



LOGÍSTICA NO FUTEBOL: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS EM UM CLUBE PROFISSIONAL DO FUTEBOL BRASILEIRO

LORENÇATTO, Eduardo
GONÇALVES, João Gabriel
HERINGER, Eudiman
MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata

RESUMO

O futebol é uma paixão enraizada na cultura brasileira, influenciando não apenas o entretenimento, mas também aspectos econômicos, políticos e sociais. O sucesso de um clube vai além do campo de jogo, exigindo uma estrutura organizacional eficiente, com a logística surgindo como um elemento fundamental. No entanto, a logística no contexto do futebol brasileiro enfrenta desafios significativos, sendo uma área de difícil acesso em termos de informações, muitas vezes desconhecida pela maioria das pessoas que acompanham o esporte. Este estudo tem como objetivo detalhar a logística de transporte em um clube de futebol brasileiro, buscando explicar todo o funcionamento dessa área, destacando sua importância e os desafios enfrentados. Para isso, utilizou-se uma metodologia de pesquisa que combinou análise bibliográfica com uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas realizadas com membros do clube. Os resultados demonstram que a parceria com empresas especializadas e a integração de tecnologias modernas são fundamentais para aprimorar a eficiência dos processos da logística dentro do clube. Em conclusão destaca-se a importância da logística para o sucesso de um clube no futebol brasileiro e mostram a necessidade de estratégias detalhadas para o crescimento contínuo.

PALAVRAS-CHAVE: Logística. Futebol. Estratégias. Estrutura organizacional. Parcerias empresariais.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil é inegável que o futebol é o esporte mais popular do país e muitos tem como a sua maior paixão. Isso tem crescido cada vez mais ao longo dos anos, tendo uma grande influência na vida das pessoas, tanto diretamente, proporcionando entretenimento e emoções, quanto indiretamente por meio da economia, política e cultura. Diante disso, os clubes de futebol assumem um papel muito importante como instituições que, não apenas promovem o esporte, mas também funcionam como geradores de empregos, impulsionando a economia nacional.

Devido a essa importância do futebol na comunidade, o sucesso desse esporte não se mantém apenas no jogo em si. Como em uma empresa, um clube conta com uma estruturação bem definida, com vários departamentos que trabalham em conjunto para garantir o sucesso da equipe fora do campo também. Entre esses departamentos, o da logística tem uma importância muito grande para o andamento de um clube. Responsável pelo planejamento de viagens, hospedagens e a gestão de materiais necessários para treinamentos e jogos fora de casa, a logística desempenha

um papel fundamental no clube, auxiliando nas conquistas das metas e o sucesso perante o público.

O cenário da logística no futebol brasileiro é desafiador, especialmente pela grande extensão territorial do Brasil e ao calendário rigoroso de competições. As equipes enfrentam frequentemente viagens longas e constantes, nem sempre tendo tempo suficiente para descansar entre os jogos. Sendo assim, é fundamental para os clubes do futebol brasileiro investir nesse departamento, melhorando desde as estratégias utilizadas bem como as formas de planejamento das viagens, trazendo um benefício tanto para o desempenho esportivo da equipe quanto para a imagem do clube

Assim, diante do exposto, a questão norteadora deste trabalho é: Como a importância da logística e o seu planejamento podem contribuir para diminuir o impacto negativo acarretado pelo complexo calendário do futebol brasileiro?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é o de analisar toda estruturação do departamento de logística dentro de um clube brasileiro, quais os desafios enfrentados na gestão de suas operações logísticas e também quais estratégias são utilizadas para manter o sucesso do clube fora de campo.

Espera-se que essa pesquisa contribua para um entendimento mais aprofundando de toda operação e os desafios que os gestores de um clube de futebol enfrentam para fazer um trabalho de maneira eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A LOGÍSTICA

Segundo Ballou (2001) a logística inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los. Essas atividades incluem planejamento, transporte, armazenagem, etc. Ela está presente nas nossas vidas desde a antiguidade, onde os líderes dos exércitos a utilizavam para conquistar novos territórios nas suas inúmeras batalhas. Essas viagens eram longas e geralmente envolviam a movimentação das tropas e de recursos necessários como armamentos, suprimentos e veículos de guerra para os locais onde essas batalhas iriam acontecer. Para transportar todos esses mantimentos era necessária muita organização, principalmente na execução de

tarefas logísticas como, por exemplo, o planejamento de rotas para ajudar as tropas a serem abastecidas de recursos como água potável e alimentos.

Para Caxito (2014), a logística dentro das empresas é fundamental para o melhor desempenho e estratégia em relação aos concorrentes, tendo consigo um equilíbrio entre o custo e o benefício. Ela é presente em todas as áreas da organização, sendo parte de momentos profissionais ou pessoais.

2.2 ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO EM OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

As atividades de projeto e planejamento de operações e sistemas logísticos são muito complexas e representam um desafio para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, do seu setor de atuação ou da posição que ocupa numa cadeia de abastecimento. Tais atividades apresentam esses desafios devido à complexidade das operações da empresa, as características e as fases do produto durante os seus ciclos logísticos e as características dos abastecimentos e do mercado de fornecedores da empresa (FISHER, 1997).

As principais áreas do planejamento logístico são as seguintes: níveis de serviço aos clientes; localização de instalações na rede logística; decisões sobre estoque e por último, decisões sobre transportes. É importante assegurar a integração e coerências das decisões tomadas pelo planejamento em operações logísticas acerca desses quatros pilares do planejamento logístico (COOPER; ELLRAM, 1993).

2.3 LOGÍSTICA ESPORTIVA

A logística pode também ser definida como o conjunto de atividades de compra, movimentação e armazenagem que definem os fluxos de produtos desde a aquisição da matéria-prima até ao ponto final do consumidor (BALLOU, 2006). Também envolve os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento com o objetivo de providenciar os serviços pretendidos. A missão da logística empresarial é colocar os serviços e produtos pretendidos na hora e no local certo, nas melhores condições trazendo os melhores benefícios para a empresa (NOGUEIRA; GONÇALVES; NOVAES, 2007). Considerando que um clube é uma empresa no âmbito esportivo, o uso da logística envolve atividades como:

- Gestão de estoque: gestão dos equipamentos dos atletas, dos equipamentos de treino e todos os materiais necessários disponíveis no momento de necessidade;
- Gestão do transporte: coloca os materiais, os atletas e staff no local onde são necessários, seja em contextos de treino ou de campeonato campeonatos;
- Gestão de informação: trata-se da aquisição, processamento e transmissão de informações nos departamentos dentro do clube, bem como federações e confederações.

2.4 LOGÍSTICA APLICADA AO FUTEBOL

A logística no futebol, bem como nas outras modalidades, tornou-se essencial para a melhoria dos resultados previstos. O uso de boas estratégias e processos permite que o clube tenha menos custos e muito mais rendimento dentro ou fora do campo (LEONCINI; SILVA, 2005).

A maioria dos clubes de futebol tem um departamento destinado a cuidar dessa área. Entre os trabalhos atribuídos a esse setor está a escolha de hotéis, locais para treinos, alimentação, esquemas de segurança e rotas de viagens. A estratégia de logística utilizada para os transportes é bastante importante, pois existe uma clara diferença de rendimento quando o repouso do atleta é feito no meio de transporte ou no hotel, sendo que cabe ao departamento do clube escolher esse último visto que as distâncias do hotel aos estádios também são fatores fundamentais que merecem atenção. (BRUKNER; KHAN, 2007).

A criação de um departamento logístico dentro do clube serve para os gestores terem a certeza de que a logística dentro do clube está sendo desenvolvida com excelência (SOARES, 2016). O grande desafio desse departamento é garantir que tudo está planejado corretamente para evitar qualquer obstáculo para o bom desempenho dos jogadores dentro de campo, estando assim o clube mais perto do seu grande objetivo, a vitória (SANTOS, 2020).

2.5 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS LIGADAS A LOGÍSTICA DO FUTEBOL

Segundo Marcu e Dacian (2014) a gestão das políticas e estratégias logísticas em clubes de futebol é uma área bastante complexa. Essas abordagens são moldadas

pela história da organização e orientam a tomada de decisões mantendo os valores organizacionais já estabelecidos, em vez de criar novos. Independentemente do clube ou organização em questão, o desenvolvimento estratégico se mantém como uma prioridade fundamental. O verdadeiro foco não reside apenas na quantidade de estratégias desenvolvidas, mas, sim, na capacidade dessas estratégias de conferir uma vantagem competitiva em relação às já existentes (PEREIRA *et al*, 2004).

Um exemplo do uso de estratégias logísticas é o caso do campeonato brasileiro, o Brasileirão, onde os clubes, devido ao grande país que é o Brasil, têm que viajar longas distâncias para realizar os seus jogos. Clubes brasileiros começaram a criar setores logísticos para apoiar e cuidar dessas viagens sejam elas nacionais ou também internacionais, onde tem por objetivo escolher as melhores viagens e garantir que tudo funcione sem problemas. (PEREIRA *et al.*, 2004).

2.6 VIAGENS NACIONAIS

Os clubes preparam as suas estratégias relativas às viagens de acordo com o cronograma dos jogos e algumas normas estabelecidas pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol), entidade máxima do futebol brasileiro. Quando as equipes são da série B, a CBF contrata uma agência de viagens para ser responsável pela logística, organizar os transportes, sejam eles terrestres ou aéreos, bem como as reservas nos hotéis, sempre em contato com o supervisor logístico do clube. Segundo os regulamentos da CBF (CBF, 2021), os clubes da série B recebem passagens aéreas para a sua comitiva, num total de 23 passagens e para distâncias acima de 700 km. Para distâncias menores a CBF garante transporte terrestre, geralmente alugando um ônibus ou em caso de o clube ter o seu próprio veículo fornecendo ajuda nos gastos com combustível. A CBF oferece também estadias diárias, 24 pessoas no máximo num total máximo de 2 dias, com quatro refeições por dia, sendo que o clube apenas se torna responsável por gastos caso permaneça no hotel por um período de tempo superior a 2 dias (CBF, 2021).

2.7 A TECNOLOGIA NO FUTEBOL

Para Hernandez (2022) a tecnologia está em constante desenvolvimento e provocando transformações em vários ambientes com o passar do tempo. O

supracitado autor conclui que é necessária a implantação de tecnologias em diversas áreas de atuação profissional, tendo como objetivo suprir necessidades e tornar a execução do trabalho mais eficaz e ágil, objetivo esse também projetado para o futebol, no qual estão sendo inseridas as tecnologias digitais.

Schattenberg e Stollmeier (2013), afirmam que nos dias atuais, na era da tecnologia digital, clubes e atletas possuem uma gama de informações e tecnologias para melhorar o seu desempenho profissional, usufruindo de diversos softwares que conseguem até mesmo reduzir o tempo de tratamento e melhorar a qualidade na recuperação de lesões, que normalmente causariam uma maior interferência na carreira do esportista

Logo, nota-se que o futebol passou por diversas mudanças, o que antes era apenas um esporte direcionado a lazer e entretenimento, passou a ser mais profissional e, com isso, um importante ambiente de movimentações financeiras. Dessa forma, a implementação de tecnologias aumentou visando melhorar a eficiência dos processos e de toda operação (GANTOIS, 2015).

3. METODOLOGIA

Para realizar este projeto a metodologia de pesquisa utilizada foi bibliográfico-qualitativa dividindo-se em duas etapas específicas. A primeira fase consiste em uma pesquisa bibliográfica, abordando todos os temas necessários para a realização da pesquisa em geral. Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos, que logo após é necessário identificar quais técnicas serão utilizadas para coletar dados e identificar os registros que serão coletados para que sejam analisados mais detalhadamente.

A segunda etapa foi realizada através de uma abordagem qualitativa, envolvendo coleta de dados e informações de um clube de futebol da série b do campeonato brasileiro por meio de um questionário realizado com o diretor do clube. Esse questionário foi aplicado remotamente através de uma plataforma online. Após a coleta dos dados, foi feita uma análise detalhada das respostas para identificar todos os processos envolvidos na área de logística do clube.

A pesquisa qualitativa, para Merriam (1998), envolve a obtenção de dados descritivos na perspectiva da investigação crítica ou interpretativa e estuda as relações humanas nos mais diversos ambientes, assim como a complexidade de um determinado fenômeno, a fim de decodificar e traduzir o sentido dos fatos e acontecimentos.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

4.1 ESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

A primeira questão apresentada para o entrevistado através do questionário foi de como se dá a estruturação do departamento de logística do clube. Muito foi comentado sobre a importância de a estrutura organizacional do clube ser dividida em vários departamentos específicos onde todos trabalham em conjunto para alcançar as metas e objetivos do time. O entrevistado disse que para melhorar os processos e profissionalizar cada vez mais a área da logística o clube optou por terceirizar esse setor contratando uma empresa que é especializada no ramo e tem uma vasta experiência no mercado fazendo o serviço para outros clubes do futebol brasileiro também.

O diretor deu uma explicação de que essa empresa assume o papel de planejar toda a programação de viagens, hospedagens, deslocamentos de materiais bem como a reserva dos locais de treinamento para a equipe em jogos fora de casa se for necessário. Também disse que o presidente e o supervisor do clube trabalham em conjunto com essa empresa, toda programação é previamente passada para eles, onde revisam e ajustam os detalhes de acordo com as necessidades do clube, para que assim tudo saia da melhor maneira possível.

Em resumo, esse setor tem uma parceria entre a diretoria do clube e uma empresa terceirizada, essa terceirização pode render bons frutos para o clube, por se tratar de uma empresa que tem vasta experiência no setor, trazendo inovações e garantindo uma eficiência, mas também pode haver alguns desafios nisso, a comunicação entre o clube e a empresa tem que ser clara e eficaz, para que assim todo o planejamento funcione e os objetivos sejam alcançados.

4.2 TOMADA DE DECISÃO NA LOGÍSTICA DE VIAGENS

A partir das respostas fornecidas pelo diretor do clube no questionário aplicado, pode-se explorar o processo de tomada de decisão dentro do clube. Ele afirmou que esse processo é de suma importância, pois pode determinar o sucesso ou fracasso da equipe: “Para garantir que a equipe tenha sucesso dentro e fora de campo, o departamento avalia vários fatores antes de tomar alguma decisão, isso junto a comissão técnica e a diretoria, para que assim tudo saia conforme o planejado”.

Como o calendário do futebol brasileiro é apertado e muitas vezes o clube tem uma sequência de jogos fora de casa, cada decisão tomada pode afetar diretamente o desempenho dos atletas durante a partida, foi comentado que umas das principais decisões que o departamento deve tomar é se a equipe permanecerá no local entre as partidas ou se retornará para casa, conforme o relato do entrevistado: “Quando se tem dois jogos fora de casa em sequência, é crucial definir se o clube viajará para a cidade da próxima partida ou retornará para casa antes. Alguns aspectos cruciais a serem levados em consideração para isso são o tempo livre entre os jogos, a distância entre as cidades das partidas, os hotéis e centro de treinamentos disponíveis nas cidades que o clube irá ficar e principalmente a recuperação dos atletas”.

Se os jogos forem realizados em locais próximos e houver instalações adequadas disponíveis, pode ser vantajoso para a equipe permanecer no local no período entre as partidas, isso faz com que o tempo de viagem seja reduzido permitindo assim que os jogadores evitem desgaste viajando mais e tenham uma recuperação adequada para o próximo jogo. Se os jogos forem realizados em locais distantes ou se as instalações no local não forem adequadas, pode ser melhor retornar para casa durante esse período entre as partidas. Isso permite que os jogadores tenham uma recuperação em casa, tendo todos os recursos necessários para melhorar a preparação para os próximos jogos, muitos dos atletas preferem até pela questão familiar, que pode ser crucial em uma temporada longa e desgastante.

Outra tomada de decisão importante comentada pelo diretor é a escolha do hotel e do local de treinamento para a equipe: “Além do conforto para a recuperação dos atletas e a qualidade das refeições outro fator crucial que o departamento de logística considera na hora da escolha é a distância entre hotel-ct-estádio-aeroporto”. Os treinos geralmente são realizados em centro de treinamento de outros clubes profissionais que mantêm uma boa relação com o clube. Também é levada em consideração a estrutura oferecida, como o estado dos campos, academia e demais

instalações. A opção de uma boa localização de ambos os lugares é essencial para que não haja deslocamentos longos, evitando um desgaste maior e garantindo que os atletas estejam bem fisicamente e mentalmente

4.3 INTEGRAÇÃO DA TECNOLOGIA AOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Sempre buscando a evolução e o que há de melhor no mercado, o diretor relatou que o clube foi atrás e buscou integrar a tecnologia nos seus processos: “Sabendo dos benefícios e do papel fundamental que a tecnologia vem trazendo para todo mundo, o clube trouxe soluções inovadoras não só para a área da logística, mas para todos seus departamentos”.

Uma das soluções inovadoras comentadas que o clube trouxe para melhorar os processos é a utilização de um aplicativo personalizado que centraliza todas as informações importantes para as viagens do time em jogos fora de casa. Este aplicativo é uma ferramenta que agrega muito aos jogadores e staff, trazendo informações específicas de toda a programação das viagens como particularidades dos vôos, hospedagens, informações sobre o destino, notificações em tempo real sobre alterações de horários, bem como todo o detalhamento dos jogos.

Cada membro da equipe pode ter acesso a esse aplicativo através do seu celular, além de todas as informações sobre a logística, cada atleta tem uma área personalizada, onde os demais departamentos do clube podem colocar dados e informações relevantes de toda temporada, permitindo assim uma comunicação melhor entre todos.

Por fim, o diretor comentou que esse tipo de tecnologia é uma ótima maneira de melhorar não só a área da logística, mas também a organização geral do clube, elevando o nível de profissionalismo e excelência. Pensando a longo prazo, o clube está preparado para enfrentar todos os desafios e continuar crescendo e se destacando cada vez mais no mundo do futebol.

4.4 GESTÃO DOS MATERIAIS NAS VIAGENS

Para o pleno funcionamento de atividades diárias como a realização de treinamentos, jogos e viagens, o clube necessita de uma variedade de itens incluindo uniformes, coletes, bolas, cones e outros acessórios. Nessa área, foi comentado que

o clube conta com uma sala exclusiva onde ficam armazenados todos esses materiais que são cuidadosamente organizados e monitorados pela equipe de rouparia do time, garantindo que estejam disponíveis quando necessários.

O diretor afirmou que antes de toda viagem é feito um planejamento junto a empresa terceirizada e repassado para a equipe responsável, onde assim, iniciam a separação de todo material que será utilizado nos jogos fora de casa. No mínimo um roupeiro sempre acompanha o time nas viagens para cuidar de todas as atividades relacionadas a organização dos materiais. Para o transporte e deslocamento entre o centro de treinamento, aeroporto, hotel e estádio geralmente é contratada uma van extra. Por se tratar de materiais que precisem estar organizados com antecedência, essa logística é primordial para que tudo funcione como o planejado.

Já trazendo como a logística impacta nos resultados do processo, uma observação diz sobre a importância em se ter planejado tudo o que é necessário para realização das atividades, principalmente em jogo fora de casa. O diretor trouxe o ponto de que: “sem um checklist abrangente para a preparação de um jogo fora de casa, existe a possibilidade de esquecer algum detalhe importante que pode afetar significativamente o desempenho e a realização da partida.”

Esse é um processo que deve haver muita atenção, por se tratar de materiais que são extremamente essenciais e muitas vezes o time tem uma sequência de jogos fora de casa, qualquer falta pode comprometer o desempenho da equipe. Ao garantir que todos os materiais estejam disponíveis, o clube proporciona ao time as melhores condições possíveis para alcançar os objetivos da temporada.

4.5 O APOIO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF) NA LOGÍSTICA DE VIAGENS DO CLUBE

Outro assunto abordado no questionário foi do papel que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) desempenha como entidade reguladora e organizadora das competições nacionais. O diretor do clube explicou e ressaltou a importância do suporte financeiro que é oferecido pela CBF: “Os recursos que a CBF disponibiliza é fundamental para a manutenção das operações do clube durante toda a temporada. Nos campeonatos que a entidade organiza todos os custos em relação as viagens, incluindo a hospedagem, transporte e alimentação é bancada pela própria.”

Foi detalhado que para viagens de até 700 quilômetros de distância, a CBF disponibiliza passagens rodoviárias com vagas limitadas a 40 passageiros ou fornece aluguel de ônibus, o clube tem a opção de escolher. Em viagens acima de 700 quilômetros de distância, a CBF fornece passagens aéreas para delegação de até 23 pessoas. Se o clube quiser fretar avião, a Confederação disponibiliza o valor que gastaria com as passagens e o clube arca com o que faltar. Dificilmente o clube viaja com vôos fretados, geralmente são utilizados apenas em casos específicos, onde a logística através de voos comerciais ficaria muito cansativa e desgastante. Normalmente é optado por vôos fretados em viagens onde há muita escala ou aeroporto muito longe do destino final, combinando com pouco tempo entre as partidas a serem disputadas.

Por fim, o diretor comentou que o apoio da CBF é de suma importância para o clube: “A economia nos gastos com viagens e hospedagem durante a última temporada permitiu que o clube investisse em outras áreas importantes do clube, como no desenvolvimento das categorias de base, esse investimento incluiu a compra de novos equipamentos e a implementação de novas tecnologias”. Visto que é importante o clube manter uma saúde financeira equilibrada, isso resultou numa melhora significativa, que cada vez mais consegue evoluir consolidando sua posição como uma força crescente no cenário do futebol brasileiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse artigo, analisou-se a logística de transporte em um clube do futebol brasileiro, investigando sua estruturação, processos de tomada de decisão, integração da tecnologia, gestão dos materiais e o apoio da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Verificou-se, por meio de constatações do entrevistado e da correlação com os referenciais utilizados a importância desses aspectos para o sucesso da equipe dentro e fora de campo, considerando a influência direta no desempenho dos atletas, na gestão financeira e no desenvolvimento do clube.

Os resultados dessa pesquisa trazem o tamanho da complexidade que a logística no futebol brasileiro tem e a importância desse departamento para o sucesso do clube. Ao analisar estratégias que os clubes devem adotar ao tomar decisões, a parceria com empresas especializadas na área junto com a integração de novas



tecnologias mostrou-se uma estratégia eficiente para melhorar as operações logísticas e o desempenho da equipe. Também deve-se destacar o papel fundamental do apoio financeiro que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) faz para os clubes, permitindo que possam fazer investimentos em outras áreas importantes.

Dessa forma, esse artigo não traz apenas a importância e a complexidade da logística dentro do futebol, mas também mostra toda estrutura material, de recursos humanos e informações que um clube de futebol possui para potenciais estudos na área. Por muito tempo o futebol foi visto apenas como forma de entretenimento e diversão, mas atualmente com os grandes investimentos feitos, esse esporte está cada vez mais necessitando de profissionais capacitados especialmente na área de logística. Assim, a sugestão que fica é que esta área seja explorada cada vez mais em estudos e pesquisas, utilizando técnicas do ramo de administração visando o desenvolvimento de profissionais para enfrentar os desafios do futebol moderno.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRUKNER, P.; KHAN, K. - Clinical Sports Medicine [Em linha]. 4a ed. [S.l.] : McGraw-Hill Australia Pty Ltd, 2007

CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CBF. **Regulamento Geral das Competições atual**. 2021. Disponível em <http://www.cbf.com.br>. Acesso em 15 set. 2023.

COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. - Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. The International Journal of Logistics Management. 4:2 (1993).

FISHER, M. L. - What Is the Right Supply Chain for Your Products? Harvard Business Review. 1997).

GANTOIS, Rodrigo Amaral. Fair Play na arbitragem: a tecnologia no futebol. a importância do auxílio da tecnologia nas partidas do esporte mais popular do mundo. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:



<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf> Acesso em: 21 mar. 2024.

HERNANDES, Heitor Pavanelli. TECNOLOGIAS E MELHORIAS NO FUTEBOL. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 3, n. 1, p. e3112067-e3112067, 2022.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. - Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gestão & Produção. 12:2005.

MARCU, V.; DACIAN, S. - Sports Organizations – Management and Science. Procedia social and behavioral sciences. 2014.

MATTOS, A. **Muito mais que um jogo: a gestão nos clubes do futebol brasileiro.** São Paulo: Figuras, 2023.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

NOGUEIRA, C. W.; GONÇALVES, M. B.; NOVAES, A. G. Logística Humanitária e Logística empresarial: relações, conceitos e desafios. In: **Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Transporte**, 2007.

PEREIRA, C. *et al.* 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.

SANTOS, L. F. M. et al Logística aplicada ao futebol: gestão de transportes e acomodações de atletas. 2020. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Técnico em Logística, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Araraquara, Sp, 2020.

SCHATTENBERG, Lucas Daniel; BARTH FILHO, João Carlos; STOLLMEIER, Nicolas. TECNOLOGIAS ESPORTIVAS AUXILIANDO NO ESPORTE. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 2, n. 4, p. 149-152, 2013.

SOARES, J. P. M. Logística desportiva aplicada ao futebol. 2016. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2016.



APÊNDICE - ENTREVISTA COM O DIRETOR DO CLUBE DE FUTEBOL

- 1- O clube possui um departamento dedicado exclusivamente à logística ou a gestão da logística é integrada a outros departamentos?
- 2- Qual é a estrutura organizacional do departamento de logística do clube? Quem são os responsáveis pela coordenação das atividades logísticas?
- 3- Quando o time tem uma sequência de jogos fora de casa, quais fatores são considerados ao decidir se a equipe deve permanecer no local entre os jogos ou voltar para casa antes do próximo deslocamento?
- 4- Qual é o principal critério utilizado para decidir se a equipe viajará de avião ou ônibus para jogos fora de casa? Como o clube decide entre voos comerciais e voos fretados para viagens?
- 5- Como o clube lida com a logística de transporte dos equipamentos, uniformes e materiais essenciais durante as viagens?
- 6- Como a tecnologia é integrada ao planejamento estratégico da logística do clube?
- 7- O clube recebe algum tipo de apoio financeiro da CBF para cobrir os custos relacionados a viagens para competições?



**CENTRO
UNIVERSITÁRIO**

