atuação profissional. A sua maior profissionalização e seu desenvolvimento enquanto negócio, tendem a elevar suas receitas e melhorar a sua relação como mercado e com a cadeia produtiva que se relaciona, faz-se necessário também, elevar o número de pesquisas e estudos dessa área. A presente pesquisa de dissertação trata da busca pela compreensão que os gestores dos clubes possuem em relação à cadeia produtiva e a sustentabilidade dos times de Santa Catarina. Efetuou-se entrevistas com os presidentes dos clubes e com os gestores operacionais, a fim de compreender as suas percepções da cadeia produtiva a qual estão inseridos e suas ações sustentáveis para a manutenção dessas entidades esportivas. Os resultados encontrados apontam para uma compreensão ainda incompleta da ampla cadeia produtiva onde o futebol profissional está inserido. As interações com essas cadeias aparecem de forma limitada e em alguns momentos sem a compreensão adequada da relação com a mesma. Quanto a sustentabilidade, os clubes demonstraram realizar ações nos três pilares fundamentais. Agindo para a sustentabilidade ambiental, social e econômica, de forma semelhante ao que foi identificado em relação à cadeia produtiva as ações focadas em sustentabilidade acabam por atingir esse escopo de maneira involuntária uma vez que aparecem como ações focadas em marketing ou promoção do clube. Assim a presente pesquisa coloca certa luz sobre os processos de gestão dos clubes catarinenses acerca da temática da cadeia produtiva e da sustentabilidade, mas não se limita por aqui, outras pesquisas e estudos mais aprofundados podem ser construídos a partir desse estudo de casos múltiplos aqui apresentado.

Palavras-chave: Futebol. Gestão esportiva. Cadeia produtiva. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Football is one of the great passions of Brazilians, a sport present in the daily life of the entire nation and with a significant market. Passioned fan or not, when watching the national play in an important match, when deciding to gift a ball to a child or when buying that favorite team shirt from a friend, results in the insertion of this production chain. Represented by more than 600 professional clubs in the country with approximately 90 thousand registered athletes and many people who directly work for the operation of these teams, which can be remunerated, statutory or voluntary. The football market represents approximately 0.7% of the national GDP and thus, studying the development and management processes of clubs should be considered necessary and an important locus of professional performance. Its greater professionalization and its development as a business tend to increase its revenues and improve its relationship with the market and with the production chain that it relates to, it is also necessary to increase the number of research and studies in this area. The present dissertation research deals with the search for understanding that club managers have in relation to the production chain and the sustainability of teams in Santa Catarina. Interviews were carried out with the presidents of the clubs and with the operational managers, in order to understand their perceptions of the productive chain in which they are inserted and their sustainable actions for the maintenance of these sports entities. The results found point to a still incomplete understanding of the broad production chain where professional football is inserted. Interactions with these chains appear in a limited way and at times without adequate understanding of the relationship with them. As for sustainability, the clubs demonstrated that they carried out actions in the three fundamental pillars. Acting for environmental, social, and economic sustainability, similarly to what was identified in relation to the production chain, actions focused on sustainability end up reaching this scope involuntarily, since they appear as actions focused on marketing or promoting the club. Thus, the present research sheds some light on the management processes of clubs in Santa Catarina on the theme of the production chain and sustainability, but it is not limited here, other research and more in-depth studies can be built from this multiple case study here. introduced.

Keywords: Football. Sports management. Productive chain. Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estrutura Elementar Genérica de Uma Cadeia Produtiva	26
Figura 2 Sete Revoluções da Sustentabilidade	31
Figura 3 Ambiente de Negócios das Instituições Esportivas	42
Figura 4 Como é a Estrutura de Controle na Europa	44
Figura 5 Cadeia Produtiva no Futebol de Blumenschein	46
Figura 6 Modelo da Cadeia Produtiva do Futebol por Ferreira.....	47
Figura 7 Modelo de Cadeia Produtiva Proposto por Leoncini e Silva.....	50
Figura 8 Cadeia Produtiva do Futebol Visão da CBF	52
Figura 9 Proposição de um Modelo da Cadeia Produtiva do Futebol	54
Figura 10 Modelo Conceitual da Cadeia Produtiva do Futebol	55
Figura 11 Organograma Clube A	72
Figura 12 Organograma Clube B	75
Figura 13 Definição de Cadeia Produtiva Pelos Entrevistados	79
Figura 14 Elementos da Cadeia Produtiva do Futebol Profissional.....	81
de Santa Catarina	81
Figura 15 A Relação com a Cadeia Produtiva e Busca por uma Gestão	83
Figura 16 Geração de Valor com a Cadeia Produtiva	85
Figura 17 Relações da Cadeia Produtiva com a Sustentabilidade dos Clubes	89
Figura 18 Nuvem de Palavras do Código: Sustentabilidade	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolução das Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil.....	18
Gráfico 2 Pesquisas Publicadas Por Ano.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Principais Resultados Alcançados com a Análise da Cadeia Produtiva	28
Quadro 2 Diferenças Entre a Gestão Amadora e a Profissional de Clubes de Futebol	41
Quadro 3 Base Jurídica e Objetivos dos Clubes	64
Quadro 4 Tipos de Poderes nos Clubes e Características.....	68
Quadro 5 Caracterização dos Entrevistados	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBF Confederação Brasileira de Futebol

FCF Federação Catarinense de Futebol

FIFA Federação Internacional de Futebol Associação

LSCDT Liga Santa Catarina de Desportos Terrestres

SAF Sociedade Anônima do Futebol

PDSA Plan, Do, Study, Action

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	22
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 CADEIA PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	29
2.3 O FUTEBOL COMO FENÔMENO CULTURAL.....	32
2.3.1 Futebol Em Santa Catarina	35
2.3.2 Profissionalização Da Gestão Do Futebol	39
2.4 GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA NO FUTEBOL.....	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	60
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL PESQUISADOS	63
4.1.1 Estrutura De Organograma Dos Clubes E As Suas Características	70
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS	77
4.3 A IDENTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA PELOS CLUBES E A RELAÇÃO COM ELA	78
4.4 A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DOS CLUBES	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	100

APÊNDICE A	110
-------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

O futebol não é somente a prática esportiva, ele é um espetáculo. Esse espetáculo esportivo é ofertado ao público, mas também é ofertado ao setor econômico que orbita em torno dessa atividade. E é dessa maneira que se compreende a busca por mais estudos voltados para entendimentos diferentes do futebol além dos noventa minutos de bola rolando.

No Brasil, culturalmente, entende-se que todo cidadão é um apaixonado pelo esporte das quatro linhas com vinte e dois jogadores em campo, como diria Verríssimo, “todo brasileiro é um técnico de futebol frustrado”. Claro que a máxima pode não ser tão verdadeira assim, mas ao longo da história de vida do pesquisador que aqui apresenta essa dissertação ela esteve presente. E com uma visão muito distinta, que pode ter sido o verdadeiro impulsionador dessa construção, pela total falta de habilidade para o jogo em campo, o envolvimento acabou acontecendo nos bastidores do esporte. Por ter um familiar envolvido na gestão do clube local, desde a infância o contato com o cotidiano do clube era parte da rotina, viagens, jogos, vestiários, treinamentos, reuniões e todos os momentos que precedem ou sucedem o espetáculo de noventa minutos fizeram e de certa forma ainda fazem parte de universo de vivência distinto.

Por essas experiências de vida e por uma perspectiva de continuar trilhando os caminhos da gestão do futebol tem-se um primeiro impulsionador para a construção da presente pesquisa. Somado a esse interesse de ordem pessoal tem-se o cenário de transformação que o futebol brasileiro vem passando nos últimos anos, seja dentro ou fora dos gramados tem ampliado as áreas de estudo voltadas para esse campo, também fazem com que se busque um maior conhecimento sobre esse mercado. Discussão de novas leis e reformulação na gestão dos clubes são pontos de convergência para os novos modelos de governança e *compliance*¹ e por consequência a compressão do futebol como um negócio para além do campo de jogo (ANDRADE et al., 2013). É possível acompanhar pelas produções de Albino (2009), Andrade (2013), Blumenschein (2013), Andrade e Ramos (2015), Marques e Costa

¹ “A palavra “compliance” vem do verbo em inglês “to comply”, que significa agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras ou um pedido. No ambiente corporativo, compliance está relacionada à conformidade ou até mesmo à integridade corporativa. Ou seja, significa estar alinhado às regras da empresa, que devem ser observadas e cumpridas atentamente” (DONELLA, 2019).

(2016), Nakamura (2015), Ferreira (2015), Nazi e Amboni (2018), Kupper (2019) Rodrigues (2010), Lucente e Bressan (2018), Silva (2016), Mattar (2014), Mattar e Mattar (2013), Ribascik (2013), Serrano (2018) Júnior Freitas e Hirata (2014) e Ouriques (1999) que há um crescimento no interesse da temática voltada para a organização dos clubes de futebol nas suas diversas esferas internas e externas como categorias de base, profissionalização, gestão estratégica, cadeia produtiva, inovação, gestão e não somente os estudos esportivos e técnicos.

Apesar, mesmo com o peso da relevância econômica envolvida no mercado do futebol brasileiro (para não citar mundial), os clubes ainda vivenciam modelos de gestão antiquados, deficitários e em descompasso com as transformações. Conforme Nakamura (2015), a ausência de modelos gerenciais e de governança, semelhantes as melhores práticas de empresas privadas, impedem que os clubes de futebol alcancem um patamar mais elevado de receita e por consequência de sustentabilidade financeira num longo prazo. Partindo da compreensão estratégica de Falconer (1999) a aquisição da sustentabilidade no longo prazo depende da captação de recursos (humanos, materiais e financeiros) de maneira contínua e suficiente para que a entidade possa se manter viva e em busca dos seus objetivos. Com isso, Falconer (1999) posiciona que se faz necessário a capacidade de arrecadação de recursos (coisa que os clubes de futebol possuem considerável acesso), mas é preciso de modo conjunto saber empregá-lo de forma eficiente, potencializar seus resultados e possibilitar assim entrada de novos recursos.

No caminho dessa transformação dos clubes existe a expectativa da aprovação de Lei Federal a PL-5082-2016 que regulamentem um modelo empresarial para os clubes de futebol, mesmo que atualmente já existam clubes que atuam com parcerias privadas ou com modelos de gestão que já se distanciam dos modelos associativos e se aproximam de modelos de *branding* (ALBINO et al., 2009). Mas a grande maioria dos times de futebol permanecem no formato associativo regendo seus estatutos e estruturas de poder.

Estudiosos da área como o professor Nakamura (2015) defendem a necessidade de os clubes de futebol iniciarem uma preparação e migração para os moldes de clube-empresa. Para tanto, é necessário haver uma preparação que compreenda essa transformação dentro dos conselhos, sócios e gestores dos clubes de futebol. Mesmo com o aumento significativo das receitas dos clubes de futebol,

muitos ainda são tratados como associações sem fins lucrativos, o que em alguns casos leva a uma gestão financeira temerária. Gerando dívidas e comprometendo receitas de gestões futuras (NAKAMURA, 2015).

No caminho a ser percorrido para esse entendimento de transformação dos processos de gestão dentro dos clubes de futebol, a busca por informações e entendimento das variáveis e pessoas envolvidas se torna essencial. Como apresenta Anagnostopoulos (2011) em seu estudo, o entendimento por parte de times de federações quais *stakeholders* que se relacionam é essencial para a construção do planejamento que permita uma melhor atuação mercadológica e da cadeia produtiva envolvida (ALBINO *et al.*, 2009; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; LOBATO; DIAS; TEIXEIRA, 2012).

As transformações nas rotinas de gestão, desempenho, governança e transparência dos resultados dos times de vem sendo uma prerrogativa de transformações das mais impactantes desde a aplicação da Lei Pelé (Lei n.9.615, de 24 de março de 1998) a qual se lançam as determinações referentes a transparência dos processos de gestão dos clubes (BRASIL, 1998). Como apresentado por Albino *et al.*, (2009) e Mattar (2014) os clubes buscaram se adaptar as normativas da lei e adequar assim as suas estruturas gerenciais a modelos mais abertos e transparentes. Esta transformação e mudança deve ocorrer paulatinamente conforme o grau de amadurecimento, cultura organizacional para a mudança que o clube apresenta.

No mesmo campo, a PL-5082-2016 que tramita no Congresso Nacional versa sobre o interesse de fomentar um modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) voltado para os clubes de futebol de forma mais específica. E da mesma forma, apresentam argumentos de que o futebol possui característica singular de, ao mesmo tempo, ser identificado como manifestação cultural, referência de força da nação interna e externamente e oferecer um grande potencial econômico (BRASIL, 2016).

Para isso olha-se muito para os modelos de gestão dos clubes de futebol do continente europeu. Entende-se hoje que o mercado inglês como o mais proeminente em questões de receita. O estudo de Lonsdale (2004) permite compreender a transformação que ocorreu na liga inglesa, deixando de ser um campeonato com preconceitos e baixas receitas para um dos destaques mundiais no esporte. Tendo, por exemplo, times de como o Manchester United, que se transformou em uma empresa de capital aberto no mercado e de grande expressão no mercado

mundial do futebol. Fortalecendo assim as premissas de rentabilidade aliada a conquista dos títulos, gestão eficiente e transparente. Esse exemplo do Manchester United tem sua relevância para justificar a busca por modelos de gestão mais modernos no meio do futebol, pois o clube até o início de abertura de suas ações no mercado não apresentava lucratividade. Esse ponto de mudança foi determinante para uma reestruturação definitiva do clube na totalidade apresentado em um primeiro momento crescimento na sua lucratividade e posteriormente resultados esportivos destacados (LEONCINI; SILVA, 2006).

Em vista das transformações que o futebol vem passando nos últimos anos, e das situações vindouras que se apresentam no horizonte, faz-se relevante a construção de estudos nos mais diversos campos que envolvem esse gigante negócio que segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), representa 0,72% do PIB nacional, movimentando valores em torno de quase R\$ 52,9 bilhões no ano de 2018. Dados atuais da pesquisa do Itaú BBA 2020 aprontam que somente os 20 times da primeira divisão do futebol brasileiro movimentaram no ano de 2019 um faturamento de R\$ 5.89 bilhões representando 0,081% do PIB nacional. Mas mesmo com valores tão expressivos de faturamento os clubes seguem enfrentando dificuldades de sustentação financeira adequada, como demonstra o estudo apresentado pelo Ernest Young em maio de 2021, a qual descreve que os principais clubes de futebol do Brasil somam um endividamento líquido de R\$ 10,3 bilhões de reais (ERNEST YOUNG, 2021).

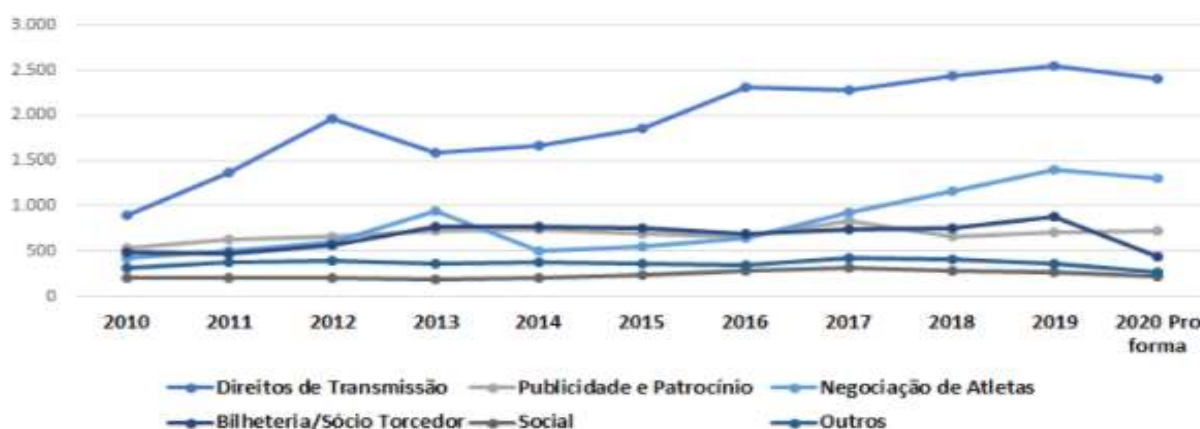
Em virtude da pandemia global de covid-19 iniciada em 2020, os clubes de futebol do Brasil enfrentam uma redução considerável das suas receitas, uma vez que o faturamento com o *matchday*² foi totalmente perdido com a ausência do público aos estádios.

“Com os portões dos estádios fechados na maior parte do ano passado por conta da pandemia de covid-19, os clubes brasileiros de futebol registraram uma queda de 10% nas suas receitas, que somaram R\$ 5,5 bilhões, e um aumento de 15,6% no total dos passivos, para R\$ 14,1 bilhões. O resultado seria pior ao excluir ganhos excepcionais com venda de imóveis e de atletas.” (FALCÃO, 2021)

² Termo em inglês utilizado no mercado do futebol para descrever todas as receitas geradas em um dia de jogo. Estão inclusos principalmente as receitas com bilheteria nos jogos e dos programas de sócio torcedor dos clubes. Além disso, consta o faturamento com camarotes, cadeiras cativas, alimentação & bebida e outras receitas em dias de jogos (ERNEST YOUNG, 2021).

Essa queda fica evidente no gráfico 1 apresentado no estudo do Itaú BBA feito anualmente com os clubes do futebol brasileiro. Nele está apresentada a evolução da receita dos clubes brasileiros nos aspectos que tangem Direitos de Transmissão, Publicidade e Patrocínio, Social, Negociação de Atletas, Bilheteria/Sócio Torcedor e Outras fontes. Na passagem do ano de 2019 para 2020 a queda de receita referente a bilheteria e sócio torcedor é significativa chegando a quase 50% menor conforme o gráfico.

Gráfico 1 Evolução das Receitas de 27 Clubes de Futebol do Brasil em Milhões de Reais Corrigidos pelo IPCA



Fonte: Itaú BBA, 2021

Essa situação demonstra a relevância nos estudos referentes à gestão eficaz dos clubes de futebol, uma vez que os desafios são variados e intrinsecamente ligados aos acontecimentos econômicos globais. Como afirma, uma das referências em análise financeira de clubes de futebol e um dos autores do estudo o Itaú BBA a mais de 10 anos, Cesar Grafiatti (2021), o futebol não é uma atividade que visa o lucro a meta sempre está vinculada a conquistas esportivas, diferente das companhias de mercado que geram lucros e pagam dividendos. Essa realidade de difícil interação faz com que muitos dos clubes não gerenciem adequadamente as suas fontes de receitas e seus gastos. Mas como Grafiatti (2021) afirma “se não precisa dar lucro, precisa gerar caixa” e uma gestão sustentável pode ser a peça propulsora para essa conquista.

O Relatório Brundtland da ONU de 1987, chamado de “Nosso Futuro Comum” apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável como a continuidade dos enfoques econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade na totalidade, onde podem ser aceita satisfação das necessidades individuais e coletivas da mesma forma que se preserva a biodiversidade e os ecossistemas naturais (CMMAD, 1991). Mesmo que os clubes de futebol estejam preponderantemente focados na rentabilidade financeira, a fim de sanar os altos custos envolvidos no esporte, sabe-se que uma organização não pode ser considerada sustentável se focar somente nesse aspecto, são exigidas novas perspectivas e ações mais abrangentes (SANTOS, 2016).

Dessa forma, a busca com compreender outros mecanismos vinculados a gestão dos clubes de futebol impulsionam a intenção de investigar como os clubes de futebol percebem a cadeia produtiva e a com a gestão sustentável nos mais diversos aspectos. Nas buscas por pesquisas que possam contribuir e corroborar com as informações que serão encontradas nos futuros clubes a serem pesquisados é possível perceber que ainda existe uma lacuna nesses campos. Quando em pesquisa na base de dados SCOPUS utilizando os termos *FOOTBALL*, *SUSTAINABILITY* e *SUPPLY CHAIN* foram encontrados somente três artigos científicos nos últimos 10 anos que contemplavam esses três tópicos. E ainda assim eles eram focados na indústria do vestuário, relacionada ao futebol e a relação de venda de materiais esportivos dos times e fornecimento de materiais para uso das equipes. Evidente que esse é um dos aspectos que envolvem a cadeia produtiva do futebol, como será detalhado na fundamentação teórica desta pesquisa, mas não se restringe somente a esse aspecto, outras fontes também abastecem a cadeia produtiva do futebol.

Quando pesquisado na mesma base de dados utilizando os termos *FOOTBALL* e *SUPPLY CHAIN*, somente o número de resultados passa para 14 documentos (sendo 3 os mesmos que já surgiram na outra busca já comentada). Nem todos estão exatamente focados na gestão interna de times esportivos, tendo como exemplo uma pesquisa que utilizou conceitos de PDSA³ (*Plan, Do, Study, Action*) para melhorar o desempenho esportivo dos atletas, alguns artigos se relacionam com times de futebol americano, mesmo não sendo o esporte de foco desta pesquisa ainda

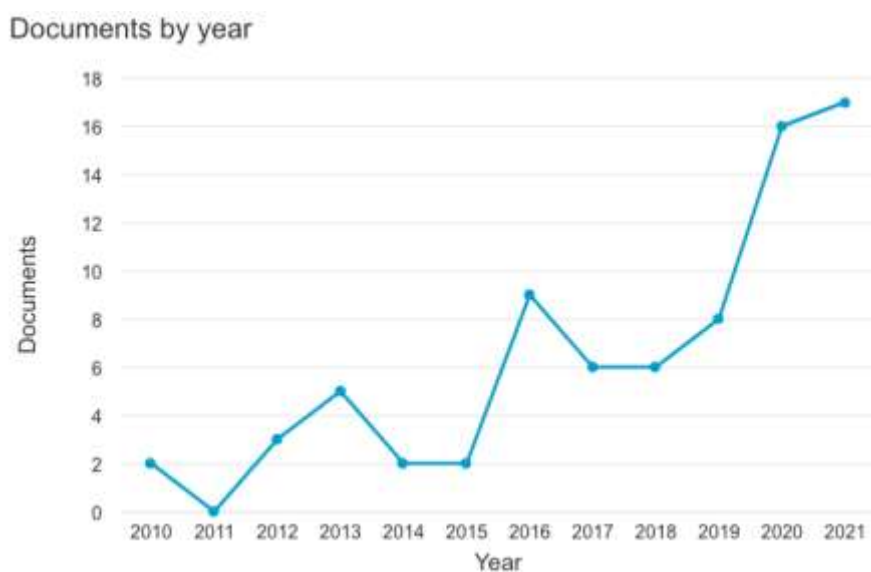
³ Sigla em inglês que designa quatro etapas do ciclo, “Plan” organizar ou planejar, “Do” realizar ou fazer, “Study”, classificar ou estudar, e “Action” atuar ou implementar as ações corretivas.

contribuem por se tratar do campo da gestão esportiva. A partir dessa busca por estudos prévios que envolvam a cadeia produtiva e a gestão de times de futebol ou equipes esportivas como aparecem de forma mais evidente ficou destacado que a maior parte dos artigos encontrados foram construídos nos Estados Unidos da América, com um total de 10 artigos dos 14 encontrados.

Mas, em contrapartida, 1 dos 14 foi produzido no Brasil no ano de 2017 a qual se faz um estudo de demanda do público em relação aos custos de ingressos dos jogos de uma temporada do Campeonato Brasileiro, fonte de receita que já foi identificada como em queda no último ano devido à pandemia de covid-19 que interrompeu a presença de público nos estádios. Mesmo assim continua sendo uma parte com relevância da estrutura de gestão dos clubes de futebol.

Mediante a busca dos termos *FOOTBALL* e *SUSTAINABILITY* os resultados sobem para 76 artigos nos últimos 10 anos (já inclusos os outros 14 anteriormente comentados). Esses 76 artigos concentrados nas áreas de ciências sociais, gestão e negócios. O que demonstram a relação entre a gestão das equipes esportivas e a busca por maiores conhecimentos para seu desenvolvimento. Como é possível perceber no gráfico 2 o crescimento no número de pesquisas vinculadas a essa temática é clara.

Gráfico 2 Pesquisas Publicadas Por Ano



Fonte: SCOPUS

Em busca de compreender de melhor forma a produção nacional a respeito da temática que permeia a presente pesquisa, foram feitas buscas nas bases de periódicos da CAPES e na Scopus utilizando palavras-chave em português e buscando publicações brasileiras em específico. Quando pesquisados os termos “cadeia produtiva” e “futebol” na base de periódicos da CAPES para artigos publicados de 1996 até 2021 somente uma ocorrência surge. O mesmo artigo de 2017, de autoria de Bevenides, Santos e Cabral, publicado na revista de economia contemporânea, a qual é analisada a relação entre o preço dos ingressos e a demanda nos jogos de futebol.

A fim de encontrar mais fontes de sustentação da pesquisa, bem como demonstrar a relevância de se estudar a presente temática do futebol e sua cadeia produtiva no Brasil. A busca por outras fontes e pesquisas, como comentado anteriormente, também foi executada em português na base de dados da Scopus. Com os descritores “cadeia produtiva” e “futebol” surgiram quatro ocorrências em documentos secundários. Entre os documentos aparecem trabalhos de conclusão de curso, artigos apresentados em eventos científicos e publicação em revista científica.

O gerenciamento dos times vem se modificando para a busca de melhores resultados considerando se a melhor gestão dos processos administrativos é o que poderá trazer esses resultados aos clubes. Já que se for pensado no viés do torcedor ele dirá que quer ser campeão e talvez nem tenha ideia do faturamento do seu time. Mas e agora quais são os objetivos do time – maximizar lucro, ganhar títulos ou aumentar seu quadro social? Esses objetivos são compatíveis com o modelo de gestão que os times estão empregando no momento? Para isso cada vez mais os clubes de futebol estão buscando alternativas para elevar a sua lucratividade e para isso o modelo empresarial vem se solidificando como uma alternativa fundamental. Mas como os clubes buscam também a conquista de títulos em conjunto ao gerenciamento adequado dos recursos é necessário maximizar as receitas, controlar os custos e obter os títulos tão desejados (PEREIRA et al., 2004).

Percebe-se assim que não somente como um viés econômico e gerencial, mas também pela por uma importância sociocultural no contexto nacional e pelo desejo de conquista de títulos. Levantam-se argumentos que instigam a busca do conhecimento dentro desse mercado tão peculiar, o qual é o futebol brasileiro e a relação vivida pelos clubes vinculados a Federação Catarinense de Futebol – FCF.

Desta feita enxergam-se as justificativas para que se tenha o futebol e os clubes da primeira divisão do campeonato catarinense como ponto de interesse e de espaço para estudo.

Apesar dos avanços na discussão de gestão dos clubes de futebol, ainda existem espaços e conhecimentos a serem buscados para a evolução do processo, principalmente se tratando do futebol catarinense que representa um mercado de média expressão no cenário nacional, mas com grande potencial de crescimento. Neste contexto, se faz válido pesquisar junto aos gestores dos times de futebol de Santa Catarina o seguinte questionamento. Qual a percepção dos gestores sobre a cadeia produtiva e a sustentabilidade dos clubes de Futebol?

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar a visão dos gestores acerca da cadeia produtiva e da sustentabilidade dos clubes de futebol profissional catarinense.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar os clubes de futebol objetos da análise.

Investigar junto aos gestores dos clubes do futebol catarinense a estrutura da cadeia produtiva a qual os clubes se relacionam.

Levantar as ações que os clubes executam para gerenciar a sustentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fundamentar as bases teóricas da presente pesquisa se faz com a busca por conceitos e embasamentos que passam pela gestão de organizações e serviços, compreensão do papel da cadeia produtiva nas organizações, da sustentabilidade como parte da gestão e o relacionamento com as peculiaridades inerentes do futebol. Já que o mercado relacionado a esse esporte de presença global tem suas características distintas de outras atividades comerciais, industriais e até mesmo esportivas (BLUMENSCHNEIN, 2013, MATTAR, 2014, MELO NETO, 1998).

2.1 CADEIA PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES

A amplitude dos estudos dos diversos tipos de organizações e produtos ofertados faz com que o conceito de cadeia produtiva também se configure com considerável variedade na literatura (MIELKE, 2002). Essa variabilidade de nuances no entendimento da cadeia produtiva faz-se presente pela visão sistêmica do conceito, uma vez que parte da ideia de que a produção de bens pode ser representada por etapas sucessivas (FIEP, 2021).

Na busca por melhores resultados e ganhos competitivos no cenário local e global, as organizações buscam novas formas de gerenciar suas atividades, de maneira a encontrarem sobrevivência nesse cenário altamente competitivo (ZAGO, et al. 2009). Provocadas pelas mudanças e pela competição crescente, as organizações estão buscando ações diferenciadas para os resultados alcançados serem melhores e maiores. Nessa busca de novas alternativas o modelo baseado em relacionamento com parceiros e com o setor surge como uma alternativa, nesse ponto destaca-se a Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) e a Cadeia Produtiva (*Filière*) como práticas a fim de possibilitar a sobrevivência e competitividade (ZAGO et al., 2009).

Na escola francesa de estudos industriais durante as décadas de 1960 e 1970 tem-se a origem do conceito de *Filière* que permitiu um enfoque diferenciado para os estudos relacionados ao agronegócio, mas também destinado à dimensão sistêmica das atividades econômicas, em geral (ZAGO, et al., 2009; UFSM, 2021; BATALHA, SILVA, 2014, CASTRO et al., 1998). Conforme conceituado por Morovan (1985 in UFSM, 2021), *filière*, que pode ser traduzida como fileira, significa uma

sequência de operações que leva a produção de um terminado bem de consumo. Consistindo assim em um conjunto de etapas consecutivas que devem ser executadas para transformar, das mais diversas formas, uma matéria-prima em um produto para o cliente final. No mesmo sentido, Haguenauer et al. (2001, p. 06) afirma que a cadeia produtiva é “o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais”.

A partir do conceito de Morova (1985 in UFSM, 2021), é possível compreender que a articulação da *filière* passa a ser influenciada pelas possibilidades oportunidades tecnológicas que envolvem o produto ser entregue ao consumidor, passando pelas estratégias dos agentes que compõe o setor. Dessa forma, como destacado pelo autor, as relações dos agentes ligados ao processo de produção “são interdependentes e complementares e tender a ser determinadas pelas forças hierárquicas que presidem a relação” (UFSM, 2021).

Com isso toda *filière* (cadeia produtiva) se sustenta em uma matéria-prima fundamental, que após passar por um processo de transformação, específico para cada atividade, origina um produto final que chega ao mercado consumidor (MALHEIROS, 1991). Esse entendimento da configuração da cadeia produtiva a partir do seu encadeamento de etapas permite a relação feita pelos autores de etapas a montante e a jusante ou então antes da porteira e depois da porteira, sendo que a montante tem-se a origem da matéria-prima e a jusante o mercado final (ZAGO et al., 2009; UFSM, 2021; CGEE, 2012, MALHEIROS, 1991; VIAL et al., 2009; RIBASCIK, 2013).

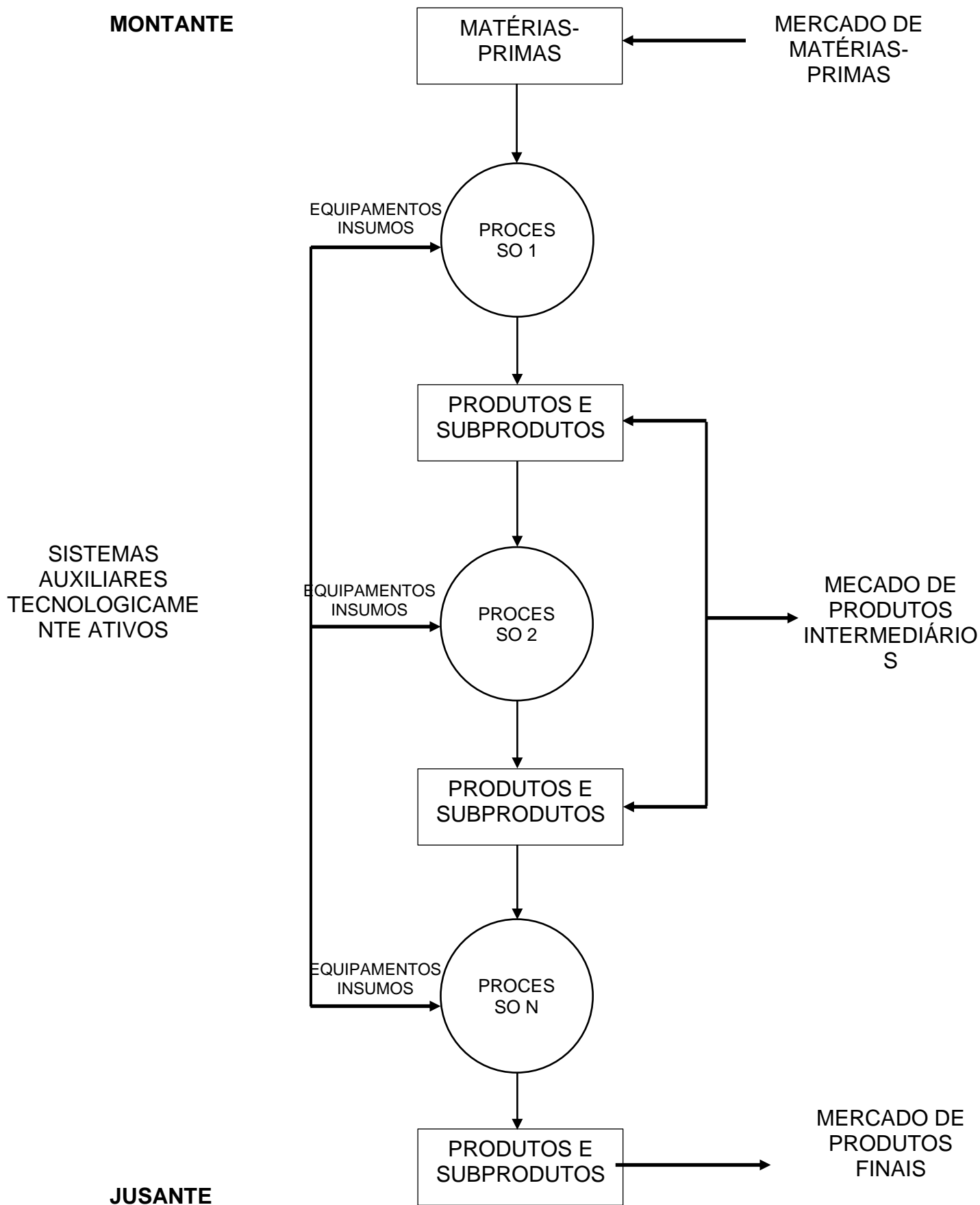
Essa metáfora explicativa da cadeia produtiva permite que se compreenda o funcionamento da mesma no sentido que como a organização deve conhecer a sua fonte de abastecimento e o mercado onde destina o produto final do seu processo. Ampliando o entendimento do processo da cadeia produtiva, quando utilizada a relação com a agroindústria, a terminologia “antes da porteira” refere-se aos processos e eventos que ocorrem com a matéria-prima antes da sua transformação em um novo bens ou serviços. Seguindo essa lógica surge o termo “dentro da porteira” que nesse caso explica o processo de transformação dos produtos ou dos serviços e por fim o termo “depois da porteira” trata da disponibilização dos serviços ou produtos ao mercado consumidor (RIBASCIK, 2013).

Dessa forma é possível compreender que cada cadeia produtiva tem uma formatação distinta, conforme a complexidade dos processos e trocas, articulando os distintos elos do encadeamento produtivo (CGEE, 2012). Assim, um estudo da cadeia produtiva e seus elos poderá construir uma ferramenta importante para a formulação de uma estratégia de desenvolvimento das organizações envolvidas, tendo essa pesquisa o foco na “indústria” do futebol. Permitindo assim a potencialização e estímulo dos elos que constituem essa cadeia.

Ainda segundo o estudo do CGEE (2012, p. 30) a “competitividade de uma cadeia produtiva depende do conjunto dos seus elos produtivos e, portanto, da eficiência de produção de cada um deles; a existência de elo frágil no território pode comprometer o conjunto da competitividade da cadeia”. A presença desse elo frágil na cadeia produtiva faz com seja necessário a busca por novos fornecedores que supram essa necessidade, fazendo com que a organização tenha que percorrer outros mercados a fim de equilibrar essa necessidade.

Na sua pesquisa Malheiros (1991) apresenta um modelo genérico de cadeia produtiva representada aqui pela figura 1.

Figura 1 Estrutura Elementar Genérica de Uma Cadeia Produtiva



Fonte: Malheiros, 1991.

A Figura 1 permite que se visualize a cadeia produtiva, sendo possível perceber o que há antes da transformação pela organização (antes da porteira ou a montante) ou seja, as matérias-primas disponíveis no mercado. Na sequência aparece o processo de transformação dessas matérias-primas dentro da organização (dentro da porteira). É nesse momento que os diversos processos existentes dentro da organização irão modificar as matérias-primas em um novo produto ou serviço. Nesse momento são gerados produtos e subprodutos que já podem ser destinados a mercados de produtos intermediários. Por fim tem-se o final da cadeia produtiva (depois da porteira ou a jusante) onde a organização coloca à disposição do mercado final ou seu principal produto, ou serviço, que foi construído no decorrer de sua cadeia produtiva. Com esse modelo apresentado na Figura 1 será construída a busca da presente pesquisa de identificar junto aos clubes de futebol de Santa Catarina como eles percebem a cadeia produtiva que por eles é construída.

Para se alcançar uma relação adequada dentro da cadeia produtiva, Morvan (apud BATALHA, SILVA 2014; UFSM, 2021) destaca três aspectos fundamentais de análise:

- a cadeia produtiva deve ser desenvolvida por uma encadeamento de intervenções de transformação, as quais podem ser isoladas e conectadas por um encadeamento técnico;
- visualizada como um conjunto de relações comerciais e financeiras relativas às etapas de transformação;
- conjunto de ações econômicas que valorizam os meios de produção.

Quanto aos tipos de cadeias produtivas, Malheiros (1991) e Fialho (2001) apresentam dois tipos, apresentadas como filières principais e filières auxiliares. As cadeias produtivas (filières) principais colaboram à satisfação das necessidades humana, tratando-se de produtos ou serviços essenciais à vida da sociedade, se concretizando pelos atos de consumo. As cadeias produtivas (filières) auxiliares são as que indiretamente contribuem com a satisfação das necessidades humanas, na forma que elas provisionam as cadeias produtivas principais os meios necessários à realização de suas funções (MALHEIROS, 1991; FIALHO, 2001).

Floriot (apud MALHEIROS, 1991) coloca que a análise evolutiva de uma cadeia produtiva segue uma lei morfogenética fundamental que preconiza os passos

para o desenvolvimento avançado. As etapas processuais necessárias para se atingir o estado avançado da cadeia produtiva passam por comportamentos dominantes:

- de exploração de recursos;
- de valorização dos recursos;
- de elaboração de produtos e serviços; e
- de comercialização de produtos e serviços (MALHEIROS, 1991).

Esses comportamentos dominantes descrevem as ações dos atores organizacionais em face à utilização dos recursos disponíveis para a transformação dentro da organização, ou seja, dentro da porteira da cadeia produtiva. Assim, conforme Bucklin (apud MALHEIROS, 1991) a dinâmica evolutiva de um sistema industrial passa, necessariamente, pela situação que se encontra o seu meio-ambiente de onde se originam as matérias-primas para abastecer a cadeia produtiva.

Com a compreensão do funcionamento e da construção de uma cadeia produtiva o processo seguinte a ser considerado é a análise dela. Conforme Kopittke (apud MALHEIROS, 1991) a análise de uma cadeia produtiva pode proporcionar o alcance de alguns resultados mais evidentes, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 Principais Resultados Alcançados com a Análise da Cadeia Produtiva

Analisar a evolução histórica do setor.
Identificar os principais sistemas clientes sobre os quais está situado o setor.
Identificar e caracterizar as principais atividades e as diferentes categorias de atores.
Identificar estratégias postas em prática e suas lógicas de ação.
Identificar a importância das diversas operações técnicas nos produtos e serviços do setor.
Identificar os atores principais do setor, isto é, os detentores do poder.
Fornecer elementos para a análise estratégica das empresas do setor.
Identificar o peso e a natureza da ação governamental sobre o setor.
Identificar gargalos na lógica técnica do setor.
Identificar as principais forças e fraquezas do setor.

Fonte: Malheiros (1991, p. 19).

Os elementos de análise listados no Quadro 1 permitem que se considere o valor da análise das cadeias produtivas, não importando qual o setor em específico, podendo ser utilizado como fonte de informação para os mais diversos ramos

econômicos da sociedade. Ao se perceber que analisando a cadeia produtiva é possível identificar os principais atores envolvidos, os gargalos na lógica técnica, as estratégias postas em prática ou o peso e a natureza das ações governamentais no setor, é possível perceber a importância de um estudo que se atente a esse foco. Dessa forma fica ainda mais evidente o quanto um estudo voltado para a cadeia produtiva do futebol pode ser benéfico para os atores envolvidos nessa atividade econômica, estejam eles a montante, internamente, ou, a jusante da cadeia. Assim poder-se-á criar ações futuras que permitam a gestão sustentável dessa atividade.

2.2 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Muito se discute sobre sustentabilidade desde os anos 1960 quando as temáticas voltadas para os problemas de concentração de riqueza, novas formas de abordagem aos recursos do planeta, relações com a sociedade e a própria sustentação das empresas passaram a fazer parte do cotidiano das organizações (OLIVEIRA et al., 2012, COSTA, SANTOS, 2009). Com esse movimento foi lançado, em 1968, o Clube de Roma, uma entidade composta de intelectuais e pesquisadores preocupados em analisar possibilidades de um desenvolvimento sustentável em meio as realidades econômicas e políticas que o mundo se encontrava (OLIVEIRA et al., 2012). Como resultado desses estudos em 1972 é apresentado o relatório “*The Limits to Growth*” publicado por Donella Meadows e colaboradores, definido com “um relatório para o projeto Clube de Roma sobre a situação da humanidade” realizando assim uma análise preditiva do crescimento populacional global e o consumo de recursos naturais em paralelo à industrialização.

Mesmo que estudos sobre a situação global de recursos naturais já estivessem acontecendo foi somente na década de 1980 que se inicia a chamada “segunda onda verde internacional” impulsionada pelo crescimento dos movimentos associativos e cooperativos que tinham como foco de atenção os fenômenos ecológicos globais (COSTA, SANTOS, 2009). É ainda nessa mesma década que o conceito “sustentabilidade” foi cunhado de forma definitiva. Ele surge no relatório da Comissão Brundtland em 1987, oficialmente apresentado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), sendo descrito como,

“Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.42).

Com a publicação do relatório da Comissão Brundtland buscou-se com a divulgação do conceito de sustentabilidade, por eles proposto, a construção de uma agenda global com a missão de guiar a humanidade para melhores soluções frente aos problemas ambientais e ao desenvolvimento econômico vigente e previsto, respeito às leis, redistribuição e criação de riqueza, sem comprometer as fontes de recursos naturais das próximas gerações (SOUZA FILHO, 2014, OLIVEIRA et al., 2012). Mas, foi após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), a RIO ECO-92, que o termo sustentabilidade ganha destaque, (BRANCO, 2013), já que “nenhum movimento social reuniu mais chefes de Estado como aconteceu nos eventos de 1992 no Rio de Janeiro” (BARBIERI et al., 2010, p.147). Desta forma, é a partir da realização da ECO-92 que as pesquisas científicas acerca da sustentabilidade se difundem o Brasil, essa expansão vem em consonância com as preocupações internacionais em face do tempo, tendo praticamente dobrado nos 10 anos seguintes (SOUZA; RIBEIRO, 2013).

Mesmo sendo difundido em larga escala, o conceito não foi tão facilmente absorvido, houve argumentos alegando que ele seria impreciso e carregado de utopia (DRUMMON, 1999). Da mesma forma na relação com a aplicabilidade nas organizações a sustentabilidade encontrou resistência, uma vez que a questão econômica é colocada acima de outros fatores, a questão ambiental vinculada a sustentabilidade só se fortaleceu quando os problemas ambientais começaram a afetar a possibilidade de trabalho e de retorno das organizações (OLIVEIRA et al., 2012).

À medida que o conceito de sustentabilidade vai se difundido no ambiente organizacional, no Estado também na academia percebe-se uma falta de consenso e uma conseqüente incompreensão do tema em decorrência à derivação do seu uso em diversas áreas do conhecimento, como, por exemplo, empresa sustentável, crescimento sustentável, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social e outras variações de uso dentro dos contextos necessário (BRANCO, 2013, XISTO, 2007). Nesse abrir de variantes para a aplicação da sustentabilidade no espaço empresarial surgem referências que passam a sustentar ações mais controladas de aplicação e

por consequência de obtenção de resultados para as organizações. Uma dessas referências é o *Triple Bottom Line* (TBL) proposto por Elkington em 1994 se apoia em três pilares Pessoas, Planeta e Lucro (*People, Planet and Profit*) (OLIVEIRA et al., 2012, XISTO, 2007, BRANCO, 2013).

O modelo do *Triple Bottom Line* proposto por Elkington passou a ser visto como um modelo de gestão adequado aos propósitos de sustentabilidade, por meio do qual as empresas tornam-se responsáveis não somente por seus resultados econômicos, mas também pelas ações sociais e ambientais que realizam (ELKINGTON, 2004, BRANCO, 2013). Dessa forma Elkington (2004) define que a aplicação do TBL nas empresas se concentra não apenas no valor econômico que agregam, mas também no valor ambiental e social que elas adicionam ou retiram do ambiente onde estão inseridas.

Mas para que isso acontece eficazmente, Elkington (2004) coloca que é necessária uma transição, para muitos, difícil, e para outros, incessível. Ele apresenta esse processo de mudança em sete pontos que chama de Sete Revoluções da Sustentabilidade.

Figura 2 Sete Revoluções da Sustentabilidade

	Paradigma Antigo	→	Novo Paradigma
1 Mercados	Conformidade	→	Competição
2 Valores	Duros	→	Suaves
3 Transparência	Fechada	→	Aberta
4 Tecnologia e ciclo de vida	Produto	→	Função
5 Parcerias	Subversão	→	Simbiose
6 Tempo	Mais largo	→	Mais longo
7 Governança Corporativa	Exclusivo	→	Inclusivo

Fonte: ELKINGTON, 2004, p. 26.

Esse modelo proposto por Elkington (2004) se baseia na argumentação do autor de que as empresas no terceiro milênio terão que fazer uma transição para o capitalismo sustentável. Um processo em que a revolução cultural estará presente no cotidiano das organizações. De maneira profunda, cada um dos sete elementos dessa revolução da sustentabilidade irá atingir as organizações, podendo modificar a forma como elas planejam uma ação, como no caso da relação tempo que irá demandar planejamentos para décadas a frente. Ou então, na transparência, onde o colapso de forças tradicionais está fazendo com que novas partes interessadas no negócio,

gerado pela empresa, surjam diariamente forçando uma adaptação rápida e constante.

Essa transformação proposta pelo modelo do TBL, conforme o autor (ELKINGTON, 2004, p. 39),

“é apenas o início. Será necessária uma abordagem muito mais abrangente que envolve uma ampla gama de partes interessadas e coordena muitas áreas de política governamental, incluindo política tributária, política tecnológica, econômica política de desenvolvimento, política de trabalho, política de segurança, política de relatórios corporativos e assim por diante. Desenvolvendo esta abordagem abrangente para o desenvolvimento sustentável e a proteção ambiental será um desafio central da governança - e, até mesmo mais criticamente, um desafio de mercado - no século 21.”

Dessa forma fica evidenciada a amplitude da compreensão do conceito da TBL bem como a dificuldade que se tem de agir de forma sustentável em um espectro amplo nas organizações. Mesmo os clubes de futebol em sua maioria ainda estruturados como associações sem fins lucrativos, o alcance de uma gestão sustentável fica envolta em relações governamentais, controle de *stakeholders* ou mesmo proteção social dos jovens envolvidos na formação.

Frente a compreensão do papel de uma organização sustentável, é possível perceber que esse modelo é uma resposta as pressões institucionais e sociais por uma organização que tenha capacidade de inovar com eficiência em termos econômicos, mas sem deixar de cumprir com suas responsabilidades para com a sociedade e o meio ambiente (BARBIERI et al., 2010). Isso faz com que se mantenha em foco a compreensão das realidades de caminhos para a sustentabilidade nos mais diversos setores da economia, por tanto, o mundo do futebol não poderia ficar de fora dessa busca por meios mais sustentáveis de gerir os processos.

2.30 FUTEBOL COMO FENÔMENO CULTURAL

A presença do futebol, na sociedade, passa por esferas que vão além do entendimento das táticas de jogo, das mecânicas de gestão ou do modelo de funcionamento de um clube de futebol. Desde a sua chegada em terras brasileiras pelas mãos de Charles Miller em 1894 (como é culturalmente aceito) as relações do futebol no meio social podem ser entendidas como um alicerce de qualquer busca por

aprofundamentos maiores no entendimento do valor desse esporte para a sociedade brasileira (LUZ, 2000, MILLS, 2014, BELLOS, 2014, WISNIK, 2008, GUTTERMAN, 2009, KUPER e SZYMANSKI, 2014).

A construção histórica do futebol permitiu que esse esporte na atualidade possa ser definido como um fato social por surgir como um fato socialmente construído, existente além das consciências individuais dos sujeitos, mas que se impõe como uma força que penetra no cotidiano das pessoas causando transformações nos hábitos, consumos e costumes da sociedade em geral (HELAL, 1990). Não se pode ter o futebol com um mundo à parte, ele faz parte da construção histórica da nação, gerado com parte indissociável da vida política e econômica do Brasil (GUTTERMAN, 2009).

Essa constância do esporte de modo geral na identidade do povo brasileiro se destaca principalmente pela presença do futebol, afinal como dito popularmente o Brasil é o país do futebol. De uma forma ou de outra o futebol faz parte da definição da identidade do povo brasileiro, o esporte é um fato cultural, muito mais que um mero espetáculo ou um simples esporte. Até os que não apreciam o esporte, não conseguem escapar da sua onipresença na sociedade. Como colocado por Mário de Andrade em seu clássico de 1928, *Macunaíma*, “o futebol figura como uma das pragas nacionais, junto com a lagarta rosada e o bicho do café” (COUTO, 2009).

A forte presença cultural na sociedade brasileira faz do futebol, mesmo que com algumas mudanças na atualidade, um esporte de massa. Uma autêntica paixão popular a qual o grande número de torcedores mais fanático é originário das classes baixas, das classes operárias que lotaram as famosas gerais dos estádios (pré-copa do mundo de 2014) por muitas décadas (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Com seu vínculo nas peladas de rua, nas bolas de meia e os campos de terra batida, o futebol foi assimilado e ressignificado pelo povo brasileiro, tornando-o coletivo e individualista, pragmático e artístico, útil e inútil, surpreendente e belo, carnavalesco e trágico. Tem-se assim um esporte, e um mercado, que não se desenvolve à margem da vida social, isolado de tudo e de todos, mas como um fluido presente no meio social que invade os poros de todos (COUTO, 2009 e WISNIK, 2008).

DaMatta coloca em seu texto que “quando eu ganho uma certa compreensão sociológica do futebol praticado no Brasil, aumento simultaneamente minhas possibilidades de melhor interpretar a sociedade brasileira” (1982, p. 21).

Assim, o futebol apresenta-se como um modo específico pelo qual a sociedade brasileira se revela. Compreendendo o esporte como parte da sociedade e a sociedade como parte do esporte, já que não se pode compreender uma atividade sem compreender a totalidade de onde ela está inserida. Da forma como o futebol estratifica a sociedade permite o questionamento de como um povo tão diferente no momento do jogo se une em uma única torcida, que almeja junto a conquista do time que lhes representa. Colocando as mais diversas classes sociais com um mesmo desejo naquele momento, a vitória do time do coração. O futebol cumpre assim o seu papel de ser um veículo de socialização das pessoas, comunicando de forma complexa os valores da sociedade (DAMATTA, 1982).

Nessa relação com o convívio social o futebol no Brasil se fez representar de inúmeras formas, seja pelo time escolhido na infância, seja pelo jogador favorito ou de uma forma “unânime” a seleção brasileira. O esporte nacional, mesmo para os não aficionados ao esporte, acaba por ter um peso no sentimento nacional do brasileiro. As derrotas e as vitórias movimentam as discussões no dia seguinte aos jogos, principalmente quando esses resultados acontecem e uma Copa do Mundo. É na Copa do Mundo que o brasileiro se enche de orgulho e afirma ser o maior campeão entre todas as nações que disputam esse esporte. E por esse valor de representação que as histórias das Copas do Mundo e a história do Brasil se misturam. Na derrota de 1950, que deixou toda a nação com a sensação de incapaz de se igualar a outros grandes países como uma nação vitoriosa. O auge da nação tropicália com o tricampeonato descrito como a era de ouro do futebol brasileiro, que depois pareceu ter ficado muito distante na história até a conquista do tetracampeonato em 1994. Mas a conquista do penta campeonato mundial onde a superação, de uma seleção quase toda formada por jogadores que não atuavam mais no Brasil e pela desconfiança no potencial dos entre eles que haviam sofrido a derrota na Copa de 1998, mostrou que os simples brasileiros como Cafu nascido no Jardim Irene poderiam alcançar o sucesso (GUTERMAN, 2009; KITTLESON, 2014).

A compreensão do impacto social do futebol no cotidiano dos brasileiros é evidenciada pelas referências e opiniões apresentadas, mas não somente como um marco da cultura social brasileira o futebol também se transforma junto com essa sociedade. A dicotomia dessa transformação pode ser compreendida no trecho do texto de Ronaldo Helal.

“Por um lado, a modernização – ‘comercialização do espetáculo’, ‘conscientização’ dos jogadores, ‘racionalização’ do esporte – seria responsável pela destruição de elementos tradicionais do universo do futebol, que falam de ‘paixão’, ‘amor à camisa’ e ‘futebol-arte’; por outro lado, o tradicionalismo seria responsável pela falta de profissionalismo na administração do futebol, desorganizando as competições e enfraquecendo financeiramente os clubes.” (HELAL, 1997, p.17)

Mesmo com as resistências existentes, quanto as transformações necessárias, em trecho de sua obra supracitada, passível de ter sua essência destruída por essas mudanças mercadológicas apresentadas. Tem-se claro na mesma esfera, elas são essenciais para que se mantenham as estruturas dos clubes e sua saúde financeira. Assim, junto com a manutenção do caráter social do esporte que tanto atrai os brasileiros, é necessário pensar em modelos mercadológicos mais adequados as realidades atuais.

Esse entendimento se confirma quando se lê na obra de Kuper e Szymanski (2014) que os clubes de futebol continuam sendo geridos por pessoas que fazem o que fazem porque eles sempre fizeram dessa maneira. Tem-se assim uma representação da forma amadora como muitos clubes de futebol, não somente no Brasil, ainda são geridos de forma amadora e focada somente no ego dos seus gestores. Ao longo da fundamentação teórica da presente pesquisa essa temática será mais bem evidenciada na busca pela compreensão de uma gestão profissional dos clubes de futebol.

2.3.1 Futebol em Santa Catarina

Para construir o entendimento dos sujeitos da presente pesquisa, os clubes de futebol profissional de Santa Catarina, faz-se necessário compreender um pouco da história por trás da formação dessas entidades tão presentes no cotidiano do povo catarinense. Compreender a formação e as transformações que os clubes viveram, bem como a presença da Federação Catarinense de Futebol – FCF ao longo desse caminho. Assim esse subcapítulo se ocupará de apresentar um apanhado de informações que trarão à luz esse caminhar histórico.

Os primeiros registros de partidas de futebol em Santa Catarina acontecem no início do século XX, mesmo período que o futebol já estava se espalhando por todo

o território nacional. Algumas fontes, como Luz (2000), Machado (2000) e Kluser (2021), colocam o início desta atividade esportiva em Florianópolis trazida por padres Jesuítas na abertura do atual Colégio Catarinense em 1906, vindos do Rio Grande do Sul. E com a realização da primeira partida oficial em agosto de 1910, um jogo disputado entre alunos do na época Ginásio Santa Catarina (atual Colégio Catarinense) e um combinado de atletas cariocas e paulistas (VAZ; DALLABRIDA, 2014, MACHADO, 2000).

Antes dessa primeira partida ocorrer oficialmente o futebol já estava presente no cotidiano dos alunos do educandário dos jesuítas, conforme relato recolhido do diário do Padre Prefeito, apresentado por Jorge; Souza in Vaz; Dallabrida (2014).

“numa quarta-feira, 28 de março de 1906, fazendo pouco mais de duas semanas que o Ginásio Santa Catarina oficialmente abriu suas portas, conta no Diário do Padre Prefeito que após a chuva, houve jogos em separado e pela primeira vez os meninos maiores jogam futebol e os pequenos realizam outros jogos”. (JORGE; SOUZA in VAZ; DALLABRIDA, 2014, p. 278)

O relato apresentado pelos autores demonstra que o início do esporte, ao menos de forma documentada, se deu dentro dos muros do colégio dos jesuítas. Nos anos que seguiram o colégio continuou sendo um incentivador da prática do futebol na cidade. Sendo que em 1916 tem-se uma nova notícia acerca da prática do futebol na cidade com o primeiro campeonato dos internos contra os externos, ou seja, os alunos em regime de internado contra os alunos que viviam fora do colégio, mesmo modelo de campeonato foi repetido em 1918 (JORGE; SOUZA in VAZ; DALLABRIDA, 2014).

Com o crescimento do número de times de alunos, começam a surgir os primeiros times de fora da cidade com a intenção de desafiar os jogadores do educandário. Assim, no mês de maio de 1918 o time do Riachuelo enfrentou o time do Ginásio para um *match* que despertou o entusiasmo dos apreciadores do *sport* (JORGE; SOUZA in VAZ; DALLABRIDA, 2014). O Jornal o Dia descrevia, na época, esse como o jogo que poderia coroar o maior time do estado, uma vez que era uma disputa entre as duas equipes mais poderosas de Santa Catarina, chegando a intitular o time que viria a ser vitorioso de “campeão da boa”. O jogo não teve um vencedor, acabou empatado em 2 x 2 sem disputa de desempate, e o que seria a aclamação do que seria o “campeão da bola” pela imprensa local acabou não acontecendo.

Em outras fontes de relatos históricos constam uma publicação do dia 04 de fevereiro de 1904, no *Correio do Povo*, chamando os jovens da cidade para a fundação de uma equipe de futebol, então chamada de Sport Club Catharinense. Essa publicação, seria atualmente dito que “viralizou”, mas na época gerou muita curiosidade, sendo reproduzida em outras cidades importantes do estado como Laguna e São Francisco do Sul (MACHADO, 2000). Por se tratar de um esporte que inicialmente era tratado de forma totalmente amadora e praticado nos mais diversos espaços urbanos essa identificação do surgimento dos times parece ser complicada para os historiadores, muitos times surgiam e sumiam na mesma velocidade sem nem mesmo disputar uma partida que merecesse relato na imprensa, além disso, as pequenas cidades do interior do estado, que não dispunham de uma imprensa escrita formal acabaram por não gerar registro de muitos desses times que existiram no início do esporte no estado (MACHADO, 2000).

O surgimento de equipes não somente na capital, mas por toda Santa Catarina faz com que surja a intenção de organizar o esporte. Assim, já em 1914 Eugênio Bruck começa a ventilar a possibilidade de criação de uma liga a fim de criar um calendário e competições mais organizadas (MACHADO, 2000). As tentativas de organizar uma liga que resserenasse de maneira mais abrangente os times que vinham surgindo em todo o estado, acabaram por se mostrar muito difíceis, não só pelas dificuldades da época em deslocamento e comunicação, mas também pela complexidade de buscar junto aos times a participação na liga (MACHADO, 2000).

Dez anos depois das primeiras tentativas de organizar o esporte no estado é fundada às 19 horas do dia 12 de abril de 1924 no amplo e artístico salão do *Theatro do Gymnasio Catharinense*, a Liga Santa Catarina de Desportos Terrestres - LSCDT. Comparecem os representantes dos clubes de futebol: Florianópolis, Figueirense, Internado, Externato, Trabalhistas e Avahy, os quais sob o impulso da mais perfeita cordialidade, tornaram-se fundadores da Liga Santa Catharina de Desportos Terrestres registrando a primeira ação do que viria a se tornar a atual Federação Catarinense de Futebol. A história da regulamentação do futebol em Santa Catarina começou na Rua Esteves Júnior, no Centro da Capital, no Gymnasio Catharinense, atual Colégio Catarinense, berço da educação e da prática desportiva (BARBOSA DA SILVA, 2021, MACHADO, 2000).

Organizada a competição pela Liga Santa Catarina de Desportos Terrestres o primeiro campeonato estadual de futebol contou exclusivamente com times da região metropolitana da capital catarinense como participantes. O Avahy (atual Avaí Futebol Clube) sagrou-se assim o primeiro campeão estadual tendo, o já extinto, Trabalhistas F.C. também de Florianópolis com vice (BARBOSA DA SILVA, 2021, BORGES, 2019, MACHADO, 2000).

Somente em 1927 a LSCDT organiza um campeonato com a presença de um time de fora da região da capital, ou seja, o interior do estado oficialmente aparece para disputar. O clube a disputar a competição naquele ano foi o Brasil de Blumenau, já na sua estreia na competição time do norte do estado conseguiu uma participação honrosa, se consagrando vice-campeão, perdendo apenas na final para o Avaí pelo placar de 3 x 2, num jogo, segundo relatos, repleto de confusão e desordem tão grande que não teve seu encerramento oficial (MACHADO, 2000). Nesse mesmo ano foi registrada a filiação do Caxias Futebol Clube de Joinville na LSCDT, no ano de 1929 o Caxias conquistou a honra de ser o primeiro campeão estadual de fora da capital, assim o título foi para o interior do estado (MACHADO, 2000)

Nas suas atividades iniciais, a Liga organizava competições das modalidades de atletismo, tiro ao alvo e, também de futebol. O primeiro presidente da então Liga Santa Catharina de Desportos Terrestres foi Luiz Alves de Souza (1924-1927). Já em 1927, a entidade teve seu nome modificado para Federação Catarinense de Desportos (FCF, 2021).

“Com a consolidação do futebol como o esporte das multidões e a com evolução das demais modalidades de práticas esportivas e a conseqüente criação de entidades regulamentadoras específicas para cada uma, em 1951 a Federação Catarinense de Desportos tornou-se a Federação Catarinense de Futebol.” (FCF, 2021).

Essa modificação estrutural de atividade e conseqüentemente de nomenclatura define a Federação Catarinense de Futebol (FCF) com ela é conhecida até os tempos atuais. O foco na organização e gestão das competições futebolísticas no estado de Santa Catarina. Apoio a atividade das ligas amadoras em todas as regiões de Santa Catarina. Suporte e apoio as atividades dos clubes profissionais do estado, atualmente com trinta clubes profissionais registrados na entidade, não importando em qual divisão do campeonato estadual se encontrem, bem como representação e apoio os clubes do estado em competições nacionais e internacionais. Os clubes catarinenses conquistaram ao longo da história seis títulos

nacionais, sendo a Copa do Brasil de 1991 o de maior destaque, além disso, a conquista por aclamação da Chapecoense como campeã da Copa Sul-Americana de 2016 após o fatídico acidente aéreo.

Atualmente a FCF ocupa a 6ª posição no Ranking Nacional das Federações publicado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) ao término da temporada 2020 (CBF, 2021). Posição de destaque no cenário nacional, uma vez que são 27 Federação Estaduais que compõem o quadro da CBF. No Ranking Nacional dos Clubes de 2021 a FCF possui onze clubes filiados listados entre os 172 de todo o Brasil que conquistam pontuação suficiente para entrar nessa lista organizada pela CBF (CBF, 2021b).

Esses fatos e desempenhos conquistados ao longo da história caracterizam a relevância do futebol catarinense no cenário nacional, e permitem considerar a importância dos clubes do estado para o cenário nacional do futebol. O que leva a sustentar a necessidade de que eles se tornem objetos dos mais variados estudos acadêmicos,

já que fazem parte da estrutura histórico-cultural do estado e peça presente na geração de renda e receita de Santa Catarina. Com isso acredita-se que se permitirá um desenvolvimento ainda maior tanto dos clubes como também da FCF.

2.3.2 Profissionalização da Gestão do Futebol

Se ao analisar o tamanho do mercado do futebol no Brasil, com seus valores expressivos de receita, valor de marca, presença global, seria inconcebível questionar se os ocupantes de cargos de gestão são ou não profissionais dentro dos clubes. Mas infelizmente esse questionamento é uma realidade e mais do que isso trata-se de uma necessidade para a sobrevivência de um grande número de clubes. Pois mesmo com as receitas dos clubes chegando à soma de R\$ 5,3 bilhões no ano de 2020 (mesmo com a pressão da pandemia) o endividamento dos clubes chegou a somar mais de R\$ 10,3 bilhões, quase o dobro da receita de um ano, segundo dados da Análise Financeira dos Clubes – 2020 realizada pela Ernest Young. Pois como afirma Melo Neto (1998, p. 25) “é ilusão pensar que o aumento do fluxo do dinheiro nos negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo”.

Frente a percepção desses valores pode-se confirmar que o futebol deixou de ser aquela atividade despreziosa e de puro divertimento de outros tempos e passou a ser um fenômeno econômico e cultural, que movimenta bilhões de reais anualmente. Se, por um lado, alimenta os sonhos de muitos garotos e adultos, transformando jovens atletas celebridades milionárias, em contrapartida, ele pressiona essa transformação, exigindo mais atenção, profissionalismo e organização nos processos de gestão (SANTOS, 2002).

Para se falar de profissionalização a compreensão da terminologia se faz necessária, mesmo parecendo algo já arraigado no senso comum pela compreensão de se fazer algo com dedicação exclusiva. E dessa forma também descrita por Santos (2002) o profissional pode ser compreendido como a pessoa que se dedica integralmente a uma função sendo remunerada por ela. Segundo Prestes Motta e Bresser-Pereira (1980) o termo profissional é cunhado no berço da Escola de Administração Clássica, na base de sustentação da racionalização do trabalho e da burocratização. Ou seja, o profissionalizar algo ou alguma atividade passa por buscar a compreensão racional da mesma. Permitindo assim a sua estruturação claramente para todos que a venham executá-la e definindo os parâmetros burocráticos que acompanham essa atividade.

Mas essa profissionalização da gestão no campo esportivo ainda vem acontecendo de forma lenta e conforme Mattar (2013) ainda muito abaixo dos níveis alcançados em outros países. Afirmando assim que no Brasil a administração esportiva, com poucas exceções, segue em um estágio amador, surgindo, portanto, como uma restrição significativa para o desenvolvimento no esporte nacional.

A atuação profissional no universo da gestão do futebol não é tão comum, uma vez que os “cartolas” equilibram suas atividades profissionais externas com a “ajuda” na gestão dos clubes (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA 2002, VALENTE; SERAFIM 2006, KUPER e SZYMANSKY 2014). O gestor profissional que deve estar dentro dos clubes de futebol precisa ter conhecimento profundo sobre a sua área de atuação, foco na atividade e cobrança por resultados dentro de metas pré-estabelecidas conforme a realidade do time. Essa percepção se faz clara na leitura do; quadro 2.

Quadro 2 Diferenças Entre a Gestão Amadora e a Profissional de Clubes de Futebol

Foco de atuação	Gestão Amadora	Gestão Profissional
Dirigentes	São eleitos, sem identificação de competências para atividade designada. Dedicção parcial de tempo à atividade, sem remuneração e sem metas definidas para serem cobradas.	Profissional contratado de acordo com suas competências para a atividade designada. Dedicção exclusiva à tarefa dentro do clube, metas definidas e resultados mensurados.
Foco da gestão	Predomínio da paixão pelo clube nas decisões, ações voltadas para os interesses do grupo mandante.	Predomínio da visão de lucro, da rentabilidade, da ética e governança na gestão do clube. Decisões tomadas de acordo com parâmetros e não no impulso da emoção.
Público-alvo	Voltada para dentro, sendo os conselheiros e filiados os principais públicos-alvo. Assim, predominando o interesse do grupo dominante frente aos demais.	Voltada para fora, com estreita vinculação com o mercado. Tendo a visão estratégica e a busca de resultados como principal interesse.
Ênfase da gestão	Focado em sustentar a permanência do grupo de comando. Busca de receita com novos sócios e recuperação de filiados em débito.	Busca por parceiros comerciais e investidores fora do círculo de comando. Ações para a sustentabilidade da instituição e conquista de resultados longevos.
Maior patrimônio	Os sócios filiados.	A marca do clube.
Padrão de estrutura organizacional	Estrutura departamentalizada em funções tradicionais, como foco somente no gerenciamento das atividades.	Organização montada com modelo divisional/corporativa, concentradas em gerenciar as diversas atividades da instituição.
Processo decisório	Regido principalmente pelo “estatuto”, concentrando-se no controle interno do clube.	Voltado para buscar oportunidades fora da esfera de comando. Buscando atender as oportunidades de mercado.
Governança corporativa	Poder maior dos “conselheiros” que influenciam as decisões, representando a força de tradição do clube.	Poder nos gestores profissionais que representam a profissionalização das tarefas e a força do conhecimento.
Paradigma institucional	Vigência do modelo de entidade sem fins lucrativos, e sem responsabilização dos gestores.	Vigência do modelo de organização com fins lucrativos e responsabilizando os gestores.

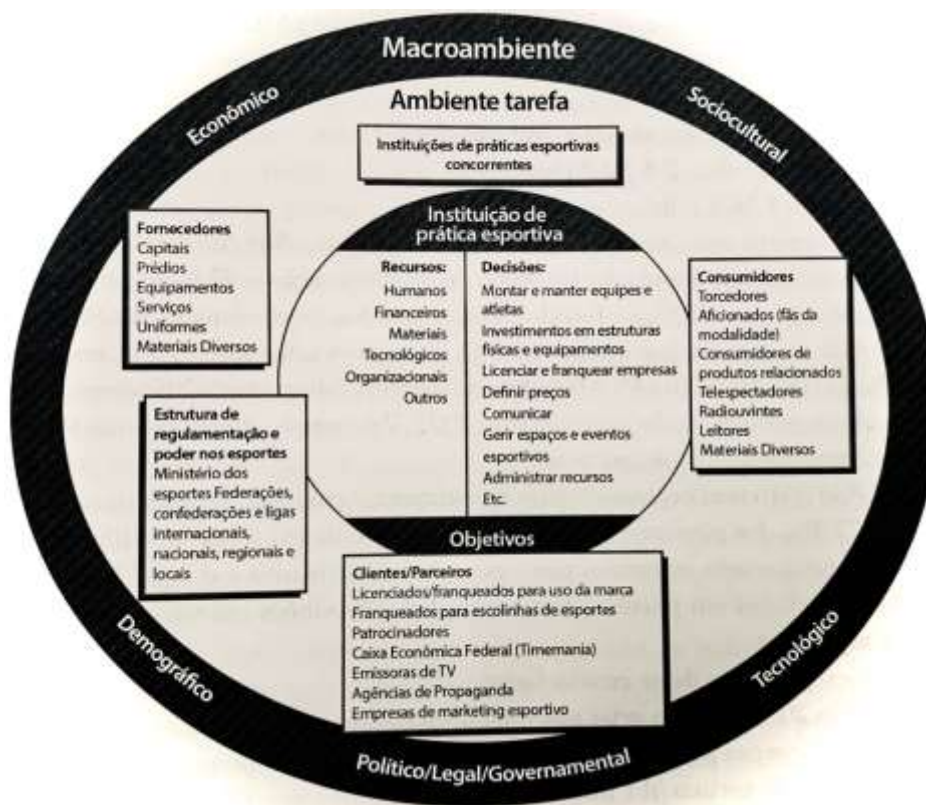
Fonte: Adaptado de Melo Neto (1998), Mattar (2013a) e Azevedo e Barros (2004).

É possível observar pelos modelos apresentados no Quadro 2 que na gestão profissional os membros participantes precisam apresentar competências para atuar nas áreas específicas dentro dos clubes. E por isso mesmo serão cobrados frente aos resultados positivos ou negativos que trouxerem à administração da entidade. Assim, esses profissionais precisam ser recrutados e selecionados adequadamente e também remunerados de acordo com os valores de mercado, para valorizar a atuação dentro do clube (MATTAR, 2013a).

Esse modelo gerencial apresenta-se com a intenção de desmontar a visão cristalizada, no último meio século, de que o Brasil possui os jogadores, mas, em contrapartida, tem os piores dirigentes esportivos do mundo. “Vistos como clientelistas, corruptos, atrasados, incompetentes, os “cartolas” têm sido vistos, em seu conjunto, como um entrave ao pleno desenvolvimento das potencialidades do nosso futebol” (COUTO, 2009, p. 10). Evidencia-se assim a necessidade de transformar o processo gerencial dos clubes de futebol, e a presente pesquisa buscará identificar como os gestores dos clubes percebem a cadeia produtiva e a sustentabilidade dos clubes profissionais de Santa Catarina a fim de possibilitar novas perspectivas nesse processo de gestão tão contestado, como é possível perceber nas palavras de Couto (2009).

A configuração de um modelo profissional de gestão dentro de um clube de futebol não se caracteriza somente por contratar um gestor para um determinado departamento do clube e pagar a ele um salário alto. É preciso conhecer o macroambiente a qual o clube se insere e as relações existentes. Como apresentado na Figura 3.

Figura 3 Ambiente de Negócios das Instituições Esportivas

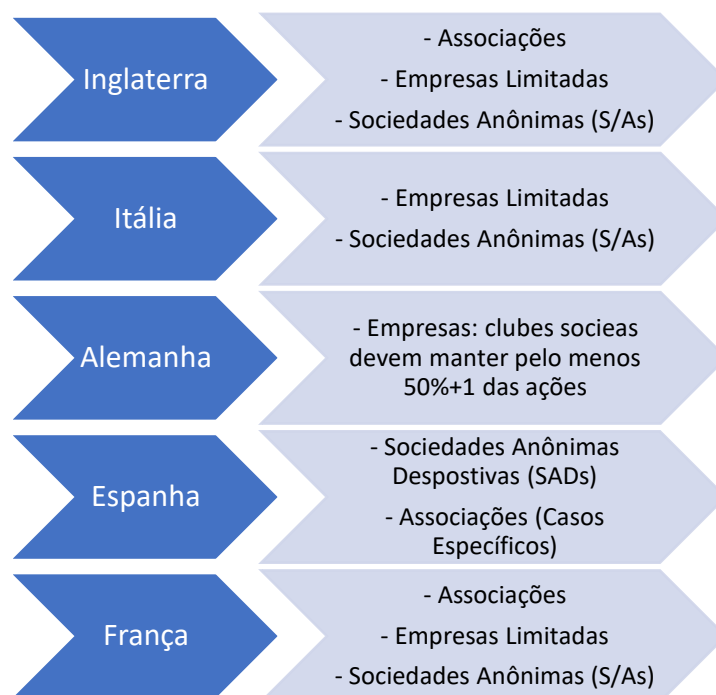


Cada um dos cinco elementos, expostos na Figura 3, que compõe o macroambiente de negócios de uma entidade esportiva precisa ser compreendido e avaliado para a possibilidade do alcance de uma gestão eficiente. A observância das relações em cada elemento passa pelo estudo e compreensão de fatores que são alicerces do sucesso das atividades.

Por essas razões que os clubes precisam buscar uma profissionalização dos processos de gestão para que os resultados sejam plenamente alcançados. Torna-se difícil de compreender que os clubes encham estádios com seus apaixonados torcedores, realizem belos espetáculos esportivos, mas tenham processos de gestão e administração que se apresentam incompatíveis com as expectativas de potencial e crescimento do mercado (MELO NETO, 1998). Com a finalidade de abordar outras ações de gestão profissional que geram resultados para os clubes de futebol é necessário observar os modelos de outros países, principalmente das principais nações europeias que já vivem essa migração do amadorismo para a profissionalização na gestão do futebol há mais tempo.

Esse caminhar para modelos de gestão e estrutura de funcionamento mais empresarial já ocorreu com os clubes europeus ao longo do século XX em cada país ao seu formato de, mas com uma maciça mudança do modelo associativo para o modelo empresarial (das mais diversas formas). Essa informação pode ser vista na Figura 4 como é a estrutura de controle na Europa.

Figura 4 Como é a Estrutura de Controle na Europa



Fonte: Adaptado de Itaú BBA, 2019.

Possível analisar na Figura 4 que na França e Inglaterra ainda existem clubes que possuem sua gestão da forma associativa, mesmo assim, modelos de gestão empresarial já são dominantes no mercado do futebol nesses países. Nos outros países apresentados, o modelo de gestão empresarial e profissional já se tornou o modelo vigente para os clubes de futebol. Essa informação em conjunto com os dados de receita, crescimento e penetração de mercado dos times europeus demonstra o quanto o modelo de gestão mais profissional e aberto as regras de mercado pode ser um fator de diferencial no mercado do futebol. Para exemplificar tal fato, segundo dados do Itaú BBA (2019) enquanto os vinte clubes da série A do campeonato brasileiro totalizaram uma receita de U\$ 1,1 bilhão, os 20 clubes da série A do campeonato inglês totalizaram uma receita de U\$ 6,5 bilhões no ano de 2018.

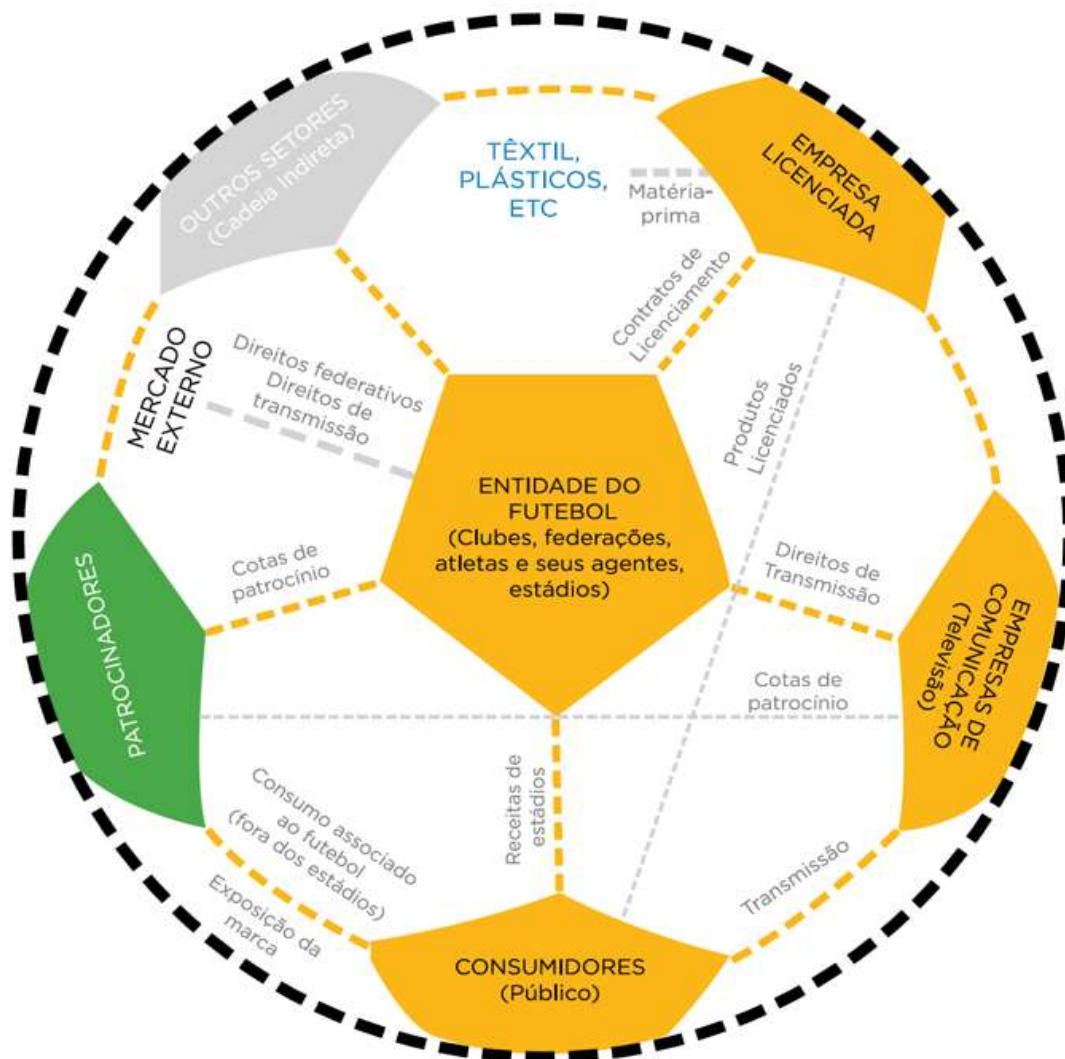
2.4 GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA NO FUTEBOL

A profissionalização da gestão dos clubes e das estruturas que envolvem o futebol como um grande negócio, de presença, global. Tem feito com que estudos, como este que aqui é proposto, se desenvolvam a fim de permitir uma gestão mais adequada dos clubes de futebol, os quais aqui são a organização foco do setor. Estudos como os de Leoncini e Silva (2005), Leoncini (2001), Ferreira (2021) Blumenschein (2013), Risbascik (2013) Serrano et al. (2015), Serrano et al. (2016) e Serrano et al. (2017) já buscam compreender e detalhar a cadeia produtiva do futebol. Assim, nesta parte da fundamentação esses conceitos serão propriamente analisados.

No futebol o principal produto ofertado ao público é o espetáculo, ou seja, o jogo em si. Os noventa minutos da partida, mais seus acréscimos e outras decorrências, é o principal produto percebido pelos consumidores quando se fala do negócio futebol. Mas para que essa partida ocorra são necessários alguns elementos que às vezes não são percebidos pelo público consumidor do produto, além dos jogadores, os árbitros, a comissão técnica, as gandulas, os funcionários da federação organizadora (FERREIRA, 2021). Mesmo que essa partida vá acontecer sem público, como se tem vivenciado nos anos de 2020 e 2021 em razão da pandemia de COVID-19, esses sujeitos ainda são necessários para que esse produto seja entregue aos consumidores.

Nessa mesma visão, Blumenschein (2013) argumenta que a cadeia produtiva do futebol se estrutura em um eixo principal composto de empresas e instituições normalmente identificadas como “entidades do futebol”. Essas entidades são as responsáveis pela organização, manutenção e realização do futebol profissional no país, tendo como principais partes os clubes, as federações, os atletas, os agentes esportivos, os administradores de estádio e os detentores de direitos de transmissão. Como forma de exemplificar de uma maneira visual, Blumenschein (2013) apresenta o seu conceito de cadeia produtiva do futebol em uma alusão ao formato de uma bola de futebol, como é possível perceber na Figura 5.

Figura 5 Cadeia Produtiva no Futebol de Blumenschein



Fonte: Blumenschein, 2013, p.81.

A figura proposta pelo autor, representa a cadeia produtiva do futebol para incluir elementos ligados a geração de valor e receita para os clubes e não somente os elementos necessários para que a atividade esportiva futebol profissional seja praticada. Dessa forma, Blumenschein (2013) argumenta que a atividade econômica das entidades do futebol se caracteriza por cinco produtos-fim. Seriam eles, cotas de patrocínio, direitos de transmissão, direitos de licenciamento de marca, direitos

federativos e possíveis comissões de agenciamento e, por fim, bilheteria e receitas do *matchday*. Dessa forma é percebido que os conceitos de cadeia produtiva e cadeia de suprimento (*supply chain*) se interligam na visão de Blumenschein (2013) uma vez que os produtos licenciados e intermediários mesmo sendo geradores de receita para o clube não são o produto transformado pelo clube dentro da sua cadeia produtiva.

Dessa mesma forma, outros autores como Ferreira (2021) e Leoncini e Silva (2005) também entendem que a cadeia produtiva dos clubes de futebol gera subprodutos, os quais são destinados ao mercado de produtos intermediários, como visto na estrutura da cadeia produtiva de Malheiros (1991) na Figura 1. No modelo proposto por Ferreira, como pode ser visto na Figura 6, tem-se a disposição das estruturas a montante, de produção e a jusante conforme o conceito da filière.

Figura 6 Modelo da Cadeia Produtiva do Futebol por Ferreira



Fonte: Ferreira, (2021, p. 2)

Na composição da cadeia produtiva proposta por Ferreira (2021) é possível perceber que o foco da percepção do autor nos elementos que a compõem estão direcionados a alguns dos produtos ou subprodutos gerados pelo futebol. Percebe-se que a montante (antes da porteira) o autor apresenta empresas de serviço de transporte e hospedagem, uma vez que são necessárias para sustentar o deslocamento dos clubes ao longo das competições, bem como ele coloca as federações e a confederação, entidades responsáveis pela gestão das competições e do controle de registro de atletas como algumas de suas funções-base para que o

clube possa atuar nas competições ao nível local, regional ou internacional. Nos itens colocados, nessa posição a montante, estão em boa parte na visão do autor empresas que atuam em serviços necessários ao clube para o seu funcionamento.

No centro da cadeia produtiva proposta por Ferreira (2021), ou dentro da porteira, ele apresenta empresas, pessoas e atividades que estão mais diretamente envolvidas com o momento do espetáculo, ou seja, do durante o jogo. As empresas de mídia ali colocadas pelo autor, são necessárias para divulgação dos clubes, seja no momento do espetáculo em si ou mesmo antes e depois. Graças a essas atuações das empresas de mídia que o grande público consegue ter acesso aos jogos em tempo real ou com imagens e áudios posteriormente distribuídos.

Nesse ambiente de dentro da porteira, sugerido por Ferreira (2021), que se caracteriza pelos processos executados internamente como – de forma semelhante apresenta Malheiros (1991) – estão os jogadores, árbitros e comissão técnica que diretamente atuam para os jogos ocorrerem. Esses elementos podem ser os mais facilmente compreendidos, conforme colocado pelo autor e também por Leoncini e Silva (2005), como os agentes atuantes no processo fundamental da cadeia produtiva do futebol. Uma vez que fica inviável se imaginar uma partida sem esses elementos presentes. Mas, da mesma forma que existem elementos mais destacados como necessários dentro da cadeia produtiva do futebol Ferreira sugere outros que não se identificam como tão essenciais.

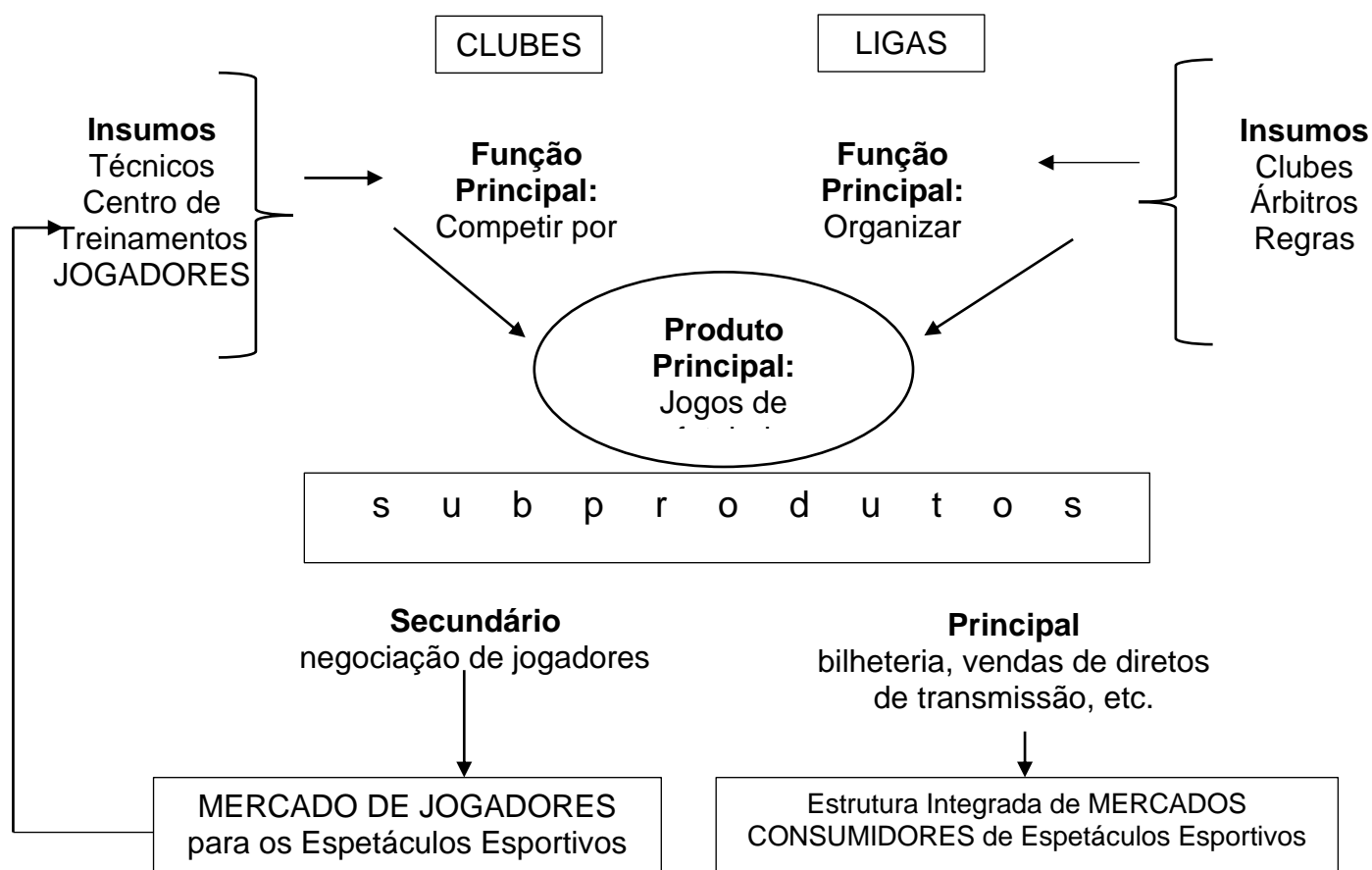
Os processos que percebidos como menos fundamentais para o andamento da cadeia produtiva do futebol, Ferreira (2021), como visto na figura 06 apresenta os serviços de alimentação oferecidos dentro e fora do estádio, os serviços de estacionamento, vinculado ao clube mandante do jogo ou não e até mesmo os ambulantes que vendem os seus produtos no entorno do estádio nos dias de jogos para aproveitar o grande fluxo de pessoas. Mas, esses processos colocados pelo autor podem ser compreendidos como não essenciais na estrutura de dentro da porteira, uma vez que os clubes do Brasil já vêm experimentando mais de um ano de jogos sem público nos campeonatos devido à pandemia de Covid-19. Dessa forma, os serviços de alimentação dentro dos estádios estão fechados, os estacionamentos não possuem demanda e os ambulantes já não circulam mais no entorno dos jogos. Essa percepção pode levar a uma reavaliação da estrutura proposta pelo autor, já que alguns desses processos por ele propostos não se mostram mais como fundamentais

para o funcionamento da cadeia produtiva do futebol. Dessa forma, a presente pesquisa poderá ajudar a construir um modelo de cadeia produtiva de acordo com a realidade vivenciada pelos clubes na atualidade.

Seguindo o entendimento da cadeia produtiva, a existência dela não termina com a execução do processo central, ou seja, com os processos que ocorrem dentro da porteira. Como apresentado por Malheiros (1991) tem-se o momento a jusante da cadeia produtiva, depois da porteira, onde ela ainda interferirá de certa forma nos elementos que compõe a cadeia. Ferreira (2021) coloca em seu modelo, de cadeia produtiva do futebol, como elementos a jusante principalmente os meios de comunicação que ao término das partidas continuam repercutindo os resultados e desempenhos dos times. Dessa forma, segundo Ferreira (2021), divulgações posteriores dos jogos podem resultar em ações que irão movimentar setores da cadeia produtiva, como a venda de produtos licenciados dos clubes ou até mesmo a venda de espaços publicitários nos clubes, ou nas empresas de mídia que divulgam os times.

Os autores Leoncini e Silva (2005) também trazem um modelo de cadeia produtiva do futebol que conforme a Figura 7 possui elementos semelhantes ao modelo de Ferreira (1991) mas também propõe interpretações distintas frente alguns outros pontos da estrutura da cadeia.

Figura 7 Modelo de Cadeia Produtiva Proposto por Leoncini e Silva



Fonte: Leoncini, Silva (2005, p. 18)

O modelo proposto pelos autores Leoncini e Silva (2005) em seu artigo tem características distintas de uma vez que coloca de forma destacada os clubes e as ligas e os insumos. É possível compreender que conforme o modelo proposto, da mesma forma que Ferreira (2021), não existe a entrega do produto principal os jogos de futebol sem a presença dessas partes, ou seja, mesmo que se tenha público disposto a assistir ao jogo, sem os clubes e uma entidade organizadora as partidas não acontecem.

Mas, em contrapartida, no modelo sugerido por Leoncini e Silva (2005) a importância das receitas oriundas de vendas de direito de transmissão⁴ é apresentada em um segundo plano na atividade dos clubes. Esse fator é claramente percebido

⁴ Direitos de Transmissão, são valores recebidos pelos direitos de transmissões dos campeonatos. Estão inclusos os valores fixos pela participação além de variáveis como, por exemplo, premiações. A forma de recebimento irá variar conforme o modelo de cada Campeonato (ERNEST YOUNG, 2021).

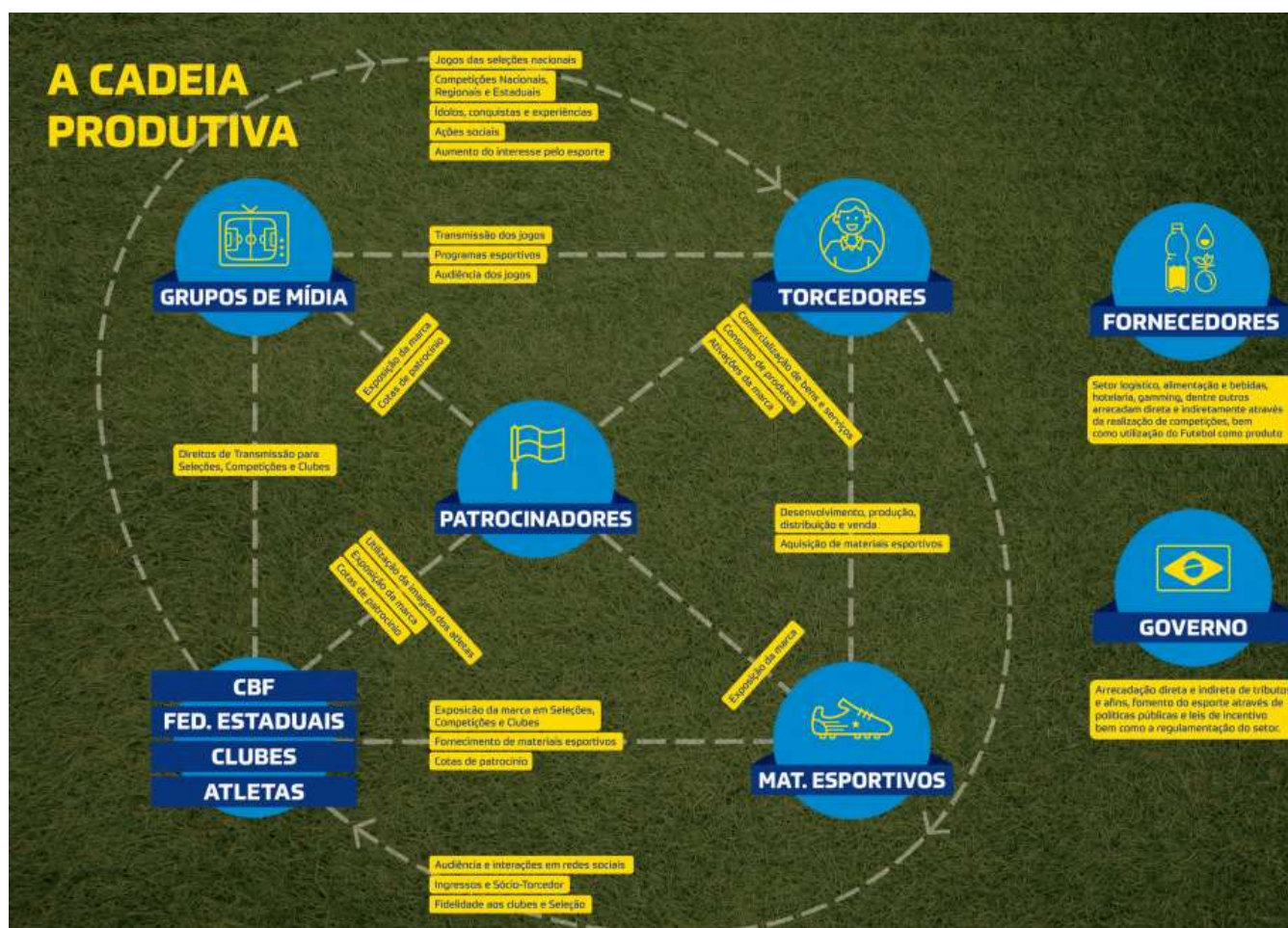
como principal receita dos clubes nos estudos realizados pelo Itaú BBA (2019 e 2020) e Ernest Young (2021). O crescimento da dependência dos clubes brasileiros na receita oriunda dos direitos de transmissão, mesmo com uma queda de 28% em relação a 2019, no ano de 2020 as receitas de transmissão ainda somaram 1,7 bilhão de reais para os clubes. Um valor mais que duas vezes maior do que as receitas comerciais que atingiram 677 milhões de reais no mesmo período, segundo os dados da Ernest Young (2021). Ainda segundo a mesma pesquisa o único valor que se aproxima é o de receita por transferência de jogadores⁵ que no ano de 2020 totalizou 1,6 bilhão de reais.

Ao se observar esses dados de receita e o modelo de Leoncini e Silva (2021) para a cadeia produtiva, pode-se compreender a razão da realização da partida de futebol ser o produto principal dessa cadeia. Já que se ela não acontecer os direitos de transmissão não seriam pagos e os jogadores não teriam a “vitrine” que possibilita a transferência para outros clubes. Esses dados de dependência econômica oriunda dos direitos de transmissão e da transferência de jogadores demonstra o quanto os clubes brasileiros ainda são dependentes dessas receitas, deixando de explorar de uma forma mais eficaz a receita proveniente dos sócios, de ações de marketing mais efetivas, da exploração do jogo como um espetáculo, um entretenimento de qualidade e a venda de produtos do clube em larga escala (LEONCINI, SILVA, 2005; RIBASCIK, 2013).

A própria CBF em conjunto com a Ernest Young construiu um modelo que foi intitulado como Cadeia Produtiva do Futebol para um estudo de Impacto do Futebol Brasileiro publicado em conjunto no ano de 2021. Esse modelo pode ser visto na Figura 8.

⁵ Transferência de jogadores refere-se a receita bruta proveniente da cessão dos direitos econômicos e/ou empréstimo dos atletas. Estão inclusos também os valores recebidos via mecanismo de solidariedade, quando o jogador foi formado no clube (ERNEST YOUNG, 2021).

Figura 8 Cadeia Produtiva do Futebol Visão da CBF



Fonte: CBF, ERNEST YOUNG, 2021 p. 9.

A forma como a cadeia produtiva do futebol é representada por essa figura muda de maneira a centralização das ações do processo. Ao colocar os patrocinadores no centro, CBF e Ernest Young (2021), apresentam esse elemento da cadeia como o principal para o funcionamento do mercado do futebol, uma vez que ele se interliga com os grupos de mídia, torcedores, fornecedores de materiais esportivos e com a CBF, federações estaduais, clubes e atletas. É possível compreender que o patrocinador realmente tenha ligações com todos esses elementos da cadeia produtiva, estejam eles a montante, dentro da cadeia, ou a jusante. O patrocinador acaba por explorar todos esses elementos para alcançar a sua rentabilidade, uma vez que somente colocar a sua marca em um uniforme de time

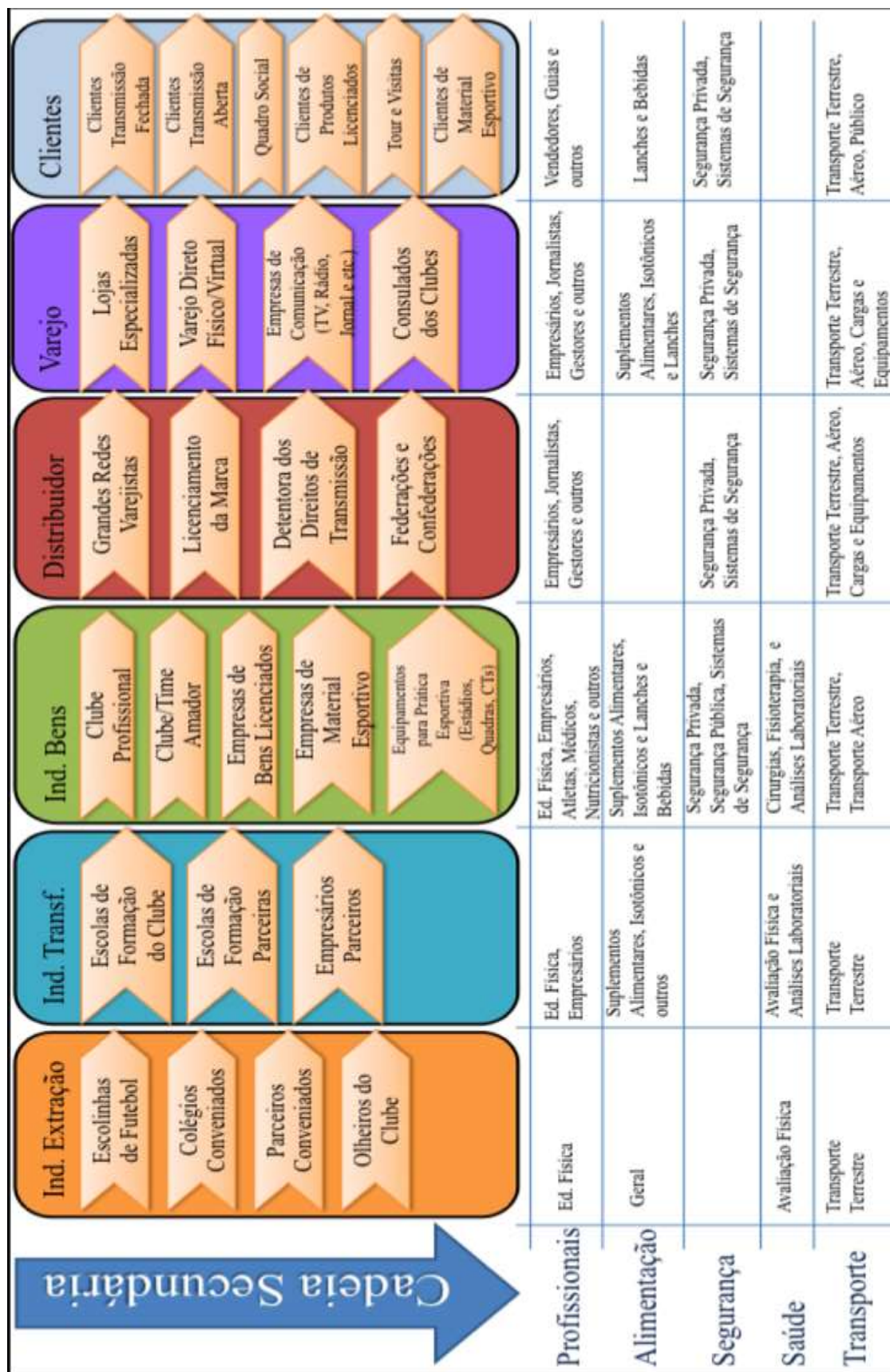
pode não garantir o retorno do investimento, para isso é preciso estar mais próximo e participativo do processo.

Assim, a CBF e a Ernest Young (2021) não posicionam o jogo em si, o espetáculo futebol como parte central da atividade futebol, diferente dos outros autores vistos ao longo dessa fundamentação. Nesse caso se tem a vinculação de marcas junto ao/com o clube como principal processo dentro da cadeia produtiva do futebol, seja ele buscar cotas de patrocínio, ou para utilização da imagem dos atletas.

Dentre todas as bases pesquisadas, o modelo de cadeia produtiva do futebol proposta por Serrano et al. (2016) possui características distintas e com um maior número de atores e elos dentro da cadeia. Esse modelo foi inicialmente proposto no estudo de Serrano et al. (2015) a qual foi apresentado um modelo teórico para análise da cadeia produtiva do futebol, posteriormente em 2016 os autores construíram uma pesquisa de análise e validação do modelo conceitual anteriormente proposto. Nesta segunda pesquisa, realizada em 2016, os autores, Serrano et al. realizaram dez entrevistas com pessoas relacionadas ao universo do futebol a fim de construir a referida análise do modelo por eles proposto. Ao longo das entrevistas os sujeitos entrevistados tiveram a liberdade de propor novos atores e elos e novas classificações que foram posteriormente avaliados e incluídos no modelo proposto.

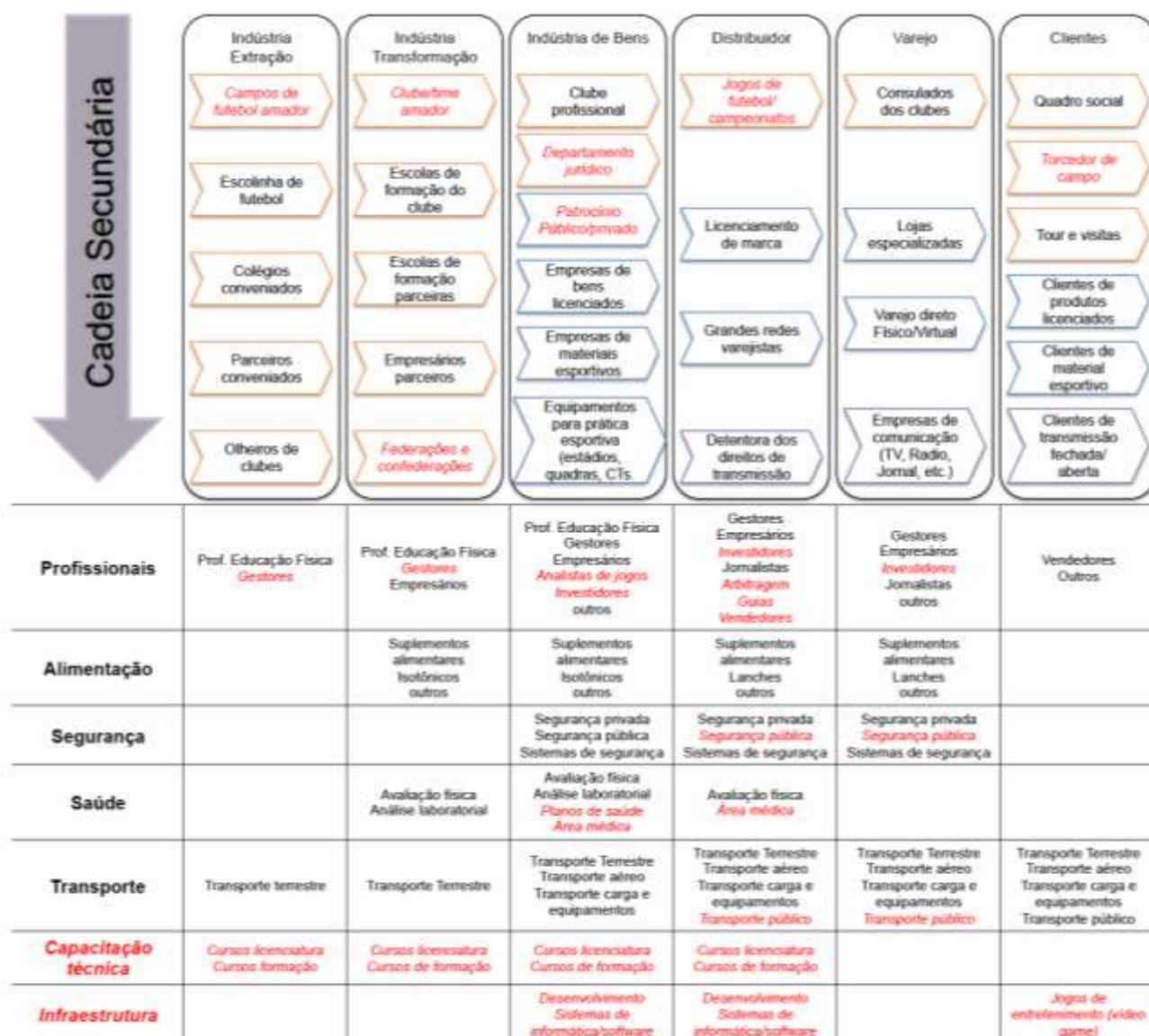
Os modelos propostos pelos autores Serrano et al. (2015 e 2016) apresentam seis categorias de cadeias primárias e as suas relações com cadeias secundárias. No primeiro modelo de 2015, como é possível verificar na Figura 9, existem cinco categorias nas cadeias secundárias, já no modelo atualizado em 2016 esse número se elevou para sete categorias que se relacionam com as cadeias primárias como é possível perceber na Figura 10.

Figura 9 Proposição de um Modelo da Cadeia Produtiva do Futebol



Fonte: Serrano et al., 2015, p.9

Figura 10 Modelo Conceitual da Cadeia Produtiva do Futebol



Fonte: Serrano, et al., 2016, p.10.

Na figura 10 os autores, Serrano et al. (2016) apresentam então essa nova organização para o modelo anteriormente proposto, a qual os novos atores que foram inseridos com base na opinião dos entrevistados estão em itálico e na cor vermelha. Os autores as cores laranja, azul e lilás para representar a atuação de cada ator ao percorrer a cadeia produtiva. Sendo representados da seguinte maneira “o laranja representa os clubes de futebol, o azul os produtos oriundos deste e o lilás a mídia” (SERRANO, et al., 2016). Com essa representação o modelo colocado na Figura 10 apresenta-se como uma contribuição relevante para a compreensão do tamanho e relevância da cadeia produtiva dentro do universo do futebol, as partes envolvidas

constituíssem por uma complexa diversidade de atores que estão desde a montante como os campos de futebol amador, até a jusante nos jogos eletrônicos.

Ampliando a compreensão pelo modelo conceitual, representado na Figura 10, a cadeia principal é representada por seis eixos. No primeiro eixo está a indústria extrativista do processo, que representa a base de origem do atleta e sua formação inicial, no eixo seguinte surge indústria de transformação, nesse momento o atleta aprimora seus conhecimentos e habilidades, a partir desse ponto o atleta passa a ter maior representatividade para os envolvidos na cadeia. No terceiro eixo aparece a indústria de bens, nesse momento o atleta já está formado, surgem também as empresas interessadas em licenciamento da marca, produção de material esportivo e equipamentos. No quarto eixo, está o distribuidor responsável por disseminar e promover o atleta do clube, a marca envolvida, por meio de produtos e licenciamento, negociação de direitos de transmissão das competições. O quinto eixo chamado de varejo, representa a comercialização dos bens tangíveis e intangíveis, seguindo o sexto eixo, tem a figura dos clientes como peça fundamental, onde esses se apropriam do que lhes é ofertado pela cadeia produtiva do esporte (SERRANO, et al., 2016).

Seguindo o modelo apresentado na pesquisa de Serrano et al. (2016) os autores apresentam os elementos identificados como cadeia secundária que pode ser visualizada na parte inferior da Figura 10. Essa cadeia secundária é compreendida pelos autores como uma cadeia auxiliar que apresenta suporte ao atleta e ao clube, dividida em sete elementos de análise que estão ali para atender os eixos da cadeia principal. Cada um desses sete elementos de análise vai interagir de forma distinta com os seis eixos da cadeia principal. A fim de exemplificar essas relações é possível perceber que o elemento saúde não tem suporte relacionado aos eixos indústria da extração, varejo e cliente. Evidencia-se que esse elemento, por exemplo, tem sua relação mais voltada ao ambiente interno do clube. Outra forma de entender a relação desses elementos com os eixos é o elemento transporte, ele está relacionado com todos os seis eixos da cadeia principal, mas a intensidade com essa relação acontece é distinta para cada um dos eixos.

Os modelos de cadeia produtiva do futebol apresentados aqui e as variações em suas interpretações e definições impulsionam a busca por compreender de que forma os clubes de Santa Catarina percebem a realidade de suas próprias cadeias produtivas. Fortalecendo assim a relevância da construção da presente

pesquisa, uma vez que mesmo que outros autores já tenham possibilidade das compreensões coerentes frente ao tema, as peculiaridades de cada ambiente podem ser mais bem compreendidas e detalhadas. Uma vez que se tem um futebol plural e distribuído por todo o cenário nacional, dividido em quatro divisões nacionais principais, além das divisões dos campeonatos estaduais proporciona o pensamento de que é importante que se detalhe de que forma um alguns desses clubes compreender a estrutura de suas cadeias produtivas. Uma vez que como colocam Szymoszkowskyj et al, (2016), os questionamentos sobre quais são os produtos que os clubes de futebol vendem, quais os principais mercados-alvo que querem atingir, como os clubes vende seus produtos, quais os canais de distribuição utilizados para cada um desses produtos, e por que os clubes vendem; são perguntas necessárias para se entender o funcionamento desse mercado chamado futebol.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são dispostos os procedimentos metodológicos a serem utilizados para que se possa alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa. Na busca por uma análise da compreensão que os clubes possuem da sua cadeia produtiva e de que forma atuam para a sua sustentabilidade, dentro do ambiente dos clubes de futebol de Santa Catarina, a pesquisa se constrói com procedimentos metodológicos adequados para que se alcance essa compreensão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Assim, o estudo da temática aqui abordada se caracterizará por uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, a qual a estratégia é um estudo de casos múltiplos com pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com gestores dos clubes selecionados. Parte-se do entendimento que uma pesquisa qualitativa permite que o objetivo que se visa compreender possa ser compreendido na forma como ele acontece, sem a necessidade do rigor estatístico, permitindo ao pesquisador que se tenha uma compreensão adequada do fenômeno social pesquisado numa relação de aprofundamento na interação entre as partes (RICHARDSON et al., 2012, GODOY, 2015, FLICK, 2013). Esse entendimento se confirma quando se percebe que a temática a ser estudada é de natureza complexa e particular aos sujeitos da pesquisa, não podendo ser diretamente transposta como realidade para outros sujeitos semelhantes (RICARDSON et al., 2012).

Para o melhor entendimento dos processos a serem estudados a pesquisa seguirá a partir de um caráter descritivo, tendo assim uma menor rigidez para com o fenômeno. Conforme Godoy (1995) seguindo um método exploratório e descritivo, o pesquisador se coloca aberto as descobertas que irá fazer ao longo do seu estudo do caso, ou aqui nessa situação, dos múltiplos casos. Isso permite que o estudo descritivo projete possibilidades para o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a temática pesquisada, ampliando assim as fronteiras do conhecimento e permitindo a entrada de novos pesquisadores e pesquisas neste campo (RICHARDSON et al., 2012).

Frente as características apresentadas, a presente pesquisa é compreendida como um estudo de casos múltiplos uma vez que os objetivos da mesma serão abordados em três clubes de futebol de Santa Catarina. Um estudo de caso conforme Yin (2001) define-se por uma investigação empírica na qual um fenômeno contemporâneo é estudado no seu contexto atual. Assim como a busca pela compreensão da profissionalização dos clubes de Santa Catarina foi construída a partir de três casos simultâneos tem-se então a caracterização de um estudo de casos múltiplos. Onde se apresenta uma pesquisa mais robusta e abrangente, fornecendo ao pesquisador dados mais amplos para a análise do fenômeno que ocorre simultaneamente em diversos ambientes (YIN, 2001).

Com a premissa de realizar esse estudo de casos múltiplos serão escolhidos três clubes de futebol de Santa Catarina como anteriormente comentado. Os clubes foram escolhidos conforme a competição disputada no ano de 2021. Com a intenção de buscar uma diversidade de característica dos clubes pesquisados, os mesmos serão escolhidos de competições nacionais distintas. Ou seja, será escolhido um time de Santa Catarina que disputou a Série A, um que disputou a Série B e um que disputou a Série C do campeonato brasileiro. Acredita-se que com essa escolha será possível obter informações com uma diversidade mais evidente, evitando assim que se tenha somente a visão de um nível de clube de futebol.

Com essa definição dos clubes a pesquisa se dará inicialmente com um levantamento documental junto aos mesmos, onde serão buscados os estatutos e organogramas. Realizando assim inicialmente uma pesquisa documental de documentos primários contemporâneos, conforme definem Marconi e Lakatos (2003).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Posteriormente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros da estrutura diretiva dos clubes selecionados. Tanto com sujeitos em funções estatutárias como também com operadores de atividades gerenciais dos clubes, o presidente de cada um dos clubes e mais um sujeito envolvido nos cargos principais de gestão. Não é possível nominar esses cargos no presente momento da pesquisa, já que cada clube designa a sua estrutura de organograma de forma distinta e particular. Para sustentar a realização das entrevistas em busca de encontrar as

informações desejadas as categorias de análise descritas no APÊNDICE A serviram para nortear o alcance dos objetivos previamente apresentados.

Após a descrição das entrevistas a fim de facilitar a análise dos dados, será seguido o modelo de Bardin (2011) de análise do conteúdo. Para isso foi considerado, conforme Bardin (2011), a codificação como unidade de registro, a seleção de palavras e temas com significado para o objetivo da pesquisa. Essa categorização é identificada como um processo estruturalista classificatório, podendo ter exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, produtividade relacionadas aos termos e objetivos, os quais são buscados identificar na pesquisa.

Em posterior a identificação dos clubes parte-se para uma análise de conteúdo das informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com os presidentes dos três clubes pesquisados também dos seus gestores. Essa análise de conteúdo, seguindo os conceitos de Bardin (2011), são utilizadas para identificar junto aos gestores dos clubes a cadeia produtiva com qual os clubes se relacionam. Por fim, ainda como base nas entrevistas realizadas, identificar junto aos clubes possíveis ações relacionadas a essa cadeia produtiva que apoiem a sustentabilidade dos mesmos.

Seguindo o modelo de Bardin (2011) a análise de conteúdo de uma entrevista passa por três etapas sequenciadas, iniciando na pré-análise a qual se tem a organização propriamente dita, possibilitando sintetizar as ideias iniciais com o uso de recursos tecnológicos ou de maneira manual. Como já colocado na descrição do método da presente pesquisa o *software Atlas.ti* foi empregado para todas as etapas do processo de análise de conteúdo das entrevistas. Seguindo o modelo de Bardin (2011) a segunda etapa é a exploração do material, a qual fundamentalmente se faz a codificação e decomposição ou enumeração dos conceitos e conteúdos que se deseja analisar ao longo das entrevistas.

Na terceira e última etapa é elaborado o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação deles. Segundo Bardin (2011) nesse momento os resultados brutos são tratados de forma que o pesquisador possa dar significado a eles. Podendo a partir disso construir quadros de resultados, figuras e teias que condensam e revelam as informações fornecidas pela análise.

As entrevistas foram analisadas com auxílio do *software Atlas.ti*. Sendo essa análise realizada por meio de categorização e codificação.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve e apresenta os resultados obtidos na pesquisa, tendo como objetivo de analisar a cadeia produtiva do futebol catarinense e sustentabilidade dos clubes.

A apresentação e análise dos resultados do estudo em questão dividiu-se em três seções intrinsecamente alinhadas aos objetivos específicos, partindo de uma caracterização dos clubes objetos de análise, do presente estudo de casos múltiplos. Nessa primeira parte, como uma forma de contextualizar o modelo de gestão de cada um desses clubes, as suas estruturas organizacionais também o faturamento obtido por eles.

Assim sendo, seguem-se os conceitos expressos ao longo da fundamentação da presente pesquisa quando se contextualiza a compreensão das temáticas de cadeia produtiva e sustentabilidade a fim de trazer alguma luz sobre essas temáticas para o universo do futebol profissional de Santa Catarina. Na contextualização da cadeia produtiva o entendimento apresentado por Malheiros (1991), que descreve a mesma, como um processo de transformação onde se tem uma determinada fonte de recurso, ou matéria-prima, que é absorvida pela organização, em seguida transformada internamente de alguma maneira, e por fim colocada de volta no mercado para que seja adquirida ou consumida por algum nível de cliente, sustenta o entendimento básico que norteia a análise de conteúdo das entrevistas realizadas na presente pesquisa.

Do outro lado tem-se a busca pela aplicação dos entendimentos de sustentabilidade dentro dos clubes de futebol profissional de Santa Catarina como forma de perceber as ações realizadas dentro deles. Quando se pensa em sustentabilidade é inicialmente encontram-se conceitos que levam a visão ecologista, unicamente, já que essa foi sua origem com os primeiros estudos da Comissão Brundtland. Na presente pesquisa esses conceitos descritos e analisados na fundamentação teórica permitem chegar ao entendimento que o conceito de Elkington (2004) de *Triple Bottom Line* apoiam um entendimento adequado do que tange a realidade dos clubes de futebol quanto a sustentabilidade. A busca pela

sustentabilidade dos clubes se enquadra nas esferas econômica, social e ambiental, percorrendo, dessa maneira, o conceito de Elkington.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL PESQUISADOS

A fim de construir um estudo de casos múltiplos, viu-se necessário caracterizar os clubes de futebol que fazem parte dessa pesquisa de forma preliminar, antes mesmo de buscar compreender a relação com a cadeia produtiva e a sustentabilidade. Essa busca por caracterizar os clubes pesquisados completa não somente um dos objetivos da pesquisa como também se enquadra em duas das categorias de análises presentes do Anexo A. Quanto as categorias de análise o que está sendo trabalhado é a identificação da estrutura de gestão dos clubes e a identificação dos departamentos e atividades fundamentais.

Para o bom andamento da pesquisa e a possibilidade de obtenção de dados mais completos dos clubes pesquisados foi garantido a todos eles que os mesmos não seriam identificados. Uma vez que existe uma competição direta e latente perante os clubes, seja em nível estadual ou nacional, certas informações podem representar a vantagem competitiva que diferenciam o resultado de um clube perante outro. Dessa forma ao longo da caracterização dos clubes bem como da análise do conteúdo das entrevistas os clubes serão identificados como Clube A, Clube B e Clube C.

A fim de caracterizar os clubes pesquisados foram analisados os estatutos que compreendem a identificação da estrutura política dentro dos clubes, preenchendo assim a primeira categoria de análise. E os organogramas possibilitando assim encontrar as similaridades e as distinções de cada um deles e apresentando os departamentos e atividades existentes dentro dos clubes com pretendido pela segunda categoria de análise, que está focada no primeiro propósito da pesquisa.

Inicialmente todos os três clubes pesquisados se caracterizam como associações civis sem fins lucrativos com vigência por prazo indeterminado em seus estatutos, como mais bem detalhado no Quadro 3. Essa formatação jurídica é comentada por Nakamura (2015), Mattar (2013a/2014) e Leoncini e Silva (2006) afirmando que a grande maioria dos clubes de futebol do Brasil mantém seu

enquadramento jurídico nesse modelo associativo, o que pode resultar em gestões temerárias criando dívidas e comprometendo receitas futuras dos clubes. Nessa pesquisa o foco não será a receita dos clubes, é de conhecimento público que muitos dos clubes de futebol enfrentam dificuldades econômicas, assim a busca por compreender a sua cadeia produtiva e a ações de sustentabilidade relacionadas a ela podem ser uma alavanca para auxiliar nessa mudança de paradigma.

Quadro 3 Base Jurídica e Objetivos dos Clubes

CLUBE	BASE JURÍDICA	OBJETIVOS
Clube – A	Entidade sem fins lucrativos, ... com vigência por prazo indeterminado.	Praticar, em caráter profissional e não profissional o futebol. Praticar, dirigir ou incentivar, em caráter não profissional, toda a atividade esportiva com finalidade competitiva, olímpica ou não, exercitada segundo regras pré-estabelecidas, bem como formar atletas para estas modalidades. Proporcionar aos sócios, dentro de suas possibilidades, reuniões em caráter esportivos, social, cultural ou cívico.
Clube – B	Entidade de prática desportiva, organizada na forma de associação civil, sem finalidade econômica, ... com personalidade jurídica distinta da de seus associados, os quais não respondem, direta ou indiretamente, e nem subsidiariamente, por obrigações contraídas pela associação ... prazo de duração da associação é por tempo indeterminado.	A prática de atividades desportivas formais e não formais, através das várias manifestações do desporto educacional, desporto de participação e de rendimento, este organizado de forma profissional ou não-profissional, a critério de sua Diretoria Executiva. Incentivar e desenvolver a prática de atividades comunitárias, sociais, culturais, educacionais, cívicas, filantrópicas e assistenciais. Incentivar a inclusão social sempre que possível através de todas as suas atividades.
Clube – C	Associação civil, para fins não econômicos ... com personalidade distinta da dos seus associados, os quais não respondem nem solidária nem subsidiariamente pelas obrigações assumidas pela associação ... o tempo de duração é indeterminado.	Desenvolver e estimular a educação física e a prática dos desportos profissionais e amadores, olímpicos e paraolímpicos, com ênfase para o futebol de campo. Participar das competições e eventos oficialmente organizados pelas entidades às quais estiver filiado, nos termos dos respectivos regulamentos, assim como atuar nos órgãos deliberativos e de direção destas entidades sempre que assim admitirem os seus diplomas normativos. Organizar, promover e apoiar eventos e reuniões artísticas, sociais, culturais, esportivas e que incentivem e reafirmem os valores relativos ao município de ... com vistas à autoidentificação como traço da cultura do ambiente que lhe circunda.

		Formação de atletas e negociação dos direitos a eles relativos nas modalidades nas quais o clube mantiver equipes regulares.
--	--	--

Fonte: Estatutos dos clubes A, B e C, adaptado pelo autor.

É possível verificar no Quadro 3 que os clubes, como comentando anteriormente, possuem característica jurídica muito semelhante, apresentando-se como entidades sem fins lucrativos e associações civis. Assim como descreve Tannenbaum (1975, p15) “caracterizar uma organização de acordo com o seu padrão de controle é descrever um aspecto essencial e universal da organização que cada membro deve enfrentar e ao qual deve ajustar-se. Organização implica controle. Uma organização social ordena interações humanas individuais”. A definição organizacional de Tannenbaum tem sua relação com as informações obtidas quanto a estrutura de gestão dos clubes, uma vez que a semelhança predominante entre elas corrobora a compreensão de são entidades que implicam um padrão de controle semelhante e exigem modelos de interação que podem ser vistos como padronizados.

Essa padronização de estrutura política, por assim dizer, segue uma cadeia histórica do processo de construção do futebol como um esporte global e de massa. Uma vez que a principal entidade, a qual detêm os direitos das principais competições do esporte no mundo, a FIFA também se qualifica como uma associação sem fins lucrativos, e intitulada Federação Internacional de Futebol Associação, ou seja, o futebol das associações e não das empresas (OURIQUES, 1998, LEONCINI, 2001, FAVERO, 2009, FIGUEIREDO, 2011). Essa formatação associativa se corrobora com um relato que aparece na pesquisa da Ribascik (2013, p. 54) quando um dirigente do Grêmio Football Porto-alegrense relata que “é preciso ter cuidado, quando se afirma que futebol é um negócio ... os clubes são associações esportivas sem fins lucrativos ... é preciso criar esse ambiente para que o torcedor apoie, contribua ... a paixão do torcedor pelo seu clube é o que impulsiona a prática do futebol”.

Um detalhe a ser observado na caracterização jurídica dos clubes é que o Clube B é o único dos três que já na sua caracterização afirma se tratar de uma entidade desportiva, deixando de forma mais evidente qual o seu papel dentro da sociedade. Ou seja, o clube se caracteriza como uma associação assim como os demais, mas com o foco de atividade voltado para os esportes, afinal esse se caracteriza como o principal produtos dos clubes de futebol. Mesmo tendo nascidos

como associações recreativas e muitos casos hoje a principal atuação dessas entidades é a prática do futebol profissional e da formação de atletas de base (MATTAR, 2014). Os outros clubes deixam essa caracterização aberta, sendo apresentados somente como associações.

Partindo para analisar os objetivos os clubes, estudados na presente pesquisa, a fim de permitir que se caracterize melhor como cada um deles se coloca na sociedade. É possível notar algumas distinções marcantes que ajudam a entender as suas características, as estruturas envolvidas e as atividades fundamentais. A apresentação de objetivos colocada em cada um dos estatutos difere em sua quantidade, bem como, no seu foco.

No clube A fica evidenciado o foco em atuar dentro do futebol, seja ele profissional ou não, quando definem que tem por finalidade “praticar, em caráter profissional e não profissional, o futebol” os outros dois clubes colocam de forma mais ampla outras atividades esportivas nas definições iniciais de seus objetivos. No caso no clube B em nenhum momento a atividade futebol está colocada em seu estatuto, eles definem a atuação esportiva como “A prática de atividades desportivas formais e não formais, através das várias manifestações do desporto educacional, desporto de participação e de rendimento, este organizado de forma profissional ou não-profissional, a critério de sua Diretoria Executiva”

No caso do clube C, o termo futebol consta já em seu primeiro objetivo, mas somente após apresentar outras atividades, até mesmo a educação física, “Desenvolver e estimular a educação física e a prática dos desportos profissionais e amadores, olímpicos e paraolímpicos, com ênfase para o futebol de campo”, mas para ponderar a situação é colocado que o futebol é a ênfase da associação/clube. O que ainda fica evidente e chama a atenção do leitor do estatuto é que no terceiro objetivo o clube menciona o foco em apoiar atividades socioculturais, que estejam ligadas ao município, estado e país que o clube se encontra, “Organizar, promover e apoiar eventos e reuniões artísticas, sociais, culturais, esportivas e que incentivem e reafirmem os valores relativos ao município de ... com vistas à auto-identificação como traço da cultura do ambiente que lhe circunda”. Tem-se assim uma diversidade de ações ao que parece não são atingidas pelo clube.

Analisando essas descrições de objetivos é possível ponderar junto com os argumentos apresentados por Mattar (2013a, 2014) e Kuper e Symanski (2014) que

os clubes ainda se organizam se forma predominantemente amadora, uma vez que o seu foco em um ambiente de negócio claro e definido parece divergir do que está contemplado nos estatutos que regem essas entidades. Essa mesma percepção é compartilhada por Melo Neto (1998) quando ele argumenta que, imaginar que somente o aumento do fluxo de capital financeiro dentro dos clubes nos últimos anos seria suficiente para reverter a gestão amadora que predomina dentro deles. Percebe-se assim que uma mudança nos objetivos dentro dos estatutos poderia orientar os clubes a um processo de gestão mais moderno e profissional. A defesa do futebol profissionalizado é feita por diversos autores como já foi visto ao longo da fundamentação teórica da presente pesquisa, mas aqui se reforça a esse argumento as ideias apresentadas por Melo Neto (1998), Santos (2002), Ricascik (2013), Ritivi (2016), Serrano et al (2015/2016/2017) entre outros que corroboram o pensamento que o futebol precisa seguir por caminhos mais organizados, profissionais e estruturados a fim de atingir um melhor resultado esportivo e financeiro.

No clube C, mesmo não sendo o estatuto mais recém-atualizado dos três clubes, é possível ver que já existe algo que se adequa a essa visão mais profissional da gestão do futebol. Quando o último objetivo descreve que “Formação de atletas e negociação dos direitos a eles relativos nas modalidades nas quais o clube mantiver equipes regulares” está no foco de ação do clube. É possível perceber uma visão mercadológica mais clara e também uma relação de busca de recursos para a sustentação desse clube. Afinal dessa maneira o clube já identifica um mercado-alvo de atuação dentro das suas atividades, como colocado por Szymoszowskyj et al (2016) é necessário que os clubes saibam vender os seus produtos, sejam eles quais forem, e para isso identifiquem o mercado de atuação onde estão inseridos. Já que como apresentado nos dados dos estudos do Itaú BBA (2021) a negociação de atletas é a segunda receita em volume financeiro para os clubes brasileiros, ficando atrás somente dos direitos de transmissão.

Outro ponto a fim de entender o funcionamento dos clubes é a estrutura de poder existente dentro de cada um deles. Essas estruturas de poder ajudam, junto com os organogramas, a compreender as atividades e departamentos existentes dentro dos clubes. Os três clubes pesquisados possuem estruturas de poder significativamente semelhantes, visto que todas as três se caracterizam como associações, o que leva a esse padrão. No Quadro 4 serão apresentadas estruturas

de poder de cada um dos clubes estudados para que se possa ponderar quanto a eles.

Quadro 4 Tipos de Poderes nos Clubes e Características

CLUBE	PODERES	CARACTERÍSTICAS
Clube - A	Assembleia Geral	Reunião com finalidade deliberativa dos sócios. Reunião ordinária de dois em dois anos para eleger de forma secreta o conselho deliberativo para o biênio, e extraordinária sempre que necessário.
	Conselho Deliberativo	Estrutura de caráter deliberativa, que por delegação da Assembleia Geral é, depois desta, o poder soberano do clube. Composto por 200 membros efetivos além de sócios Grande Beneméritos e Beneméritos e 40 suplentes para mandato de dois anos.
	Conselho Consultivo	Composto pelo presidente de honra, presidente e vice-presidente do conselho deliberativo, pelo presidente, vice-presidente, ex-presidentes e ex-vice-presidentes do conselho administrativo e pelos sócios Grande Beneméritos. Tem a função de assessorar as diretorias em todos os assuntos que lhe forem submetidos.
	Conselho Fiscal	É um órgão de fiscalização permanente, composto de três membros eleitos para um mandato de dois anos. Deve se reunir mensalmente para apreciar o balancete mensal do clube, uma vez por ano deve dar o parecer sobre o balanço anual do clube e também avaliar o projeto de orçamento do ano seguinte.
	Conselho Administrativo	Tem função executiva e deliberativa. Composto de um presidente que será o presidente do Clube A e outros quatro vice-presidentes das áreas jurídico, administrativo/financeiro, patrimônio/marketing e futebol eleitos para um período de dois anos.
	Conselho Gestor	Composto de todos os membros da diretoria administrativa e pela diretoria do conselho deliberativo. Deve se reunir mensalmente de forma ordinária e extraordinária quando convocado.
Clube – B	Assembleia Geral	Compete a assembleia-geral composta dos sócios, eleger os membros da diretoria executiva do clube, eleger os membros transitórios, titulares e suplentes do conselho deliberativo. Se reunirá a cada três anos para eleger a diretoria executiva e cada quatro anos para eleger os membros do conselho deliberativo e extraordinariamente quando necessário para apreciar determinados temas.
	Conselho Deliberativo	Composto de 300 membros, integrado pelo Patrono e por seus ex-presidentes, pelos ex-presidentes do clube e pelos sócios grande beneméritos e pelos associados eleitos com mandato de quatro anos. O conselho irá votar a cada três anos a chapa que irá compor a diretoria executiva para o triênio seguinte.
	Diretoria Executiva	O clube será administrado por uma diretoria executiva composta pelo presidente, e pelos vice-presidentes administrativo, financeiro e de patrimônio. O presidente pode nomear os diretores executivos que considerar necessários para a gestão do clube.
	Conselho Consultivo	É um órgão honorífico composto pelo patrono, presidente e todos os ex-presidentes do conselho deliberativo, presidente e todos os ex-presidentes do clube pelos Grande Beneméritos que tenham participado da administração do clube.

		Podendo ser convocado pelos presidentes do conselho deliberativo ou da diretoria executiva sempre que considerarem necessário para opinar sobre assuntos do clube.
	Conselho Fiscal	Órgão independente de fiscalização das contas da diretoria executiva, com mandato de quatro anos e composto por três membros eleitos. Devendo se reunir uma vez por mês ordinariamente.
Clube – C	Assembleia Geral	Descrita como poder supremo do clube, tem a prerrogativa de eleger os membros do conselho deliberativo, presidente e vice-presidente da diretoria executiva.
	Conselho Deliberativo	Órgão de manifestação coletiva dos associados composto por no máximo 300 membros por um período de quatro anos, tendo como membros natos ex-presidentes do clube e do conselho deliberativo.
	Diretoria Executiva	Composta de presidente do vice-presidente eleitos em assembleia geral e pelos demais diretores nomeados pelo presidente eleito e homologados pelo conselho deliberativo.
	Conselho Fiscal	Eleito pelo conselho deliberativo para mandato de quatro anos, composto por três membros que tenham preferencialmente formação em ciências contábeis. Deve examinar mensalmente os livros contábeis, documentos e balancetes do clube.

Fonte: Estatutos dos clubes A, B e C, adaptado pelo autor.

É possível analisar que as estruturas de poder dos três clubes são significativamente semelhantes. Mesmo que tenham suas distinções, eles se caracterizam por um modelo gerido por um conselho deliberativo eleito periodicamente, no clube A por dois anos, no clube B por três anos e no clube C por quatro anos. Esse conselho por consequência elege o presidente que irá comandar o clube de forma efetiva, no clube A chamado de conselho administrativo e nos clubes B e C de diretoria executiva. A presença de um conselho fiscal é fundamental na estrutura dos três clubes, a fim de fiscalizar e fazer cumprir as demandas legais do processo associativo do clube, da mesma forma que os outros setores cada clube determina uma vigência distinta para o mandato desse conselho.

Observando essas características estruturais de cada um dos clubes, evidencia-se o que Mattar (2013a) apresenta em seu texto quando ele identifica as principais características de uma gestão de instituições esportiva no modelo associativo. Colocando que essas entidades por estruturação comum possuem a escolha de uma diretoria executiva com base em critérios políticos, dedicação parcial desses membros eleitos, diretores escolhidos pelo executivo eleito e remunerados pelas suas funções e diretores executando funções para as quais não são especializados (MATTAR, 2013a).

Dessa forma como apresentado por Santos (2002, p. 45),

“a organização dos clubes brasileiros é a mesma e muito parecida entre si ... os clubes vendem ... cotas de seu patrimônio ... para o público, que se torna sócio ... ao contrário de ações de empresas, esses títulos não remetem dividendos, embora possam se valorizar... de acordo com a procura. Os sócios têm direito a votar e de serem votados, seja para participar da diretoria do clube, seja para participar dos seus diversos conselhos ... que funcionam como um poder legislativo e um controle interno ou órgão fiscalizador. Quanto maior o clube ou a quantidade de sócios, ou ainda a sua importância política, maiores são as disputas pelo poder. No caso dos clubes de futebol, controlar o clube significa também, tomar decisões sobre os rumos do time...”

É por parâmetros como esse descrito por Santos (2002) que seguem existindo um grande número de clubes, e no presente caso os três pesquisados, que mantêm a sua estrutura de poder dentro do modelo associativo com atração de sócios para as disputas de poderes internos, sejam os mais “legislativos” ou os mais “executivos”.

Essa análise inicial permite ter uma identificação dos elementos principais que sustentam o funcionamento dos clubes aqui pesquisados e as estruturas de gestão existentes como se pretende com as categorias de análise. Mas, além disso, é válido identificar a estrutura do organograma dos mesmos para verificar de que forma isso se transforma em atividades diretas no funcionamento dos clubes, assim o próximo subcapítulo terá esse foco.

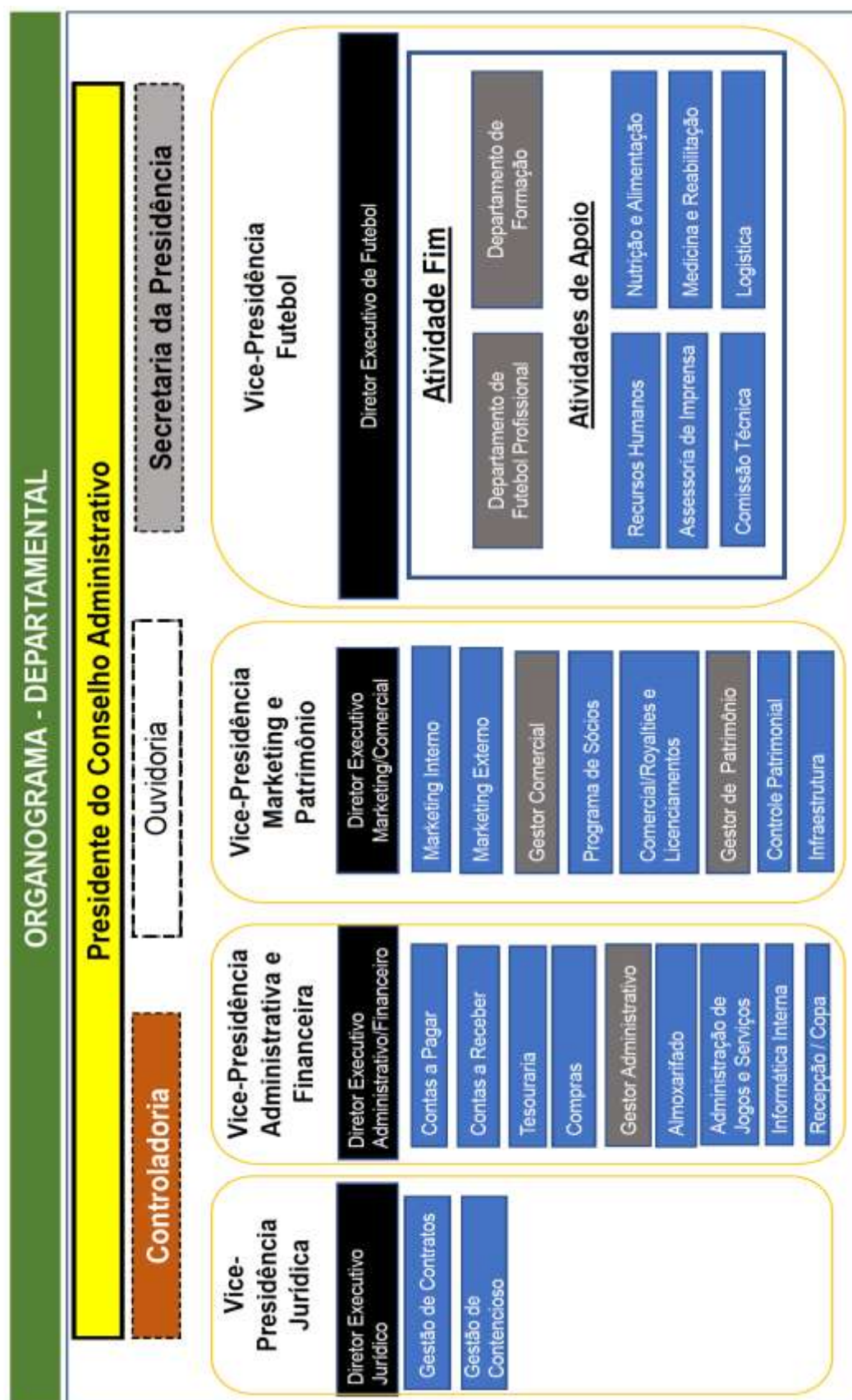
4.1.1 Estrutura de Organograma dos Clubes e as Suas Características

Dos três clubes pesquisados, o clube C por estar passando por uma troca de diretoria executiva, no período de construção dessa pesquisa, não tinha a disposição em seu site nem mesmo ainda estruturado o novo modelo de organograma que seria utilizado para coordenar as atividades internas do clube. Uma vez que essa troca de comando no clube vinha alterando toda a estrutura de trabalho, não foi possível coletar esse documento. Sendo assim, nesse subcapítulo serão analisados somente os organogramas dos clubes A e B. Essa análise se constrói com a finalidade de atender uma das categorias de análise estruturadas para a pesquisa, a de identificar os departamentos e atividades existentes dentro do clube.

A análise do organograma torna-se válida uma vez que esse documento representa a materialização da sua estrutura, possibilitando que as partes que a compõem sejam orientadas e os sujeitos que dela fazem parte tenham compreensão das relações que se interligam dentro da organização (FIGUEIREDO, 2011). Um organograma, segundo Hall (1984) possui três finalidades básicas, permitir o planejamento e as metas, assegurar que os objetivos da organização estejam acima dos objetivos dos colaboradores, e definir a base para a realização dos processos de trabalho e de planejamento. Com base nessas definições se sustenta a possibilidade de utilizar os organogramas dos clubes aqui pesquisados com uma referência para caracterizar o funcionamento dos mesmos.

Na Figura 11 é apresentado o organograma do clube A composto de quatro pilares fundamentais de atividades. Nesse modelo proposto pelo clube o presidente do clube denomina-se como o presidente do Conselho de Administração na parte superior do organograma, logo abaixo dele estão a Controladoria, Ouvidoria e Secretaria da Presidência como atividades de respaldo a sua posição. Os quatro pilares que constituem as atividades dentro do clube se colocam logo abaixo do presidente e dessas três atividades relacionadas. Essa primeira característica apresenta-se como um modelo de estrutura organizacional tradicional, onde a verticalização da comunicação é presente e a unidade de comando é utilizada para o controle das ações dos subordinados conforme as definições que Mattar (2013b) apresenta quando compara os modelos tradicionais de estruturas organizacionais em relação aos inovativos.

Figura 11 Organograma Clube A



Fonte: Página Web do Clube A adaptado pelo autor

Os pilares de atividades apresentados na figura 11, que representa o organograma do clube A, aqui entendidos como os principais departamentos do clube são Vice-Presidência Jurídica, Vice-Presidência Administrativa e Financeira, Vice-Presidência de Marketing e Patrimônio e Vice-Presidência de Futebol. Dentro de cada um desses pilares onde existe um Vice-Presidente que, conforme o estatuto, é eleito na escolha do Conselho Administrativo do clube também está posicionado um diretor para cada área, esse diretor pode ser um profissional contratado pelo clube ou pode ser uma função ocupada pelo próprio Vice-Presidente. Essa possibilidade de um cargo tão significativo dentro do clube ser ocupada por um profissional do mercado nem sempre foi uma realidade como é possível entender no texto de Ouriques (1998):

“Alguns clubes de importância nacional e internacional como o Grêmio campeão do mundo em 93 e 94, por exemplo, adotaram inicialmente a postura de profissionalizar seus departamentos de futebol, dotando-os de executivos capacitados a trabalhar o marketing desportivo e a administração esportiva. Essa alteração dotava algumas áreas-chaves com profissionais que vinham a substituir pessoas que estavam nesses cargos por amor ao clube ou por outro motivo pessoal, mas que fundamentalmente não conheciam a área em que atuavam e, muito menos, as potencialidades do mercado, o que acarretava para o clube um imenso prejuízo. Essa nova forma de gestão preenchia uma necessidade administrativa do clube ao mesmo tempo em que mantinha o poder político, o poder de decisão na diretoria eleita pelos associados, o que em outras palavras, representava a manutenção de aspectos tradicionais da atividade clubística brasileira”. (OURIQUES, 1998, p. 113)

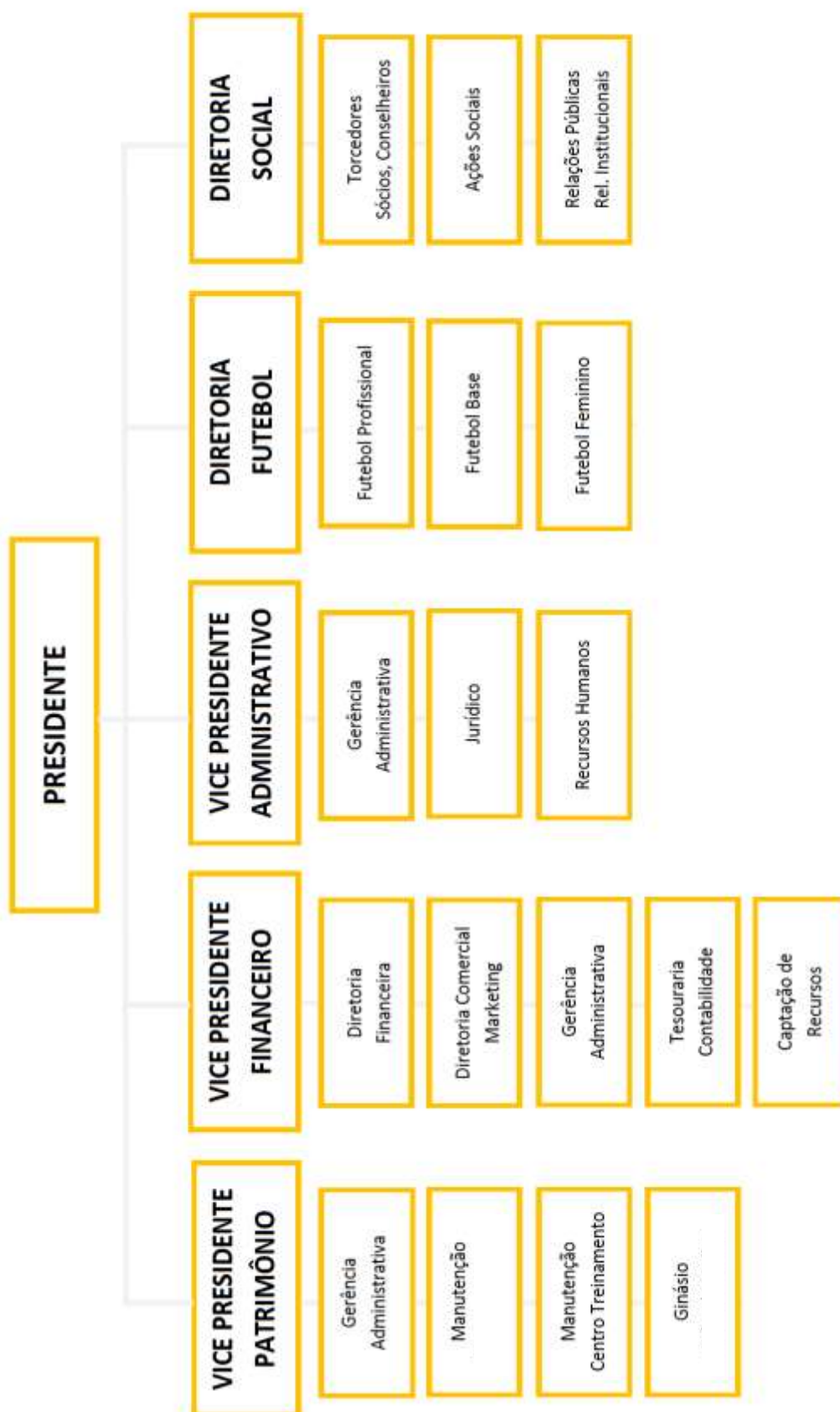
Essa transformação de forma de gerir determinadas atividades já é uma realidade na grande maioria dos clubes brasileiros e não é diferente nos clubes pesquisados, como compreendido no Clube A as Vice-presidências são ocupadas por sócios eleitos, mas as diretorias são ocupadas por profissionais. Analisando mais um pouco essa estrutura de organograma proposto pelo clube é percebido que o mesmo não apresenta as tradicionais ligações entre funções, ele coloca somente uma escala hierárquica de superioridade ou relação lateral entre as funções apresentado também algumas funções de gestão dentro de cada um dos pilares estruturais do organograma.

É possível perceber também na Figura 11, que representa o organograma do clube A, que os Vice-Presidentes Administrativo e Financeiro, Marketing e Patrimônio e o de Futebol possuem um grande número de atividades vinculadas ao seu controle. Ao mesmo tempo que a definição clara das atividades necessárias para

o bom funcionamento do clube, conforme afirmado por Mattar (2013b, p. 89) que “o modelo tradicional de estrutura organizacional, com elevado nível de formalização... comunicação vertical e formas tradicionais de departamentalização” é o que o clube utiliza na sua gestão podendo ainda segundo o autor se caracterizar como um gerador de conflitos e ineficiências dentro da instituição esportiva.

O clube B não difere muito na sua estrutura de organograma como é possível visualizar na Figura 12. Composto de uma maneira bem mais tradicional que o clube A o modelo aqui apresentado pelo clube B possui as ligações de atividade claramente desenhadas ligando três Vice-Presidentes que são eleitos pelo Conselho Deliberativo como colocado no estatuto e duas Diretorias escolhidas pelo presidente e todos ligados a ele, sendo que os diretores são nominados pelo presidente após a sua posse. Esses diretores da mesma forma que foi argumentado na análise do clube A, podem ser pessoas de confiança do presidente com relação social ao clube ou podem ser profissionais do mercado contratados. Segue assim a compreensão de o processo de profissionalização dos clubes precisa passar também pela estruturação dos cargos dentro do clube (MATTAR, 2013b).

Figura 12 Organograma Clube B



Fonte: Página Web do Clube B adaptado pelo autor

Essa prevalência de modelos estruturais tradicionais dentro da estrutura de gestão dos clubes, sustenta-se em fatores históricos do próprio meio da gestão esportiva brasileira, predominantemente conservadora, política, com privilégios relacionados às hierarquias formais (MATTAR, 2013b). No caso do clube B as atividades vinculadas diretamente ao futebol, seja ele profissional, base ou feminino estão vinculados a uma diretoria executiva escolhida pelo presidente eleito, isso permite um certo grau de profissionalização no processo que se caracteriza como atividade central do clube.

Outro ponto que permite uma observação mais aprofundada, e é claro na Figura 12, é falta de ligações horizontais ou diagonais entre as atividades, como se elas fossem totalmente independentes dentro do funcionamento do clube. Esse ponto é destacado por Mattar (2013b) quando ele argumenta que essa ausência pode gerar atritos e insatisfações entre gestores de diferentes áreas.

As informações apresentadas nessa primeira parte da análise de dado permitem perceber que a modelagem dos clubes é consideravelmente semelhante. A formatação dos estatutos, por serem associações civis sem fins lucrativos, carregam uma estrutura regulamentar praticamente igual, com algumas mudanças de nomenclatura ou com diferenciação no número de participantes dos conselhos, ou na vigência de cada mandato. Mas essas pequenas diferenças não mudam o núcleo central que caracteriza esses clubes.

É possível identificar que, conforme os estudos de Mattar (2013b), as entidades esportivas com elevados padrões de formalização nas suas unidades de comando, departamentalização excessiva, comunicação predominantemente verticalizada, presença de forças políticas nos processos de gestão, são vistas com entidades tradicionais. Isso permite caracterizar os clubes pesquisados como associações civis, sem fins lucrativos, regidas por estatutos equivalentes, organogramas tradicionais e verticalizados, com forte presença dos poderes políticos e com poucas distinções no seu funcionamento. Como colocado, por Helal (1997), o tradicionalismo é o responsável pela falta de profissionalismo na gestão do futebol levando ao enfraquecimento financeiro dos clubes.

Seguindo a busca pelos objetivos da presente pesquisa e o alcance das categorias de análise expressadas no Apêndice A, nas próximas páginas serão

analisadas as entrevistas realizadas juntos aos sujeitos inseridos na gestão clubes pesquisados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS

Foram entrevistados seis sujeitos ao todo, dois para cada um dos três clubes que fazem parte do estudo de casos múltiplos construído na presente pesquisa. Da mesma forma que os clubes, os sujeitos não serão identificados por questões de preservação de suas identidades e também dos clubes e suas vantagens competitivas. Mas será apresentada o Quadro 5 contendo alguns dados pessoais a fim de caracterizar os sujeitos pesquisados.

Quadro 5 Caracterização dos Entrevistados

Clube	Entrevistado	IDADE	Formação Acadêmica	Função	Atuação no Futebol
A	2	53 anos	Segundo Grau Incompleto	Presidente	12 anos
A	1	25 anos	Ciências Contábeis Gestão de Futebol - CBF Academy	Diretor Executivo de Finanças	4 anos
B	1	55 anos	Administração de Empresas Pós em Engenharia Econômica e da Produção MBA Gestão Empresarial - FGV	Presidente	24 anos
B	2	46 anos	Ciências Contábeis Pós-Graduação Gerenciamento Financeiro	Gerente Administrativo e de Finanças	1 ano e 3 meses
C	2	53 anos	Administração de Empresas Direito Mestrado em Administração	Presidente	2 meses
C	1	47 anos	Administração de Empresas Gestão de Futebol - CBF Academy	Gerente Administrativo	30 anos

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

Pelos dados apresentados é possível identificar algumas características de cada um dos sujeitos entrevistados para a construção desse estudo de casos múltiplos. A possibilidade de colher junto a eles os entendimentos acerca dos temas que permeiam a pesquisa é o possibilitará uma melhor compreensão da visão das pessoas envolvidas na gestão dos clubes de Santa Catarina sobre a cadeia produtiva e a sustentabilidade do futebol no estado e por consequência a forma como os próprios clubes se relacionam com essas áreas.

4.3 A IDENTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA PELOS CLUBES E A RELAÇÃO COM ELA

Ao longo da pesquisa que constitui o presente estudo de casos múltiplos foram realizadas entrevistas junto aos três clubes pesquisados, em cada um deles foram entrevistados o atual presidente do clube e mais um diretor de área administrativa ou financeira. Essas entrevistas foram realizadas a fim de permitir um aprofundamento maior na compreensão de como os clubes entendem a sua inserção dentro da cadeia produtiva vinculada ao futebol. Nesse subcapítulo da análise e apresentação de resultados será apresentada a análise do discurso realizada para essas entrevistas com a intenção de abarcar o objetivo descrito na pesquisa, de investigar junto aos gestores dos clubes a estrutura da cadeia produtiva a qual os clubes se relacionam. Para abarcar tal objetivo foram relacionadas seis categorias de análise, listadas no Apêndice A, que serão relacionadas em conjunto com a análise dos discursos a luz dos entendimentos obtidos com os diversos autores que ajudam a sustentar a fundamentação da presente pesquisa.

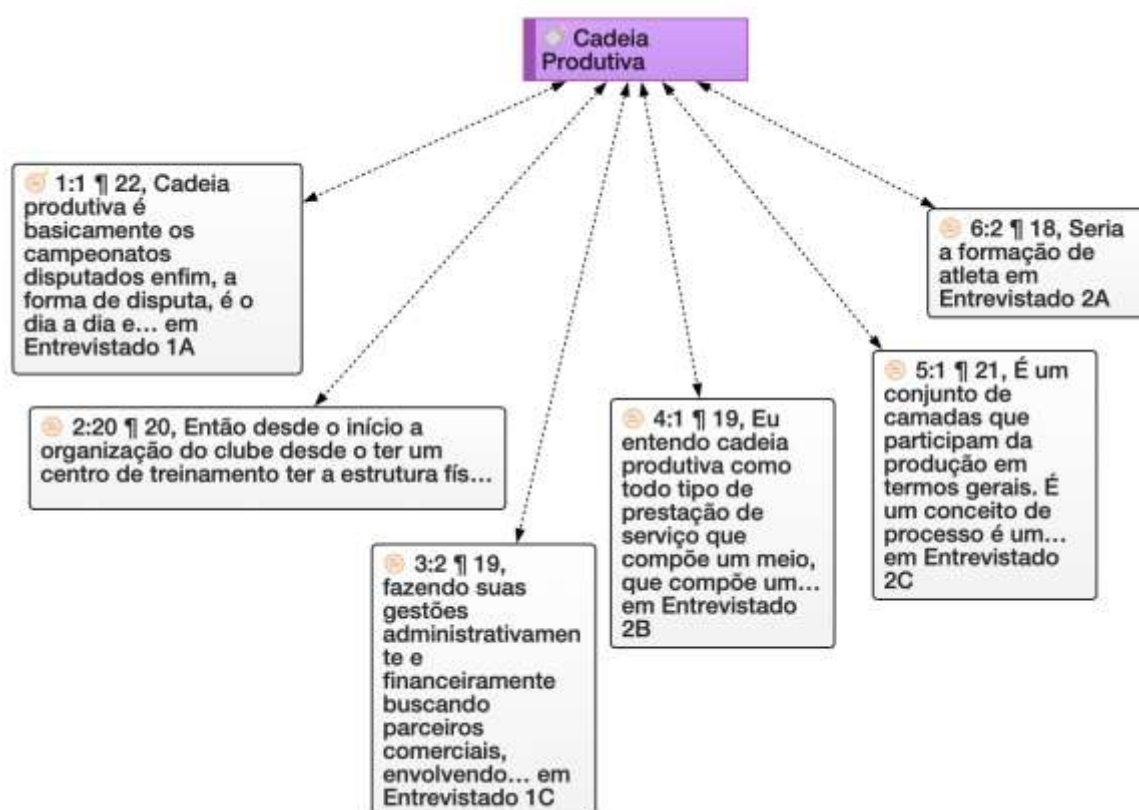
Inicialmente para buscar uma compreensão da relação dos clubes a cadeia produtiva foi necessário entender o que os sujeitos envolvidos na gestão dos clubes compreendem o significado de cadeia produtiva. Assim, a primeira pergunta feita para cada um dos entrevistados foi, “Como você entende o conceito de cadeia produtiva?” sem a necessidade de relacionar com o futebol nesse primeiro momento, mesmo que alguns dos entrevistados já o fizesse.

A partir desse primeiro questionamento uma série de perspectivas apareceram nas respostas dos entrevistados e ao desenrolar dessas ideias foi se

construindo a busca por um entendimento dos clubes acerca dessa relação com a cadeia produtiva. Utilizando as ferramentas disponíveis, e nesse caso a análise contará com o auxílio do *Atlas.ti, software* que permite a formatação de códigos e a construção de ligações e redes a partir da escolha de determinadas partes do discurso dos entrevistados.

Assim como colocado anteriormente o primeiro questionamento visou identificar a compreensão dos entrevistados acerca do conceito de cadeia produtiva. A Figura 13 apresenta parte dos discursos por eles relatados.

Figura 13 Definição de Cadeia Produtiva Pelos Entrevistados



Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

Os trechos extraídos das entrevistas apresentam a visão de cada um dos entrevistados acerca do conceito de cadeia produtiva, sem necessariamente estar relacionada o futebol nesse primeiro momento. Conforme o que está presente na terceira categoria de análise elaborada na pesquisa, a qual se tem em vista compreender o significado de cadeia produtiva para o segmento do futebol.

Seguindo os conceitos já apresentados ao longo da presente pesquisa a compreensão de cadeia produtiva passa por um conjunto de atividades que transformam uma fonte de entrada em um produto ou serviço final que será disponibilizado ao mercado (HAGUENAUER, 2001, MOROVA, 1985, ZAGO, et al. 2009, BATALHA, SILVA 2014). A visão da cadeia produtiva com um fluxo de operação na captação de uma matéria-prima, armazenamento, processamento e distribuição ou desse produto final (CASTRO et al., 1998). Assim sendo, é necessário conceber a existência de um produto – ou serviço – que estará de alguma forma sendo processado pelo clube para posteriormente ser disponibilizado ao seu público consumidor.

Essa compreensão fica um pouco distante dos que foi relatado pelos entrevistados, de forma clara quando entrevistado 1 do clube A responde que “cadeia produtiva é basicamente os campeonatos disputados ... é o dia a dia e as atividades do clube”. As atividades realizadas dentro do clube fazem parte da cadeia produtiva, mas não são elas de forma direta a cadeia produtiva, elas fazem parte desse processo e os campeonatos disputados não são um produto do clube, mas sim das federações e confederações as quais tem em seu escopo essa a organização dessas competições (RITIVI, 2016, LEONCINI, 2001, RIBASCIK, 2013, SERRANO, 2018).

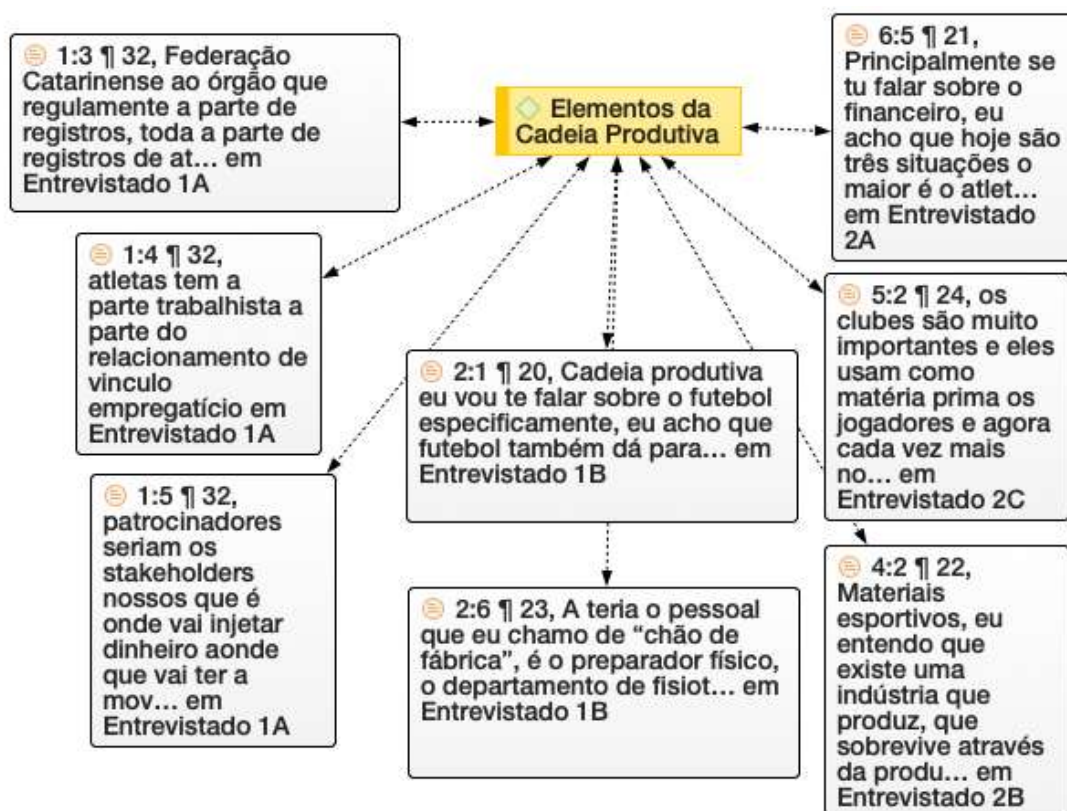
Na cadeia produtiva proposta por Leoncini (2001) e Leoncini e Silva (2005) define que a principal função de um clube de futebol é competir por títulos e das ligas (federações) é organizar as competições. Dessa maneira esses dois agentes são de uma forma conjunta os principais responsáveis pelo produto central dessa cadeia, que segundo os autores são os jogos de futebol.

Já na análise fornecida pelo entrevistado 2 do clube B a cadeia produtiva é como “todo tipo de prestação de serviço que compõe um meio, que compõe uma atividade, então tudo aquilo que gera algum ativo dentro de um segmento” para o entrevistado 2 do clube C ela segue uma definição muito próxima quando ele diz que a cadeia produtiva “é um conjunto de camadas que participam da produção em termos gerais. É um conceito de processo é um input tudo que você precisa, o processo da produção e depois o resultado final. Então todas essas situações elas estão envolvidas na cadeia de produção, seja quem produz, quem determina, quem entrega a matéria-prima e os meios para se obter essa matéria-prima e toda a parte de produção né que envolve e depois os produtos com seus mercados”. Nessas duas

respostas é possível verificar uma percepção mais ampla do contexto mercadológico da cadeia produtiva, onde existem os elementos de origem, a transformação e o produto (VIAL, et al. 2009, UFMS, 2021, HAGUENAUER, 2001).

Buscando aprofundar o entendimento posteriormente os entrevistados foram questionados a respeito dos elementos que eles acreditam fazerem parte da cadeia produtiva do futebol profissional de Santa Catarina, com isso a busca por preencher ainda mais o entendimento acerca da terceira categoria de análise construída na pesquisa. Analisando as respostas é possível destacar algumas falas que servem para exemplificar o entendimento quanto a esse contexto como é possível identificar na Figura 14.

Figura 14 Elementos da Cadeia Produtiva do Futebol Profissional de Santa Catarina



Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

A amplitude da cadeia produtiva do futebol já foi analisada em outros estudos como o de Serrano, et al (2015/2016) como a proposição de um modelo e como colocado pelos autores da obra é difícil afirmar que exista um modelo estanque

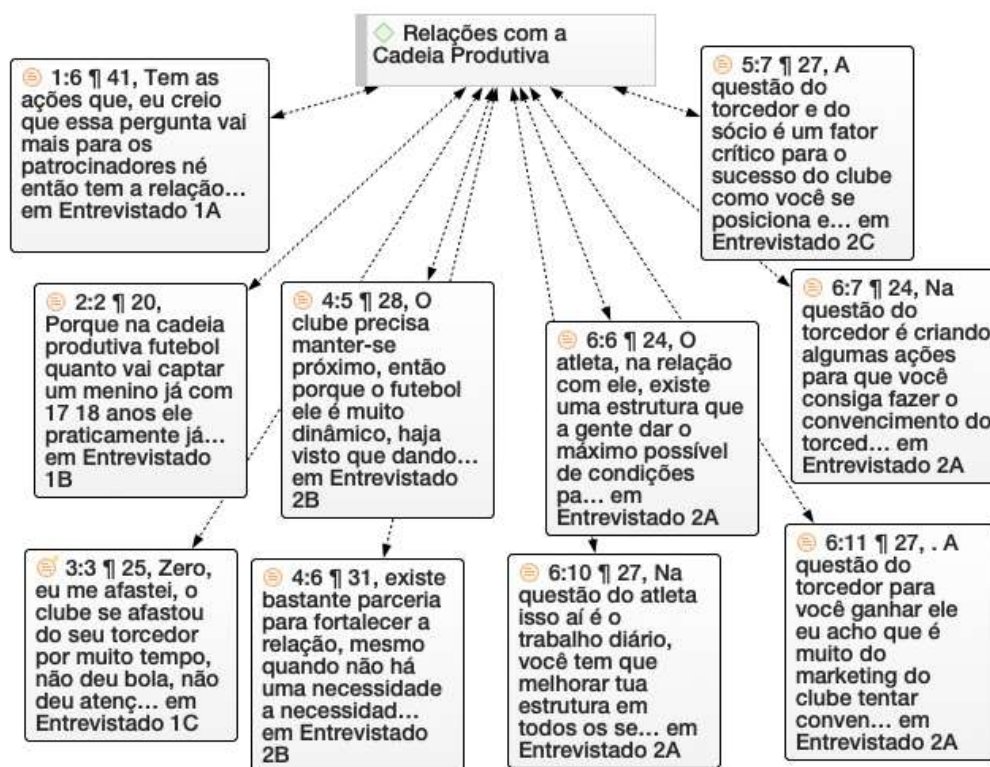
que possa ser aplicado a todos os clubes e a todos os contextos do futebol. O que não se pode negar é que certos elementos que estão presentes nas pesquisas citadas são mais prevalentes em relação à dinâmica do futebol e no próprio discurso dos entrevistados isso se evidencia com relação ao valor dado a formação de atletas dentro dos clubes. Como na fala do entrevistado 2 do clube C onde ele afirma que “os clubes são muito importantes e eles usam como matéria-prima os jogadores e agora cada vez mais novos, desde os oito aos treze anos” e de forma semelhante o entrevistado 2 do clube A coloca que “é a salvação do clube, se você organizar se você conseguir trazer a matéria-prima, você vai conseguir com que o clube faça boas negociações e tenha uma performance melhor dentro do campo”. Bem como na fala do entrevistado 1 do clube B “Cadeia produtiva eu vou te falar sobre o futebol especificamente, eu acho que futebol também dá para ter uma cadeia produtiva no futebol. Então desde o início a organização do clube desde o ter um centro de treinamento ter a estrutura física necessária para atender todos os atletas. Porque hoje não consegue ter uma cadeia produtiva de atletas somente com atletas da região, você precisa alojá-los ali, as instalações que sejam, assim, que deem as condições básicas para o atleta permanecer”. Essas três falas apresentadas compreendem uma visão a respeito de como esses entrevistados percebem a cadeia produtiva do futebol. Uma forte relação com a captação de jovens e o processo de formação deles dentro do clube se evidencia como um ponto relevante para esses entrevistados, isso pode ser corroborado com o modelo proposto por Serrano et al (2015) que está na Figura 9 dentro da fundamentação teórica, essa visão da formação de atletas como parte da cadeia se enquadra no que os autores colocam como Indústria da Extração e Indústria da Transformação.

Completando a visão de quais elementos podem compor a cadeia produtiva do futebol o entrevistado 1 do clube B argumenta que “teria o pessoal que eu chamo de “chão de fábrica”, é o preparador físico, o departamento de fisioterapia, departamento de análise de desempenho de cada atleta para ver o quanto que o atleta está correndo qual é aproveitamento dele. E depois teria o corpo gerencial seria o executivo de futebol, o próprio treinador” os elementos que compõe a atividade dentro do clube também podem ser compreendidos como parte da cadeia produtiva, uma vez que eles são profissionais do mercado do futebol que trocam de clube com certa frequência. Da mesma forma essa visão aparece na fala do entrevistado 2 do clube C,

onde ele argumenta que “e você precisa ter treinadores de base, preparador físico, fisioterapeuta, psicólogo, tanto da base com e depois profissional, os treinadores e como entendo que o futebol é um gerador de conteúdo e entretenimento tem que cuidar do espetáculo que é a parte física os estádios e tudo mais e o *matchday* que é a experiência deles, os torcedores”. Serrano et al. (2015/2016) colocam que esses seriam os elementos secundários da cadeia produtiva ligados ao que está intitulado como Indústria de Bens, conforme a Figura 9 e de forma semelhante na cadeia proposta por Leoncini e Silva (2005) na Figura 7 surgem como insumos da cadeia produtiva.

Nas próximas perguntas buscou-se por compreender como os gestores dos clubes entendem a relação com a cadeia produtiva, a intenção de compreender essa relação passa pela quarta categoria de análise da presente pesquisa onde a ideia é verificar a interação dos clubes com a cadeia produtiva. Para isso os entrevistados foram questionados a respeito da relação e a busca por uma gestão da cadeia produtiva. Na Figura 15 é possível verificar algumas das respostas que abrangem esse entendimento.

Figura 15 A Relação com a Cadeia Produtiva e Busca por uma Gestão



Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

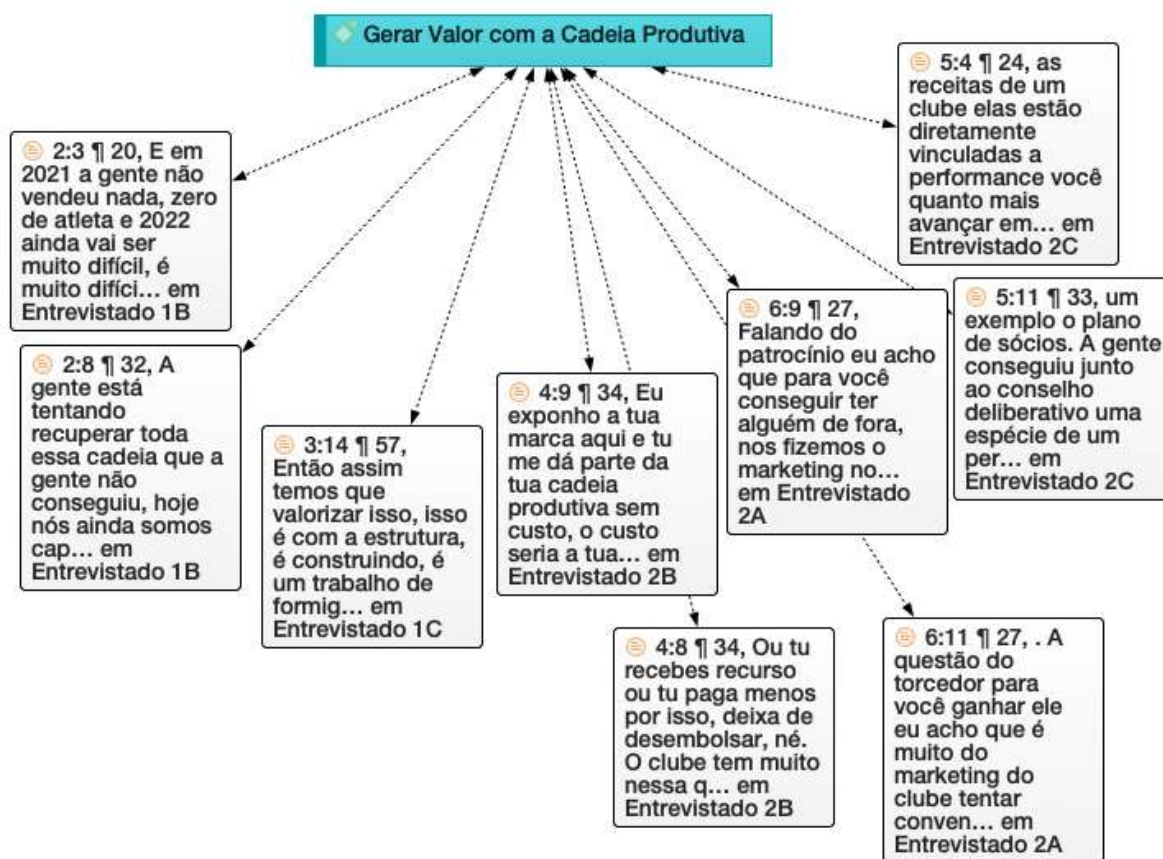
A amplitude da cadeia produtiva é nítida pelas respostas dos entrevistados, buscando analisar o discurso, dos mesmos, com base nos códigos construídos por esse autor, a relação com a cadeia produtiva aparece de diversas maneiras. Aparecem sujeitos que percebem uma parte do processo, como o entrevistado 1 do clube A, quando coloca que essa temática estaria mais focada na busca de recursos junto aos patrocinadores, na forma de se relacionar com eles em outra parte das suas respostas ele analisa que existe a necessidade de ações de marketing em conjunto com os patrocinadores a fim de trazer melhores resultados para o clube. Na mesma visão o entrevistado 2 do clube B coloca que nessa relação com a cadeia produtiva “o clube precisa manter-se próximo, então porque o futebol ele é muito dinâmico, haja visto que dando o exemplo do ‘clube’ até 3 meses atrás nós estávamos na série C e agora estamos na série B ... e agora com uma série de mudanças necessárias para o patamar que a gente vai atingir, com aquisição de novos refletores, de um gramado melhor, de uma condição melhor de registro dos sócios, uma tecnologia melhor para estar acompanhando ... Então se tu não tens uma aproximação com estes (parceiros) ficando atento ao que a cadeia produtiva para ver que forma ela está se movimentando. Mesmo que num primeiro momento pode parecer que tu não precisas daquilo, mas pelo dinamismo do futebol é um a questão de muito pouco tempo de tu estar em um outro patamar e necessitar”. Já o entrevistado 2 do clube A, percebe um número maior de relação do clube junto a cadeia produtiva com a busca de gerenciar elas de alguma forma. Nas falas desse entrevistado quando questionado sobre essa temática apreem a relação com os atletas, torcedores, patrocinadores e marketing. O que apresenta uma visão mais ampla da presença da cadeia produtiva na gestão do clube.

A partir dessas análises apresentadas é possível entender que os entrevistados percebem uma necessidade de relação com elementos da cadeia que estão externos ao clube, como fornecedores e parceiros de ações pontuais, a fim de dar garantia de um bom trabalho para o clube. Isso pode ser analisado no modelo de cadeia produtiva de Blumenschei (2013) exposto na Figura 5 como elementos de cadeias indiretas.

Na sequência da busca pelo entendimento da cadeia produtiva os entrevistados foram questionados a respeito da maneira como eles buscam parceiras

juntos aos elementos da cadeia produtiva, se já realizaram ações focadas nisso, e se em algum momento essas ações possibilitaram um retorno financeiro ao clube. Com isso busca-se compreender duas das categorias de análise apresentadas na pesquisa, a relação com a cadeia produtiva como forma de fortalecer o clube e também com a possibilidade de retorno financeiro. Para isso algumas das respostas estão Figura 16 que tratam da geração de valor junto a cadeia produtiva.

Figura 16 Geração de Valor com a Cadeia Produtiva



Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

Quando analisadas as respostas dos entrevistados foram percebidos elementos distintos de acordo com a compreensão de cada um deles, a geração de valor junto a cadeia produtiva pode ter origem em mecanismos diversos. Fato que se corrobora com os argumentos colocados nos trabalhos de Serrano et al (2015/2016), Serrano (2018), Szymoszowskyj, et al (2016) e Memari et al (2021). No caso do entrevistado 1 do clube B é nítido que o foco dele na geração de valor e retorno junto a cadeia produtiva está diretamente vinculado a negociação de atletas, onde ele

argumenta que no ano de 2021 o clube não conseguiu obter recursos a partir desse elemento da cadeia, colocando que atualmente o clube ainda é um captador e não um formador de talentos, deixando assim de conquistar receitas melhores para a sua sustentação.

O entrevistado 1 do clube C apresenta em suas respostas uma diversidade diferente de ações que na visão dele permitem a geração de valor, não somente de forma monetária direta como também de formação de torcedores promovendo ações com escolas e crianças a fim de atrair futuros associados para o clube ou gerar novos acordos de patrocínio. Podendo ser observado na sua resposta aqui transcrita “a gente fez uma vez uma campanha de plantar árvores, ... as crianças plantando árvores sócios do ‘clube’ crianças ... dessa ação surgiu um patrocínio. Porque uma criança que foi o pai era empresário dono de uma indústria e aí ficou encantado e patrocinou o clube.”

Nas respostas do entrevistado 2 do clube B o foco passou a ser a busca por parceiras comerciais que pudessem garantir um menor custo operacional para o clube. A troca de serviços ou produtos, necessários para o dia a dia de funcionamento do clube, por divulgação das marcas junto aos canais do clube. Seja com marca no uniforme do time ou a exposição no estádio. Essa alternativa de busca de resultado junto a cadeia produtiva aparece em alguns momentos na fala do entrevistado, e pode ser lida no trecho “exponho a tua marca aqui e tu me dá parte da tua cadeia produtiva sem custo, o custo seria a tua exposição (da marca) aqui comigo de alguma forma. Eu entendo como um benefício financeiro mais utilizado pelo clube, que é deixar de desembolsar diretamente utilizando a sua massa de torcedores para apoiar aquele parceiro que está na tua alçada de produção”.

Já para o entrevistado 2 do clube C o foco é mais evidente na relação da busca de sócios a fim de garantir uma receita recorrente para o clube. Nas falas dele essa análise se faz presente “um exemplo o plano de sócios. A gente conseguiu junto ao conselho deliberativo uma espécie de um perdão de dívida de sócios que ficaram inadimplentes no passado, então pode resgatar numa campanha de volta para casa o ex-sócios ... então esse é uma iniciativa ... a gente quer uma receita recorrente”. Esses trechos apresentados das respostas dos entrevistados vão ao encontro do que Soriano (2010), apresenta em sua obra, ao argumentar que o futebol é uma cadeia de

valor que tem seu sucesso avaliado não somente pelos resultados esportivos, mas também pelos financeiros e políticos.

A partir desses relatos aqui analisados é possível verificar uma parte da compreensão que os gestores dos clubes de futebol, estudados nessa pesquisa, possuem a cerca da cadeia produtiva e como eles se relacionam com ela, mas essa é uma parte dos objetivos desse estudo de casos múltiplos. Do outro lado tem-se a busca por identificar ações que esses clubes realizam a fim de gerenciar a sustentabilidade dessa cadeia produtiva que eles tanto necessitam. Assim, o próximo subcapítulo irá abordar e analisar o discurso dos entrevistados acerca dessa temática.

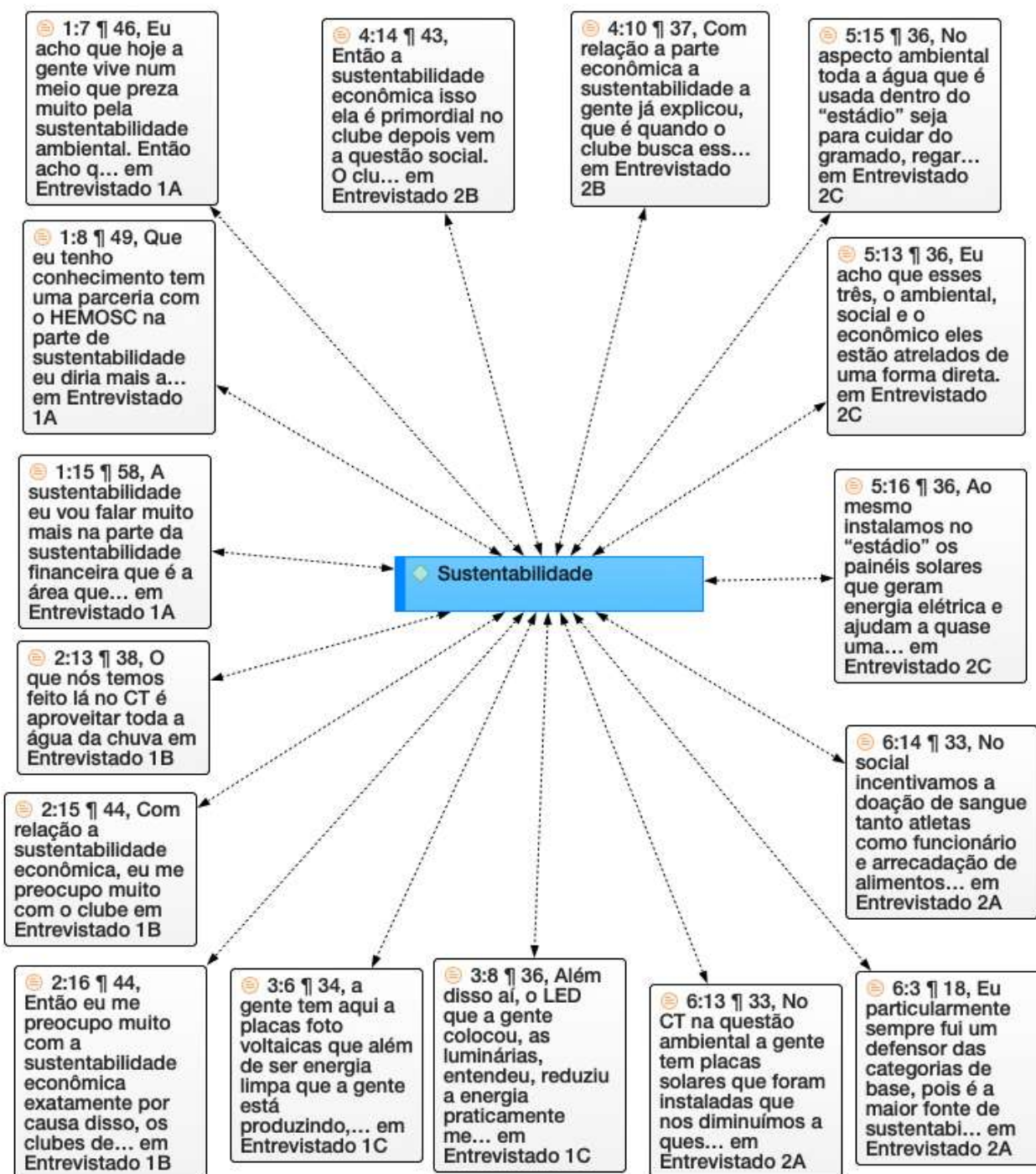
4.4 A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DOS CLUBES

Ao longo da fundamentação teórica da presente pesquisa o tema da sustentabilidade foi abordado de maneira a buscar um entendimento que de alguma maneira pudesse ser aplicado a realidade dos clubes de futebol profissional de Santa Catarina. Na obra de Melo Neto (1998), que também é citada por Mattar (2013a) e Azevedo e Barros (2004), o autor já argumenta que um clube que busque uma atuação mais profissional no universo em transformação do futebol deve buscar “ações para a sustentabilidade da instituição e conquista de resultados longevos”.

Uma vez que o conceito de sustentabilidade não nasce dentro do mundo do futebol, mas sim de uma abordagem conservacionista e ecologista a fim de garantir que o planeta caminhasse para uma evolução equilibrada do uso dos recursos o que poderia permitir que as gerações futuras continuassem tendo a disposição os recursos naturais tão necessários para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA et al., 2012, CMMAD, 1991, SOUZA FILHO, 2014). Com a evolução dos estudos acerca da sustentabilidade surge o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) proposto por Elkington em 1994 se apoia em três pilares Pessoas, Planeta e Lucro - *People, Planet and Profit*. Nessa visão as empresas não são responsáveis somente por seus resultados econômicos, mas também por resultados sociais e ambientais (OLIVEIRA et al., 2012, XISTO, 2007, BRANCO, 2013, ELKINGTON, 2004). E é com essa perspectiva que os entrevistados foram questionados a respeito de como os clubes se relacionam com a cadeia produtiva a fim de garantir a sustentabilidade.

Assim sendo, para buscar compreender essa relação com a sustentabilidade os participantes das entrevistas foram questionados a respeito de que maneira, a relação com a cadeia produtiva pode ajudar a elevar a sustentabilidade do clube; quais as ações são executadas dentro do clube que visam a sustentabilidade do mesmo; se no planejamento do clube estão incluídos mecanismos de sustentabilidade; de que forma é possível agir na gestão do clube com a perspectiva de manter a sustentabilidade; e por fim, quais as ferramentas o clube utiliza para divulgar as ações de sustentabilidade. Essas perguntas se relacionam com as categorias de análise, que estão vinculadas ao terceiro propósito do Apêndice A. Algumas das falas estão destacadas na rede de conceitos construída com auxílio do *Atlas.ti* na Figura 17 que se apresenta aqui.

Figura 17 Relações da Cadeia Produtiva com a Sustentabilidade dos Clubes



Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor

A busca por mecanismos que permitam ações sustentáveis dentro dos ambientes organizacionais é variada, e como Rattner (1999) coloca, carrega com ela imprecisão e algumas deficiências teóricas as quais podem se relacionar com os mais

diversos campos desde que as organizações saibam utilizar da maneira correta os recursos naturais que lhe são disponibilizados.

Nas falas apresentadas na Figura 17 é possível perceber como os entrevistados apresentam alternativas distintas de ações que atinjam as três vertentes de sustentabilidade da *Triple Bottom Line*. Os relatos passam por ações ambientais como aproveitamento de água da chuva ou uso de energia solar, ações sociais como incentivo a doação de sangue, alimentos e brinquedos e no econômico na busca melhoria nas categorias de base a fim de formar atletas no clube ou de parceira com empresas fornecedoras. Essas falas podem ser entendidas como oportunidade de aproximação com o *stakeholders*, com a comunidade empresarial, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, melhora na qualidade de vida das pessoas envolvidas, todas as ações que de alguma maneira possibilitam a sustentabilidade dos clubes (RIBEIRO, et al, 2014, BARBIERI, 2012, BARBIERI, et al, 2010).

Uma das perguntas que permitiu o surgimento de informações que ajudam a compreender como os clubes de futebol de Santa Catarina se relacionam com a sustentabilidade foi, “Quais ações são executadas dentro do clube que visam a sustentabilidade do mesmo?”. A partir disso os entrevistados puderam apresentar as práticas realizadas nos diversos campos, o que vem acontecendo para permitir que se alcance meios de se agir sustentavelmente no futebol, e mais uma vez nas três esferas colocadas por Elkington na conceituação da *Triple Bottom Line*. Como, por exemplo, na fala do entrevistado 1 do clube A, quando ele afirma que “hoje a gente vive num meio que preza muito pela sustentabilidade ambiental. Então acho que há a possibilidade de fazer parcerias com patrocinadores com diversos empresários da região propriamente, daqui a pouco subindo né, federação e ligas para que você foque mais na parte de sustentabilidade ambiental. Daqui a pouco um *matchday* voltado para a recolha de recicláveis, alguma coisa nesse sentido, acho que dar um enfoque na parte socioambiental seria importante”.

Nesse relato o entrevistado apresenta uma alternativa de ação voltada para a sustentabilidade ambiental que pode ser organizada junto a outros elementos da cadeia produtiva, como patrocinadores ou até mesmo a federação local a fim de possibilitar uma ação de reciclagem em conjunto com uma partida de futebol visando a atração de público. Já em uma parte da fala do entrevistado 1 do clube B ele argumenta sobre como a sustentabilidade passa pelo processo de gestão do clube

“Então eu me preocupo muito com a sustentabilidade econômica exatamente por causa disso, os clubes de futebol hoje, no formato antigo de presidente e diretores; e somente dependendo dos patrocínios e dos sócios ele não conseguirão ter sustentabilidade, precisa de algo mais profissional, para se ter ideia, o ‘clube’, graças a Deus nós tivemos sorte de subir para a série B, porque se o ‘clube’ não subisse para a Série B ... ia ser muito difícil tocar o clube financeiramente”. É possível perceber nessa fala do entrevistado que a sustentabilidade econômica do clube passa pelo seu desempenho esportivo, estar em níveis melhores de competição permitem que os ganhos sejam melhores (MELO NETO, 1998).

Na fala do entrevistado 2 do clube B é possível destacar e analisar uma referência quando a sustentabilidade social, que está inserida no dia a dia dos clubes de futebol, quando eles atuam na formação de jovens atletas, cumprindo principalmente os encargos de clube formador (LUCENTE e BRESSAN, 2018), “a parte social aqui no ‘clube’ ela também é muito forte, né, como aqui a gente tem as meninas do futebol feminino de fora que moram e estudam aqui na cidade e a própria base também a gente busca com os parceiros, nos temos alguns aqui, que só investem porque entendem essa sustentabilidade, nesse caso, social. Nós temos aqui, por exemplo, a Ferrovia Teresa Cristina que investe no nosso futebol de base porque tem propósito de estar investindo no social”. Ou na fala do entrevistado 2 do clube A “Eu particularmente sempre fui um defensor das categorias de base, pois é a maior fonte de sustentabilidade do clube”. Nesses relatos é possível perceber que a estruturação de uma categoria de formação possibilita que jovens das mais diversas regiões e condições econômicas morem nos alojamentos dos clubes, onde eles recebem alimentação balanceada, condições de estudo e transporte, suporte médico, odontológico e até psicológico seguindo as exigências da CBF para se qualificarem como clubes formadores, mas também como gerador de resultados para os clubes.

A atuação dos clubes nos mecanismos de sustentabilidade é percebida como correlacionada, como é possível verificar na fala do entrevistado 2 do clube C “eu acho que esses três, o ambiental, social e o econômico eles estão atrelados de uma forma direta”. É perfeitamente possível concordar com essa afirmação do entrevistado, uma vez que ao descrever as ações sustentáveis realizadas dentro dos clubes os entrevistados invariavelmente relacionam mais de uma das linhas seja ela ambiental com econômica, social com econômica ou ambiental com social. E

Mesmo tendo a questão econômica com um entendimento comum de necessidade dos clubes, os termos social e ambiental apareceram com maior frequência na fala dos entrevistados. Reforça-se aqui, que eles não estão isolados, com já foi argumentado e referenciado anteriormente nesse mesmo subcapítulo. Outro termo importante a ser destacado é sócio os entrevistados em diversos momentos relacionaram a presença de um número significativo de sócios com uma forma de sustentabilidade dos clubes, principalmente econômica, pois como coloca Ouriques (1998, p. 93) “nenhuma indústria possui uma base de sustentação tão grande, tão independente e ao mesmo tempo tão serviçal ao núcleo central do grande espetáculo esportivo” bem como no texto da pesquisa de Costa (2005, p. 118) onde escreve que “o torcedor é o elemento que sustenta o clube ... ele vem ao estádio. A torcida é uma coisa importante”. Esses sócios são na visão dos clubes peças fundamentais da sustentação desse dessa indústria.

A busca por essa sustentação do clube que pode ser compreendida nas palavras de Ouriques (1998) também se relacionam com outro termo que apareceu em grande maior número nas falas dos entrevistados, este termo foi gestão, a fala destes coloca a sustentabilidade como algo que precisa ser gerido pelos clubes, ela precisa estar presente no seu planejamento e deve estar no foco cotidiano das atividades. Isso a fim de permitir que se tenha um alcance de objetivos esportivos e econômicos equilibrados, pois como coloca o entrevistado 2 do clube A “como presidente, eu respeito rigorosamente o orçamento independente do resultado do campo. O ‘clube’ só foi modelo de gestão, porque a partir da minha diretoria de 2009 até 2016, ... ela sempre foi de respeitar o orçamento, “a mais o resultado de campo foi ruim”, não interessa, procure de outra forma você reverter e não trazendo um desequilíbrio financeiro para o clube”. Então o equilíbrio financeiro, ou a sustentabilidade econômica, é fundamental para a sustentação da atividade do clube (LEONCINI, 2001, LEONCINI, SILVA, 2005).

Os entrevistados trouxeram à tona ações e mecanismos que de uma forma outra cumprem com os preceitos de uma gestão atrelada aos conceitos de sustentabilidade, onde os recursos obtidos para a sua manutenção precisam ser manuseados com cuidado e atenção para que não se findem num futuro próximo e garantam a sobrevivência e o desenvolvimento dos mesmos. A partir dessas análises

no próximo capítulo se apresentarão as considerações finais acerca da presente pesquisa a fim de demonstrar que os objetivos traçados no início foram alcançados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as considerações finais alcançadas pelo autor, de forma a ampliar as análises e discussões acerca dos temas que sustentaram a pesquisa. A busca por compreender um pouco mais da gestão do futebol e como os clubes profissionais, organizações tão singulares, se relacionam com sua cadeia produtiva e com a compreensão de sustentabilidade impulsionaram essa pesquisa e o pesquisador. Tempos de pandemia de COVID-19 não deixaram nada mais fácil, muito pelo contrário, as restrições, os jogos sem público, as pressões emocionais nas pessoas e nos times, fizeram com que o percurso dessa pesquisa fosse ainda mais intenso. Mas o que se quer agora é ponderar quanto ao que foi identificado e quem sabe abrir caminhos para que novas pesquisas possam evoluir ainda mais nas temáticas aqui abordadas. E principalmente colocar alguma luz sobre a percepção que os gestores dos clubes de futebol têm a respeito da cadeia produtiva e da sustentabilidade dessas entidades esportivas.

Quando é pensado no futebol, o jogo, a disputa, os campeonatos surgem como principal destaque na mente das pessoas. Mas o futebol está muito além das quatro linhas, como defendem inúmeros autores e pesquisadores do Brasil e do mundo, que foram citados ao longo dessa pesquisa. Ao construir a base da pesquisa e buscando compreender a cadeia produtiva do futebol percebeu-se uma preocupação em identificar quais os atores que fazem parte dessa modalidade esportiva, o que se mostrou com uma complexidade evidente e de uma inter-relação forte entre os elementos (SERRANO, 2018).

Com vistas a compreender um pouco mais sobre como os clubes de futebol de Santa Catarina compreendem a cadeia produtiva em que está envolvida com o esporte e de que maneira eles agem para buscar a sustentabilidade dos clubes. Levaram a busca de entender a estrutura de comanda dos clubes e foi possível identificar que os modelos são muito semelhantes onde gestões estatutárias fazem o controle do clube por meio de eleições onde sócios votam em outros sócios, muitas vezes com a finalidade de manter um controle perene e amador dos clubes (MELO NETO, 1998). Percebe-se assim que é complicado pensar em profissionalizar a gestão do esporte, no presente momento, a entrada das SAFs pode construir um novo

caminho, mas como é algo ainda muito recente no cenário do futebol brasileiro a busca por tal entendimento acabará ficando para pesquisas futuras.

Tendo com um dos objetivos específicos dessa pesquisa a caracterização dos clubes pesquisados, pode-se afirmar que esse objetivo foi alcançado. Uma vez que para a definição do formato político administrativo e da caracterização dos clubes essa caracterização se fez necessária. Essas informações que constam nos Quadros 3 e 4 e nas Figuras 11 e 12 possibilitaram a compreensão de que a identidade legal dos clubes é a mesma, ou seja, todos os três são associações sem fins lucrativos. Esse modelo de caracterização jurídica que vem desde a origem dos primeiros clubes de futebol, onde essa prática esportiva era a atividade fim, ou, uma das atividades de uma associação social formada das mais diversas maneiras (HELAL, 1990).

Em conjunto com a caracterização política dos clubes, também se teve em vista identificar a estrutura de gestão em que está vinculada a essa estrutura. Os gestores principais são escolhidos por meio de votação onde os sócios escolhem um número de pessoas para representá-los esses tornam-se um poder dentro do clube, normalmente, identificado como o conselho deliberativo. Esse conselho, detentor do poder de representação dos sócios, acaba por escolher uma diretoria administrativa, encabeçada por um presidente que traz com ele alguns vice-presidentes e diretores que irão ocupar as principais atividades dentro dos clubes. Essas definições estão claras nas Quadro 4 apresentada na pesquisa e nas Figuras 11 e 12. A contestação para esse tipo de modelo é presente em diversas obras a listadas ao longo da presente pesquisa, como para Andrade et al. (2013), Albino (2009), Melo Neto (1998), Mattar e Mattar (2013). Entende-se que mesmo sendo visto como uma forma de gestão defasada e não profissional, o que realmente acontece, é que muitos clubes ainda operam dessa maneira e a transição para novas formas de gestão ainda irão acontecer de forma lenta e progressiva.

Seguindo a busca por resultados da pesquisa que aqui se apresenta, o objetivo de investigar junto aos gestores dos clubes a estrutura da cadeia produtiva, como um elemento essencial para a gestão de uma organização, com seus fluxos de entrada, beneficiamento e entrega de um produto ou serviço, como nos conceitos de Castro et al (1998), Haguénaur (2001), Morova (1985), Zago et al (2009) e Batalha e Silva (2014), ainda se mostra um tanto quanto distante do entendimento dos gestores dos clubes estudados aqui. As falas em muitos momentos foram distintas quando se

buscava o entendimento do que seria uma cadeia produtiva e de quais elementos estariam inseridos na cadeia produtiva do futebol profissional de Santa Catarina.

É possível perceber essa distinção de compreensão em algumas das falas dos sujeitos entrevistados, como, por exemplo, quando o Entrevistado 1 do Clube A define a cadeia produtiva como sendo “*basicamente os campeonatos disputados enfim, a forma de disputa, é o dia a dia e as atividades do clube*” e em outro ponto de vista o Entrevistado 1 do Clube C define como “*o conceito para mim ele começa desde a fundação do clube, com seus estatutos*”. Percebe-se que as duas definições são distintas e distantes entre si, mais do que isso elas são conflituosas com o que se concebe quanto a uma cadeia produtiva. Conforme conceitos apresentados ao longo da fundamentação, dessa pesquisa, a cadeia produtiva como apresentada por Morovan (1985 in UFSM, 2021) é entendida como uma sequência de operações que leva a entrega de um bem de consumo ou um serviço, e não se percebe isso nas falas dos entrevistados.

Com isso é possível considerar que existe um lapso na busca pela compreensão da cadeia produtiva como um elemento a ser considerado relevante na gestão do futebol por parte dos clubes, mesmo que em determinados momentos, sejam percebidas ações que trazem resultado para os clubes perante a cadeia produtiva. O planejamento e o entendimento de que essas ações são focadas na cadeia produtiva não é evidente, o que leva a considerar que existe essa dificuldade no entendimento desse conceito relevante para o processo de gestão. Um exemplo dessa forma de agir perante a cadeia produtiva sem ter uma compreensão direta ou um planejamento para o alcance de um resultado mais específico, aparece na fala do Entrevistado 2 do Clube B, quando ele diz que as ações perante a cadeia produtiva acontecem da seguinte forma “*eu exponho a tua marca aqui e tu me dá parte da tua cadeia produtiva sem custo, o custo seria a tua exposição (da marca) aqui comigo de alguma forma. Eu entendo como um benefício financeiro mais utilizado pelo clube, que é deixar de desembolsar diretamente utilizando a sua massa de torcedores para apoiar aquele parceiro que está na tua alçada de produção*”.

Mesmo que esse tipo de ação relacionada a um elemento da cadeia produtiva do clube possa ser compreendida como positiva e um gerador de retorno ela não se identifica como algo efetivamente planejada em conjunto com o entendimento dos elementos da cadeia produtiva (SERRANO, 2018). Esse tipo de

ação se caracteriza mais como uma oportunidade de permuta de troca de serviços ou produtos entre empresas relacionadas. A ponderação aqui comentada permite que seja percebido de alguma forma a maneira como os clubes e seus gestores se relacionam com a cadeia produtiva e a sustentabilidade do clube.

No outro objetivo que sustenta essa pesquisa, os gestores foram questionados a respeito das ações de sustentabilidade que os clubes criam no seu dia a dia a fim de retorno positivo para os clubes. Mais uma vez sugeriram ações de valor significativo, nas três esferas de sustentabilidade questionadas. Ações de sustentabilidade ambiental, como reuso de água da chuva, captação de energia solar, plantio de árvores são alguns exemplos. Na área social, os projetos de educação, saúde com as categorias de base, campanhas para doação de sangue, de brinquedos e alimentos estão entre situações usuais dentro dos clubes. Por fim econômica os clubes buscam melhores processos de gestão, controle das receitas como elevação do número de sócios, as parcerias com cadeia produtiva a fim de reduzir custos, dessa parte o que se viu nas informações passadas pelos gestores são ações que buscam reduzir custos. O que faltam são ações que permitam um planejamento financeiro mais adequado, uma vez que isso é fator frequente das dificuldades encontradas pelas gestões que se classificam como sem fins lucrativos dentro do universo do futebol (NAKAMURA, 2015).

Volta-se assim, mais uma vez, ao questionamento que impulsionou a construção da presente pesquisa, buscar a percepção dos gestores sobre cadeia produtiva e sustentabilidade dos clubes de futebol de Santa Catarina. Desta forma os clubes, mesmo atuando nessas esferas de gestão e de maneira intencional ou não, acabam por se relacionar com a cadeia produtiva que os circunda e promovem ações sustentáveis nos seus processos. Pode-se ponderar que, conforme fala dos entrevistados, essas ações não são, geralmente, construídas de maneira intencional e com a identificação correta dos elementos envolvidos. Ou seja, os clubes constroem ações de marketing, promoção ou de relacionamento com os sócios, que acabam por envolver elementos da cadeia produtiva ou gerar impacto sustentável, mas nem sempre fazem isso com a devida clareza. Pois o foco parece estar somente na ação em si e não nos elementos em que estão envolvidos.

Com vistas as considerações apresentadas aqui, e aos resultados identificados no capítulo 4 deve-se ponderar que esse é um estudo científico, e

apensar das conclusões colocadas, a identidade de um estudo de casos múltiplos, acaba por possuir características que limitam o seu alcance. Ou seja, a amostra aqui apresentada não permite que os dados sejam generalizados a todos os clubes de Santa Catarina e muito menos do Brasil. Outro fator que deve ser considerado é que o tempo para executar a pesquisa também foi um limitante, bem como a interferência do fator pandemia, dificultaram o acesso a um número maior de sujeitos que poderiam ser entrevistados a fim de ampliar os dados colhidos. Por fim o momento que os três clubes pesquisados se encontravam no seu ciclo político também foi um fator gerador de dificuldades e limites, isso porque os três clubes estavam passando pelo momento de troca dos conselhos deliberativo e também eleição de novos presidentes, assim estando em um início de gestão. Inclusive por esse fato em específico as entrevistas tiveram que ser postergadas por mais de uma, já que os sujeitos alegavam que precisam primeiramente colocar em prática algumas das suas ações de gestão para só depois poderem comentar sobre elas.

Antes das palavras finais do presente autor da pesquisa, tem-se espaço para uma última citação que exprime as dimensões de se pesquisar o futebol, no texto de Couto (2009),

“O futebol, não custa repetir, é um tema inesgotável, e o qualificativo ‘brasileiro’, ao mesmo tempo em que o circunscreve geograficamente, aumenta sua complexidade ao suscitar incontáveis interações com outros problemas de um país que, como dizia Tom Jobim, ‘não é para principiantes’.” (COUTO, 2009, p. 75)

Por tanto essa pesquisa se encerra com a intenção de que os estudos acerca da gestão do futebol no estado de Santa Catarina sejam ampliados, que a busca por ir além dos mecanismos tradicionais sejam compreendidas como oportunidade de evoluir essa atividade esportiva tão relevante na sociedade brasileira, não somente porque o brasileiro gosta de futebol. Mas por se tratar de uma parcela significativa da economia nacional e também por ter um peso social que impacta muitas famílias de baixa renda, uma vez que de forma significativa é a origem dos atletas.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. A Nova Gestão do Futebol. 2ª Ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002
- ALBINO, José Coelho de Andrade *et al.* Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de “clube-empresa”. *Organizações & Sociedade, [S. l.]*, v. 16, n. 48, p. 81–100, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100004>> acesso em 19 jun. 2020.
- ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE eletrônica, [S. l.]*, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s1676-56482007000100002>> acesso em 18 de jun. de 2020.
- ANAGNOSTOPOULOS, Christos. Stakeholder management in Greek professional football: Identification and salience. *Soccer and Society, [S. l.]*, v. 12, n. 2, p. 249–264, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548361>
- ANDRADE, Diego César Terra de *et al.* Clubes de Futebol x Televisão: como Bourdieu pode contribuir para a virada deste jogo de poder DOI – 10.5752/P.1984-6606.2013v13n32p130. *Revista Economia & Gestão, [S. l.]*, v. 13, n. 32, p. 130–147, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2013v13n32p130>
- ANDRADE, Diego; RAMOS, Heidy. Futebol Paixão ou Negócios? Uma Análise da Produção Científica Mundial. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, [S. l.]*, v. 4, n. 3, p. 169–184, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v4i3.110>
- AZEVEDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Lecturas Educación Física y Deportes, Argentina*, v. Ano 10, n. Nº 74, p. Nº 74, 2004
- BARBIERI, J. C. Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, abr-jun, p.146-154, 2010.
- BARBOSA DA SILVA, S. História do Futebol Catarinense. Disponível em: <https://www.campeoesdofutebol.com.br/hist_fut_scatarina.html> acesso em 15 de março de 2021.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 1ª. Ed., 3ª. Reimp. Edições, São Paulo, 2011
- BATALHA, M. O., SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e corrente metodológicas. In BATALHA, M. O. (org). *Gestão Agroindustrial: GEAPI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. 3ª ed. 8º reimpr. São Paulo, Atlas, 2014.
- BELLOS, A. Futebol o Brasil em Campo. 2ª ed., Zahar, Rio de Janeiro, 2014.

BLUMENSCHNEIDER, F. A Cadeia Produtiva do Futebol no Brasil. In FGV. CADERNOS FGV PROJETOS: futebol e desenvolvimento socioeconômico, Rio de Janeiro. Junho/Julho 2013, Ano 8, nº 22, 2013. Disponível em <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/fgvprojetos_caderno_futebol.pdf> Acesso em: 15 de maio de 2021.

BORGES, M. D. G. Santa Catarina – Um Século de Futebol: a dimensão da sua história. Florianópolis, 2019.

BRANCO, A. M. de F. Sustentabilidade Financeira Empresarial no Brasil. Dissertação de Mestrado, apresentado à FEAC Ribeirão Preto, 2013.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. PL-5082/2016: Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2082511>

BRASIL. Lei no 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 1998. Disponível em: <http://goo.gl/7mTa8k>

BREITBARTH, Tim; HARRIS, Phil. The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 179–206, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>

BREITBARTH, Tim; HOVEMANN, Gregor; WALZEL, Stefan. Scoring Strategy Goals: Measuring Corporate Social Responsibility in Professional European Football. *Thunderbird International Business Review*, [S. l.], v. 53, n. 6, p. 721–737, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tie>

CASTRO, C. C. de. PADULA, A. D., MATTUELLA, J. L. MÜLLER, L. A., ANGST, A. N. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 143-164, abr. 1998.

CBF. O Impacto do Futebol Brasileiro. Rio de Janeiro, Confederação Brasileira de Futebol, 2019

CBF. RNC – Ranking Nacional dos Clubes 2021. Disponível em <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202103/20210302143354_385.pdf> acesso em 08 de abril de 2021b.

CBF. RNF – Ranking Nacional das Federações 2021. Disponível em <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202103/20210301193335_109.pdf> acesso em 08 de abril de 2021a.

CBF, ERNEST YOUNG. Impacto do Futebol Brasileiro. Disponível em <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf> acesso em 10 de junho de 2021.

CGEE. Inovações Tecnológicas em Cadeias Produtivas Seleccionadas, Oportunidades de Negócios para o Município de Recife (PE): saúde, logística, petróleo e gás. Série Documentos Técnicos, nº15 Novembro, 2012. Disponível em <

https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/recifell_20dez12_web_9538.pdf/13b7f71a-6dc5-44ec-b635-eb6e77be8904?version=1.1> Acesso em 01 de agosto de 2021.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso Futuro Comum. 2ª. Ed, Editora da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1991.

COSTA, C. E. S. Da. Processo de Empresarização nos Clubes de Futebol e As Consequências Sobre o Controle dos Clubes. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2005

COSTA, T. da, SANTOS, S. S. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E AS CONSTRUÇÕES TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS ACERCA DA SUSTENTABILIDADE. Cadernos Gestão Social, Vol. 2, no. 1, 2009

COUTO, José Geraldo. FUTEBOL BRASILEIRO HOJE: Folha Explica. São Paulo, Publifolha, 2009.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

DONELLA, Geovanna. O que é compliance e como o conceito é aplicado em empresas. Carta Capital, maio de 2019. Disponível em <<https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/>> Acesso em 02 de abril de 2022

DRUMMOND, J. A. Desenvolvimento sustentável: debates em torno de um conceito problemático. História, Ciências, Saúde, v. 5, n. 3, p. 755-761, 1999

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36(2), 90–100, 1994.

_____. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A., RICHARDSON, J. The Triple Bottom Line: does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR. EARTHSCAN, Londres, 2004.

ERNEST YOUNG. Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros – 2020, release 1.0. maio de 2021.

FALCÃO, M. Dívida dos clubes cresce na pandemia. Valor Econômico, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/02/divida-dos-clubes-cresce-na-pandemia.ghtml?utm_source=valorinveste> acesso em 15 de julho de 2021.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu capital de gestão. 1999. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: PPGA/USP.

FAVERO, P. M. Os Donos do Campo e os Donas da Bola: alguns aspectos da globalização do futebol. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2009

FCF. História. Disponível em: <<http://fcf.com.br/federacao/#historia>> acesso em 12 de fevereiro de 2021.

FERREIRA, P. V. A Cadeia Produtiva do Futebol: a importância econômica da paixão nacional. 2015 Disponível em: <<https://unisantacruz.edu.br/v4/download/janela-economica/2011/13-a-cadeia-produtiva-do-futebol.pdf>> acesso em 20 de julho de 2021.

FIALHO, M. L. A Análise de Filière como Ferramenta para Sistematização de Informações com Vistas a Sustentabilidade: um estudo de caso para a Irani Papel e Celulose. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

FIEP – Federação das Indústrias do Paraná. Cadeias Produtivas. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/para-sindicatos/desenvolvimento/FreeComponent20753content170273.shtml>> acesso em 10 de julho de 2021.

FIGUEIREDO, Diego. A PROFISSONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTEBOL: um estudo de casos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros. Dissertações de Mestrado, Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011

FLICK, U. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre, Penso, 2013.

FREEMAN, R.E.; Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing Inc., 1984.

FREITAS JUNIOR, M. A. e HIRATA, E. BASTIDORES DO JOGO: as interferências na elaboração da lei Pelé. Projeto História, São Paulo, n. 49, p. 119-155, Abr. 2014.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ed, São Paulo, Atlas, 2002.

_____. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ed São Paulo, Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRAFIETTI, C. O eterno “Dia da Marmota” das finanças dos clubes brasileiros. Infomoney, 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/o-eterno-dia-da-marmota-das-financas-dos-clubes-brasileiros-de-futebol/>> acesso em 03 de agosto de 2021.

GUTTERMAN, M. O Futebol Explica o Brasil: uma história da maior expressão do país. São Paulo, Contexto, 2009.

HAGUENAUER, L., BAHIA, L. D., CASTRO, P. F. de, RIBEIRO, M. B. Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na década de 90. Seminário Interno do IPEA, texto para discussão nº 786. Brasília, 2001.

HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1984

HELAL, Ronaldo. Passes e Impasses: futebol e cultura de massa no Brasil. Campinas: Vozes, 1997

ITAÚ BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol. 11ª. Edição. São Paulo, Itaú BBA, 2020.

ITAÚ BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol. 12ª. Edição. São Paulo, Itaú BBA, 2021.

ITAÚ BBA. O Futebol Corporativo. São Paulo, Itaú BBA, 2019

JORGE, T. P.; SOUZA, R. L.. de. O Clássico Internos vs. Externos: na produção e visibilidade de corpos masculinos do Ginásio Santa Catarina (1906 – 1918) in VAZ, A. F., DALLABRIDA, N. (orgs). O Futebol em Santa Catarina – histórias de clubes (1910-2014). Insular, Florianópolis, 2014. P. 273 - 298

KLUSER, A. A Primeira Partida de Futebol em Santa Catarina. Disponível em: <https://www.campeoesdofutebol.com.br/primeira_partida_futebol_catarinense.html> acesso em 15 de março de 2021.

KUPER, S. e SZYMANSKI, S. SOCCERNOMICS: Why England loses, Why Spain, Germany, and Brazil win, and Why the US, Japan, Australia – and even Iraq – are destined to become the kings of the world’s most popular sport. Nation Books, New York, 2014.

KUPPER, A. O BRASIL DIMENSIONADO PELO FUTEBOL. Revista Brasileira de Futsal e Futebol, [S. l.], v. 11, n. 43, p. 301–311, 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre, Artmed, 1999.

LEONCINI, M. P. Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. São Paulo: Tese de Doutorado- Programa de Pós-graduação em Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: Anais XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2006 Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0066.pdf> Acesso em 25 julho 2020

LEONCINI, P. L.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gestão e Produção (UFSCar), v. 12, p. 11-23, 2005

LOBATO, P. L.; DIAS, T. R.; TEIXEIRA, M. M. Futebol: A importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. Motricidade, [S. l.], v. 8, n. Supl. 2, p. 240–248, 2012.

LONSDALE, C. Player Power: capturing value in the English football supply network. Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 9, nº 5, p. 383-391, 2004.

LUCENTE, Adriano Dos Reis; BRESSAN, Pedro Ernesto Ruiz. Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 226–239, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.239>

LUZ, R. S. Futebol e Política: um estudo do Clientelismo Político em Florianópolis-SC (1946-1964). Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em história, Florianópolis, 2000.

MACHADO, Cesar do Canto. História do Futebol Catarinense. Florianópolis, Insular, 2000.

MALCOLM, Dominic. Football business and football communities in the twenty-first century. *Soccer & Society*, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 102–113, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970008721287>

MALHEIROS, R. de C. da C. Análise de Sistemas Industriais a Filière Avícola de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/75803/96193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> acesso em 01 de agosto de 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 5ed São Paulo, Atlas, 2003.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016.

MATTAR, M. F. Na Trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. 1ª ed, Elsevier, Rio de Janeiro, 2014.

_____. Indústria do Esporte e seu Ambiente de Negócio. In MATTAR, N. F. e MATTAR M. F. (org.). *Gestão de negócios esportivos*. Elsevier, Rio de Janeiro, 2013a p. 1 – 32

_____. Estrutura Organizacional das Instituições Esportivas. In MATTAR, N. F. e MATTAR M. F. (org.). *Gestão de negócios esportivos*. Elsevier, Rio de Janeiro, 2013b p. 83 – 94

MELO NETO, F. P. de. Administração e Marketing de Clubes Esportivos – a base para a criação do clube-empresa. Sprint, Rio de Janeiro, 1998.

MEMARI, Z., PANDARI, A. R., EHSANI, M., MAHMUDI, S. Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 22 n°. 4 p 737 – 763, 2021 Disponível em:< <https://www.emerald.com/insight/1464-6668.htm>>

MIELKE, E. J. C. Análise da Cadeia Produtiva e Comercialização do Xaxim, *Dicksonia sellowiana*, no Estado do Paraná. Dissertação apresentada à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Mestre em Ciências Florestais, Curitiba, 2002.

MILLS, J. Charles Miller: o pai do futebol brasileiro. Panda Books, São Paulo, 2014.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflections on the Management of Soccer Clubs in Brazil. *Journal of Financial Innovation*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.15194/jofi_2015.v1.i1.10

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 240–259, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.291>

OLIVEIRA, L. R. de, MEDEIROS, R. M., TERRA, P. de B., QUELHAS, O. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

OURIQUES, N. D. A Modernização Conservadora do Futebol Nacional. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina no Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. Florianópolis, 1998

_____. O gol contra do rei: a lei Pelé e suas consequências. *Motrivivência*, [S. l.], v. 0, n. 12, p. 37–64, 1999. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/14412>> acesso em 10 de setembro de 2020

PRESTES MOTTA, F. C; BRESSER-PEREIRA, L. C. Introdução à organização burocrática. São Paulo, Brasiliense, 1980.

PEREIRA, C. A.; CORRAR, L. J. ; REZENDE, A. J. ; LIMA, E. M.. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004, São Paulo. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em: 29 junho 2020

RATTNER, Henrique. Sustentabilidade: uma visão humanista. In: *Ambiente e Sociedade*, n. 5, p. 233-240, jul/dec. 1999. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/asoc/a/sgMq3nRxXZSzzM5MsX7qWCR/?format=pdf&lang=pt>>

REIS, Rômulo Meira et al. The football business in Brazil: Connections between the economy, market and media. *Motriz. Revista de Educação Física*, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 120–130, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-65742014000200001>

RIBASCIK, F. Cadeia Produtiva do Futebol Gaúcho. TCC. Biblioteconomia, UFRGS, 2013.

RIBEIRO, B. B., SOUZA, C. S. CARVALHO, F. De P., MARQUES, L. De A., COSTABILE, C. Z. Clubes de Futebol: propaganda, publicidade e sustentabilidade. XVII SEMEAD – Seminários em Administração, out. 2014. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/329275550>>

RIBEIRO, H. C. M. O Envolvimento da governança Corporativa, sob a Ótica da Teoria dos Stakeholders, na Gestão e no Controle das Entidades Esportivas. Tese de Doutorado em Administração apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, 2014

RICARDSON, R. J., et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ed. 14ª. reimpr., São Paulo, Atlas, 2012.

RITIVI, T. G. Futebol Brasileiro na Atualidade: história, cultura e profissionalização. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências e Letras de Assis – UNESP - Assis, 2016.

ROCHA, Rui Miguel Gomes - A correlação entre a performance económico-financeira e a performance desportiva dos clubes de futebol: o caso dos três grandes em Portugal. Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Dissertação de mestrado. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/13513>>

RODRIGUES, F. X. F.. O fim do passe e as transferências de jogadores brasileiros em uma época de globalização. Sociologias, [S. l.], v. 12, n. 24, p. 338–380, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1517-452220100002000012>>

SANTOS, L. M. V. A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

SAVAGE, G.T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. The Executive, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders>

SERRANO, ROSIANE. ECOSSITEMA PRODUTIVO DO ESPORTE: MODELAGEM E ANÁLISE SISTÊMICA A PARTIR DO FUTEBOL BRASILEIRO. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2018

SERRANO, R., LACERDA, D. P., CASSEL, R. A., DRESCH, A. Proposição De Um Modelo Teórico Para Análise Da Cadeia Produtiva Do Futebol. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, Brasil, 2015

SERRANO, R. LACERDA, D. P., CASSEL, R. A., RODRIGUES, L. H., DRESCH, A. Análise E Validação Do Modelo Conceitual Da Cadeia Produtiva Do Futebol Do Brasil. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa, Brasil, 2016

SERRANO, R. LACERDA, D. P., CASSEL, R. A., RODRIGUES, L. H., SOARES, P. F. Análise Sistêmica Da Cadeia De Valor Do Futebol Do Brasil. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville, Brasil, 2017.

SILVA, LUCAS DO MONTE. A AUTONOMIA DA GESTÃO DAS ENTIDADES GESTORAS DO FUTEBOL BRASILEIRO. Thesis Juris, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 145–161, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/rtj.v5i1.218>>

SORIANO, F. A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspirada no mundo do futebol. São Paulo: Lafonte, 2010

SOUZA FILHO, H. M. de. Desenvolvimento agrícola sustentável. In BATALHA, M. O. (org). Gestão Agroindustrial: GEAPI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3° ed. 8° reimpr. São Paulo, Atlas, 2014

SOUZA, M. T. S., RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. spe, p. 1-18, jun. 2009

SZYMOSZOWSKYJ, A., WINAND, M., KOLYPERAS, D., SPARKS, L. Professional football clubs retail branding strategies, Sport, Business and

Management: an International Journal, Vol. 6 No. 5, pp. 579-598, 2016 Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBM-09-2016-0048/full/html>>

TANNENBAUM, A. S. O controle nas organizações. Petrópolis: Vozes, 1975

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Análise de Cadeias Produtivas - Curso de Graduação Tecnológica em Agricultura Familiar. Disponível em <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16173/Curso_Agric-Famil-Sustent_Analise-Cadeia-Produtiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=5-apresenta%C3%A7%C3%A3o%20da%20disciplina,familiar%20nos%20circuitos%20produtivos%20econ%C3%B4micos.> Acesso em 01 de agosto de 2021

VALENTE, R., SERAFIM, M. C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 46, p. 131-136, 2006

VAZ, A. F., DALLABRIDA, N. (orgs). O Futebol em Santa Catarina – histórias de clubes (1910-2014). Insular, Florianópolis, 2014

VIAL, L. A. M., SETTE, T. C. C., SILLETTO, M. A. Cadeias Produtivas – Foco na Cadeia Produtiva de Produtos Agrícolas. III Encontro de Sustentabilidade em Projeto do Vale do Itajaí, ENSUS, 2009

XISTO, J. G. R. Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas. Dissertação de Mestrado, FEAC Ribeirão Preto, 2007

WISNIK, J. M. Veneno Remédio, o futebol e o Brasil. Companhia das Letras, São Paulo, 2008

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZAGO, C. A., ABREU, L. F., SILVA, V. M. D., COELHO, A. S. A Díade Cadeia de Suprimentos e Cadeia Produtiva no Contexto Organizacional Contemporâneo. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador, 2009

APÊNDICE

APÊNDICE A

A CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL PROFISSIONAL CATARINENSE E A SUSTENTABILIDADE DOS CLUBES

Ricardo Luiz Angelotti

Categorias de Análises	Propósito
1 - Identificação das estruturas de gestão do clube	(a) Caracterizar os clubes de futebol objetos de análise.
2 – Identificação dos departamentos existentes e atividades fundamentais	
3 - Compreensão do significado de cadeia produtiva no segmento do futebol	(b) Investigar junto aos gestores dos clubes do futebol catarinense a estrutura da cadeia produtiva a qual os clubes se relacionam.
4 - Participações do clube na busca por uma interação adequada com a cadeia produtiva	
5 - Captação de oportunidades que venham a fortalecer a cadeia produtiva do clube	
6 - Construção de parcerias com setores relacionados as atividades do clube a fim de fortalecer a cadeia produtiva	
7 - Utilização da cadeia produtiva com a intenção de geração retorno financeiro maior ao clube	
8 - Relação entre uma cadeia produtiva estruturada e a sustentabilidade do clube	(c) Levantar as ações que os clubes executam como forma de gerenciar a sustentabilidade.
9 - Identificação de ações que promovam a sustentabilidade do clube em relação à cadeia produtiva	
10 - Planejamento das ações necessárias de gestão da sustentabilidade nas mais diversas esferas	
11 – Mecanismos de manutenção das ações sustentáveis realizadas pelo clube	
12 – Difusão das informações a respeito das ações de sustentabilidade dentro e fora da estrutura de gestão do clube	

Por tratar-se de um estudo com abordagem qualitativa, outras categorias de análises poderão ser incorporadas ao longo das entrevistas realizadas nos clubes de futebol da primeira divisão de Santa Catarina, que conta com a amostra de três clubes.

APÊNDICE B

A CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL PROFISSIONAL CATARINENSE E A SUSTENTABILIDADE DOS CLUBES.

Ricardo Luiz Angelotti

Categorias de Análises	Questões	Propósito
1 - Identificação das estruturas de gestão do clube	Esses dados serão recolhidos em documentos do clube, como estatuto e organograma.	(a) Caracterizar os clubes de futebol objetos de análise.
2 – Identificação dos departamentos existentes e atividades fundamentais		
3 - Compreensão do significado de cadeia produtiva no segmento do futebol	Como você entende o conceito de Cadeia Produtiva? Quais elementos na sua percepção compõe a Cadeira Produtiva do Futebol profissional em Santa Catarina?	(b) Investigar junto aos gestores dos clubes do futebol catarinense a estrutura da cadeia produtiva a qual os clubes se relacionam.
4 - Participações do clube na busca por uma interação adequada com a cadeia produtiva	De que forma o clube onde você atua se relaciona com a Cadeia Produtiva? O clube busca gerir de alguma forma essas relações com a Cadeia Produtiva?	
5 - Captação de oportunidades que venham a fortalecer a cadeia produtiva do clube	Em que momento foi possível obter um melhor resultado na relação com os elementos da Cadeia Produtiva?	
6 - Construção de parcerias com setores relacionados as atividades do clube a fim de fortalecer a cadeia produtiva	Existem ou existiram ações de parceria dentro da Cadeia Produtiva a fim de fortalecer a relação com a mesma?	
7 - Utilização da cadeia produtiva com a intenção de geração retorno financeiro maior ao clube	Já foi buscada alguma ação junto à Cadeia Produtiva a fim de trazer maior retorno financeiro ao clube?	
8 - Relação entre uma cadeia produtiva estruturada e a sustentabilidade do clube	Quando pensado em Sustentabilidade, nos mais diferentes aspectos, onde a relação com a Cadeia Produtiva ajuda a elevar ela?	
9 - Identificação de ações que promovam a sustentabilidade do clube em relação à cadeia produtiva	Quais ações são executadas dentro do clube que visam a Sustentabilidade do mesmo?	
10 - Planejamento das ações necessárias de gestão da sustentabilidade nas mais diversas esferas	Quando é feito o planejamento de ações do clube, como são incluídos os mecanismos de Sustentabilidade?	(c) Levantar as ações que os clubes executam como forma de gerenciar a sustentabilidade.
11 – Mecanismos de manutenção das ações sustentáveis realizadas pelo clube	Como é possível as agir na gestão do clube com a perspectiva de manter a Sustentabilidade do mesmo?	
12 – Difusão das informações a respeito das ações de sustentabilidade dentro e fora da estrutura de gestão do clube	Quais ferramentas o clube utiliza para divulgar as ações de sustentabilidade?	

