

GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

GESTIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL FÚTBOL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN FOOTBALL: A SYSTEMATIC REVIEW

Giovanni Laporte Fatta *
giovanni_fatta@hotmail.com

Gabriel Vieira Barros *
vieirabarrosupe@gmail.com

Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso *
carlosaugustomulatinho@gmail.com

Marcos Antônio Barros Filho *
marcos.barros@hotmail.com

Thiago Coelho de Aguiar Silva *
thiago.aguiar31@gmail.com

Ângelo de Andrade Rodrigues dos Santos *
angelo.santos@performanceprojetos.com

* Universidade de Pernambuco, Recife – Brasil

Resumo Resumen Abstract

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as publicações sobre gestão e estrutura organizacional, para a partir delas debater a influência da estrutura organizacional nos clubes de futebol. Para tanto foi realizada uma revisão sistemática com abordagem qualitativa, uma vez que, para Linde & Willich (2003), as revisões sistemáticas constituem-se a partir da integração das informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada intervenção. Os resultados mostraram que apesar do futebol ser o esporte mais popular no país com um maior número de fãs e simpatizantes da sua prática e do espetáculo, os clubes brasileiros ainda não conseguiram desenvolver estratégias bem definidas de negócio que gerem oportunidades, que atraia patrocinadores, parceiros e investidores.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Esportiva; Estrutura Organizacional; Gestão do Futebol; Estrutura.

...

Este estudio tuvo como objetivo analizar las publicaciones sobre la gestión y la estructura organizativa, para discutir de ellos la influencia de la estructura organizativa de los clubes de fútbol. Por lo tanto, una revisión sistemática con un enfoque cualitativo se llevó a cabo, ya que, por Linde y Willich (2003), revisiones sistemáticas son a la integración de la información de una serie de estudios llevados a cabo por separado en una intervención particular. Los resultados mostraron que aunque el fútbol es el deporte más popular en el país con un mayor número de fans y seguidores de su práctica y el espectáculo, clubes brasileños aún tienen que desarrollar estrategias de negocios bien definidas que crean oportunidades para atraer patrocinadores, socios y los inversores.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Deporte; Estructura organizacional; Gestión de fútbol; Estructura.

...

This study aimed to analyze the publications on management and organizational structure, for from them discuss the influence of the organizational structure of football clubs. Therefore a systematic review with a qualitative approach was carried out, since, for Linde & Willich (2003), systematic reviews are to the integration of information from a number of studies carried out separately on particular intervention. The results showed that although football is the most popular sport in the country with a greater number of fans and supporters of their practice and spectacle, Brazilian clubs have yet to develop well-defined business strategies that create opportunities to attract sponsors, partners and investors.

KEYWORDS: Sports Management; Organizational structure; Football management; Structure.

I. Introdução

Ao longo dos anos é possível perceber que o futebol tem grande notoriedade na sociedade contemporânea, destacando-se principalmente no Brasil por ser o esporte mais praticado no país (Kasznar, 2012). Este cenário faz com que o futebol represente uma parcela economicamente significativa dentro do segmento esportivo mundial (Pereira, Amaury José Rezende, Corrar, & Lima, 2004).

De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro no ano 2000 da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde este inclui os agentes diretos, como clubes e federações de futebol, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentava, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. O futebol é o membro mais importante da indústria do entretenimento esportivo, devido ao seu histórico de paixão e interesse de várias pessoas, sendo o esporte com grande foco de inúmeras campanhas publicitárias que vendem quase todo tipo de produtos e serviços que o relacione (Alvito, 2007).

Nesta perspectiva, um dos modelos que representam a melhor forma de como o futebol deve ser tratado em termos de gestão é o Europeu. Neste modelo, os governantes e clubes aplicam um conceito de profissionalização da gestão e uma legislação que proporciona uma qualidade e segurança para os adeptos do esporte, em virtude destas atitudes os clubes europeus são os que possuem os maiores faturamentos no futebol mundial por diversos fatores entre eles bilheteria, comércio de produtos e serviços, contratos midiáticos e uma maior satisfação do público (Silva & Campos Filho, 2006). Assim a realidade que ainda existe no Brasil diverge da europeia no que concerne a profissionalização da gestão dos clubes (Neto, 1998). Segundo Barros (2008), a gestão administrativa dos clubes brasileiros é voltada ao imediatismo e enfatizada por seus gestores, refletindo diretamente de forma negativa no esporte nacional.

Chiavenato (1994) define a estrutura organizacional como um processo escrito de como as instituições compõem a suas relações e funcionamento, sendo esta informada por meio de manuais, descrições dos devidos cargos, organogramas, regras e regulamentos, evidenciando

as linhas hierárquicas existentes na empresa/ organização.

Dentro o planejamento estratégico dos clubes de futebol deve-se observar os pontos considerados mais fortes e mais fracos assim como estar preparado para uma boa chance de negócio e possíveis ameaças para a organização, dentro destes pontos abordados a elaboração de um planejamento estratégico perpassa o conhecimento interno do clube de forma específica como : seus objetivos , áreas funcionais , necessidades de informações e gerência para assim formar um conhecimento que agregue melhor desempenho estratégico ao clube (Pereira et al., 2004).

Brunoro e Afif (1997), mostram como um clube de futebol deve se estruturar e dividir os departamentos para distribuir as tarefas e potencializar seus resultados,

- Departamento Técnico: responsável por operacionalizar o time de futebol e pode ser dividir-se em profissional e amador;
- Departamento Administrativo e de Recursos Humanos: atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica etc.), logística interna e externa, as questões salariais, organização dos sistemas de recompensa etc.;
- Departamento Financeiro: responsável pelo fluxo de caixa para o cumprimento dos objetivos traçados;
- Departamento de Marketing: valoriza, cuida e expande a marca e a imagem do clube para potencializar a captação de receitas;
- Departamento de Patrimônio: responsável pela gestão das estruturas físicas do clube.

Com todos os possíveis entendimentos sobre planejamento estratégico Mayer (2010) afirma que no Brasil tem-se uma visão pública onde os clubes são administrados de forma amadora, com estruturas organizacionais obsoletas, contudo no país ainda não há um consenso sobre a transformação destes em empresas e sobre as leis que devem regulamentar tais atividades, a unanimidade existente é que a grande maioria dos clubes não adotaram práticas comerciais e organizacionais para maximizar o potencial de suas receitas. Já que se trata de um sistema de redes e de tarefas, isto é, as relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos (Schermerhorn, 1999).

Portanto, revisar a literatura para pontuar a relação da estrutura organizacional no futebol faz-se necessária para a compreensão de como estas são utilizadas para a potencialização dos recursos e funcionamento dos clubes. Este artigo tem como objetivo analisar as publicações sobre o tema para a partir delas debater a influência da estrutura organizacional nos clubes de futebol.

II. Metodologia

O estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática de cunho qualitativo. A busca por estudos originais, publicados de 2010 a 2014, foi realizada nas bases de dados SPORTDiscus,

Web of Science, não considerando trabalhos de conclusão de curso e livros. Utilizou-se na busca os termos: "Sport management"; "soccer management"; "organization structure"; "organization". Os termos foram combinados com a aplicação das ferramentas de busca avançada disponíveis em cada base de dados e dos limites previamente definidos. A triagem dos estudos foi realizada inicialmente pelo título e pelo resumo. Foram identificados na SPORTDiscus 35, WEB of Science 19. Foram excluídos 50 artigos, 48 por não apresentarem relação direta com o tema ou ainda pelo acesso de 1 artigo ser restrito e 1 por ser repetido. Após a análise das referências bibliográficas dos estudos, foram acrescentados quatro artigos originais. Para revisão foram incluídos 8 artigos.

III. Resultados

Na tabela 1 demonstra os estudos incluídos nesta revisão sistemática, que, ordenados cronologicamente, se distribuem pela tabela, respectivamente, em: Autores, Ano de publicação, Tipo de estudo, Objetivo do estudo, Materiais e Métodos.

Tabela 1. Dados extraídos dos artigos incluídos na revisão

| Autores / Ano de Publicação | Tipo de Estudo | Objetivo do Estudo | Materiais e Métodos |
|---------------------------------|-------------------|---|---|
| Bressan, Lucente Louzada (2010) | & Artigo Original | Analisar a estrutura organizacional e identificar características de sua forma de gestão. | Estudo de caso com propósito exploratório e com abordagem qualitativa. Os Instrumentos utilizados para a pesquisa foram: uma entrevista semi-estruturada e um levantamento bibliográfico, a entrevista foi aplicada com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e o levantamento bibliográfico, baseou-se em uma comparação entre a estrutura organizacional do clube estudado e referenciais teóricos sobre o futebol em seus aspectos organizacionais e administrativos. |
| García (2011) | Artigo Original | Discutir a importância a gestão estratégica do Real Madrid na construção de sua marca e sucesso financeiro. | Estudo de caso de caráter exploratório, baseado em uma revisão bibliográfica e análise documental, analisando todo o conteúdo relacionado ao Real Madrid. |
| Macedo et al. (2011) | Artigo Original | Analisar o desempenho dessa agremiação. São analisados, na pesquisa, os elementos que formam as receitas e as despesas do time, assim como os | Estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os Instrumentos utilizados para a pesquisa foram: uma entrevista semi-estruturada e uma análise documental, a entrevista com o gestor |

| | | | |
|----------------------------|-----------------|--|--|
| | | demais itens das demonstrações contábeis. | financeiro da entidade e a análise com a demonstração de resultados e o balanço patrimonial do clube no ano de 2009. |
| Júnior & Kohl (2013) | Artigo Original | Analisar o modelo gerencial aplicado nas categorias de base do futebol pernambucano. | Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. O instrumento utilizado para o estudo foi um questionário com seis inquirimentos para os gestores diretamente ligados ao futebol de base de Pernambuco. |
| Rocco Júnior (2013) | Artigo Original | Analisar papel da comunicação interna para a construção estratégica da cultura organizacional, com excelentes reflexos na gestão da equipe catalã. | Estudo de caso, basear-se em uma pesquisa descritiva, analisada a partir de uma análise documental. |
| Rocco Júnior (2014) | Artigo Original | O objetivo deste artigo é discutir, de forma teórica e qualitativa, a implantação e o desenvolvimento de cultura organizacional. | Estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem teórica e qualitativa. Os Instrumentos utilizados foram: revisão bibliográfica e Análise documental, as fontes documentais utilizadas foram: relatórios, artigos de jornais, materiais de entrevista, etc. |
| Morrow & Howieson (2014) | Artigo Original | Compreender as principais questões relacionadas a uma carreira de gestor. | Pesquisa exploratória de caráter qualitativo e abordagem longitudinal. Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada promovendo assim uma rica fonte de dados, permitindo que os entrevistados exponham as suas opiniões pessoais com clareza. |
| Di Minin, A. et al. (2014) | Artigo Original | Analisar o modelo de negócio feito pela Udinese Calcio para equilibrar os objetivos estratégicos e esportivo. | Estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem teórica e empírica. O Instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada com a gestão de topo da entidade e com alguns jornalistas, para que assim obtenha-se o caráter teórico e empírico da pesquisa. |

Diante do exposto em materiais e métodos na tabela 1, observou-se que três estudos apresentaram, como uma das ferramentas de pesquisa, uma entrevista semiestruturada, aplicada a indivíduos diretamente ligados a gestão da entidade envolvida no estudo (Ernerto, Bressan, Estadual, & Unesp, 2010; Fabiano, Macedo, Emanuel, & Lorena, 2011; Morrow & Howieson, 2014), destes três estudos que utilizaram dessa ferramenta de pesquisa, apenas um deles não apresentou a análise documental como ferramenta de pesquisa (Morrow & Howieson, 2014). Apenas dois dos estudos apresentados usam apenas a revisão bibliográfica e a análise documental como ferramenta de pesquisa (García, 2011; Rocco Júnior, 2014), e apenas um dos estudos apresenta o questionário como método da pesquisa (Pedroza Junior & Kohl, 2013). Além disso, seis dos estudos apresentados, caracterizam-se por um estudo de caso

de caráter exploratório (Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi, & Piccaluga, 2014; Ernerto et al., 2010; Fabiano et al., 2011; García, 2011; Rocco, 2013; Rocco Júnior, 2014), dos estudos de caso, (Di Minin et al., 2014) é o único a fazer uma pesquisa longitudinal com entrevistas semiestruturadas. Dos quatro restantes, (Pedroza Junior & Kohl, 2013) utilizou o método da pesquisa descritiva em uma abordagem quantitativa, já (Morrow & Howieson, 2014) utilizou o método da pesquisa exploratória de cunho qualitativo, numa forma de delineamento longitudinal.

Três dos estudos apresentados tem o objetivo voltado para a relação entre a estrutura organizacional no futebol e o rendimento esportivo (Di Minin et al., 2014; Ernerto et al., 2010; Rocco Júnior, 2014) tais artigos demonstram como as características de gestão podem influenciar nos resultados esportivos obtidos dentro do campo, abordando temas como a departamentalização e planejamento estratégico afim de aliar resultados econômicos, mercadológicos e financeiros, com a performance esportiva. Um abordando a estrutura organizacional dos principais clubes de futebol da capital de Pernambuco no que concerne aos atletas da base, onde estes, tem influência direta no futuro em caráter esportivo e econômico, como craques para as próximas gerações ou com a venda dos mesmos para outras agremiações, tudo isso pensando a longo prazo que é um dos papéis de uma gestão bem definida (Pedroza Junior & Kohl, 2013). Outros dois estudos apresentaram foco na questão financeira, esse tema exposto pelos autores foi abordado como uma valorização ou rentabilidade da marca esportiva do clube em questão, apesar dessas vertentes que envolvem os aspectos financeiros, todos os dois estudos relacionam esta temática com o desempenho esportivo do clube (Fabiano et al., 2011; García, 2011). Dos restantes, um estudo aborda acerca da estrutura organizacional na carreira do gestor de futebol, uma análise que busca identificar como diferentes estratégias organizacionais podem influenciar na carreira do gestor esportivo (Morrow & Howieson, 2014) já o outro estudo, mostra estrutura organizacional no desempenho esportivo e mercadológico no âmbito futebolístico, tal estudo faz uma análise profunda acerca do sucesso mercadológico do Futebol Clube Barcelona, usando o caso do clube espanhol como base para entender como a comunicação interna e a cultura organizacional de tal clube podem gerar inúmeros resultados mercadológicos positivos (Rocco, 2013).

Na tabela dois, é possível identificar os principais resultados analisados nesta revisão, encontrando assim a relação entre a estrutura organizacional e o futebol com a abordagem final dos autores acerca dos temas abordados por eles.

Tabela II. Principais resultados relacionados à Gestão e Estrutura Organizacional do Futebol

| Autores (Ano de Publicação) | Principais Resultados |
|-----------------------------------|--|
| Bressan, Lucente & Louzada (2010) | Os resultados mostraram que a estrutura organizacional do Botafogo de Ribeirão possui de fato uma aproximação com a proposta de Bruno e Afif (1997). Contudo, existem ainda aspectos de amadorismo na gestão. Tentou-se transformar a gestão para um sistema profissionalizado, porém ainda prevalece as relações com de caráter informal. O quadro de funcionários é reduzido, sendo insuficiente a |

| | |
|---------------------------|---|
| | frequência do treinamento do pessoal, sendo que, inclusive os cargos eleitos, apresentam déficit de conhecimento técnico e profissional. |
| García (2011) | Os resultados abordam acerca da aplicabilidade e a eficácia de uma filosofia de gestão bem definida no caso do Real Madrid F.C, e como o foco nas relações públicas, marketing e negócios podem aumentar a receita de um clube de futebol. Assim, mediante os resultados, o Real Madrid mesmo com toda a sua grandeza enquanto clube ainda tem aumentado substancialmente a sua receita e marca durante o período do estudo devido suas ações estratégicas relatadas no trabalho. |
| Macedo et al. (2011) | Neste trabalho realizou-se uma entrevista realizada com o diretor de futebol do Clube de Baraúnas, juntamente com uma análise de documentos de natureza financeira e uma abordagem da estrutura física do clube. Mostrou-se que o clube possui departamentos: Administrativo, Técnico (futebol) e de Patrimônio, além dos departamentos de Marketing e Financeiros que são terceirizados. Em sua estrutura, o Presidente do clube detém o maior poder de decisão e negociação de patrocínios e recursos. |
| Júnior & Kohl (2013) | O desenvolvimento deste trabalho se deu em aprofundar uma perspectiva gerencial e a realidade da gestão do futebol de base dos principais clubes de Pernambuco que estão na capital do estado brasileiro, ficando evidente a necessidade que estes tem de valorizar e qualificar a gestão do futebol de base para potencializarem seus resultados no ambiente esportivo e na produção de atletas. Eles ainda possuem estrutura profissional no que diz respeito aos processos gerencias, gestão financeira, planejamento estratégico e gestão de pessoas. |
| Rocco Júnior (2013) | O trabalho fornece as bases teóricas e conceituais que permitem o entendimento da comunicação interna na transformação da cultura adquirida, oriunda das identidades nacionais, para construir uma cultura moldada por gestores que, em sua atividade, procuram fazer coincidir os objetivos individuais dos atletas, de diferentes origens, com o objetivo comum do clube, da agremiação. Concluiu-se que o FC Barcelona é um notável exemplo do sucesso desse processo. |
| Rocco Júnior (2014) | O resultado obtido demonstrou que o desenvolvimento do futebol enquanto elemento de comunicação e marketing esportivo colocam tal fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. |
| Morrow & Howieson (2014) | Os resultados do trabalho demonstram que o gestor continua a ser a figura central nos clubes de futebol britânicos, porém a literatura acadêmica sobre o papel desempenhado pelo gestor e sobre as influências que ela tem de mudar o contexto do futebol continua a ser subdesenvolvida. |
| Di Minin,A. et al. (2014) | O trabalho demonstrou que a aplicação do modelo de negócio, apresentado pelo clube no estudo, provou ser extremamente difícil, em particular devido à necessidade em equilibrar o desempenho econômico com resultados esportivos. Porém, a Udinese conseguiu com sucesso implementar um modelo deste tipo e isso levou a equipe a uma posição financeira saudável e a formar de consistente resultados esportivos robustos. |

Diante do exposto na tabela acima, observa-se, que os principais resultados dos estudos

analisados, mostram uma estrutura organizacional bem definida como principal causa para a potencialização de resultados financeiros e, conseqüentemente, esportivos. Como é demonstrado no estudo de Garcia (2011), O sucesso das organizações desportivas não se dá apenas no que concerne ao sucesso esportivo, mas também sobre o sucesso financeiro, como também é constatado por Di Minin et al. (2014) onde demonstra-se a necessidade de equilibrar o desempenho econômico com resultados esportivos. Mostrando também o sucesso desse modelo que levou a Udinese a uma posição financeira saudável e a formação de consistentes resultados esportivos.

Porém, mesmo com tal evidencia, alguns estudos relatam que mesmo com a estrutura organizacional bem definida, se assemelhando à proposta de Brunoro e Afif (1997), aspectos amadoristas ainda permanecem na gestão (SOUCI, 2002), como é relatado por Bressan, Lucente & Louzada (2010), tentou-se transformar a gestão em um sistema profissionalizado, porém, as relações de caráter informal ainda prevalecem.

Macedo et.al (2011) relata a presença da departamentalização, já exposta por Brunoro e Afif (1997), onde traz um maior poder de decisão de patrocínio e recurso para o gestor. Rocco Júnior (2014) destaca a comunicação e marketing esportivo como principais fatores no processo de construção do valor e marca de uma entidade esportiva. Já Morrow & Howieson (2014) destaca a fragilidade na literatura acadêmica ao tratar da influencia do papel desempenhado pelo gestor no contexto do futebol.

Júnior & Kohl (2013) destaca a necessidade que os clubes têm de valorizar e qualificar a gestão do futebol de base para potencializarem seus resultados no ambiente esportivo e na produção de atletas. Corroborando com Dias et al. (2012) que defende um modelo de gestão profissional que integre a base ao profissional, para desenvolver-se um trabalho focado na qualidade de formação de jogadores e equipes.

Rocco Júnior (2013) evidencia o notável sucesso do FC Barcelona no que concerne a aspectos de comunicação interna na transformação da cultura adquirida, para construir uma cultura moldada por gestores. Tal cultura é fator principal para a estrutura que se estabeleceu no clube, mantendo uma característica gestora própria.

IV. Análise e Discussão

Nos oito estudos, é possível verificar que a estrutura organizacional de clubes de futebol foi abordada em diferentes contextos, sendo estes, financeiros, resultados da equipe e desempenho mercadológico onde o foco maior das pesquisas concerne a área financeira e mercadológica, como é demonstrado nos estudos de García (2011) que aborda a relação que o Real Madrid tem com o mercado, realizando ações de marketing e que por muitas vezes diante de um planejamento mais elaborado e bem definido acaba não gastando nenhum valor e arrecadando milhões para o clube, além do investimento na relação do clube com o seu torcedor para a atração de novos sócios e assim aumentar ainda mais a sua fonte de arrecadação, assim como no estudo de Macedo et al. (2011), que tem grande enfoque na

influência da estrutura organizacional na questão financeira e mercadológica do clube de baráúnas. Apenas dois estudos apresentam a relação do profissional da gestão esportiva envolvido nesta estrutura, como aborda o estudo de Morrow & Howieson (2014), onde este apresenta as principais questões que estão relacionadas com a carreira de um gestor no futebol e demonstra o papel do mesmo diante da estrutura orgaizacinal na qual ele está envolvido, observa-se assim uma aproximação com o trabalho de Júnior & Kohl (2013), no qual existe a abordagem de como o gestor se porta e como ele age diante de questionamentos estruturados sobre a gestão do futebol de base do clube no qual ele se insere, esta falta de relação do gestor esportivo coma estrutura organizacional do seu local de trabalho é um fator problema já que ambos estão interligados fortemente, assim, sugere-se maiores estudos acerca desta temática.

Infere-se que a pesquisa em gestão do esporte no Brasil sobre estrutura organizacional, em sua maioria, tem sua base metodológica em estudos de caso, como o trabalho de Rocco Júnior (2014) que busca entender quais os pontos positivos e negativos da gestão de três clubes europeus sobre futebol de base e negócios no futebol os relacionando com a implantação e o desenvolvimento de um cultura organizacional bem definida e planejada para tais fins, assim como no trabalho de Rocco Júnior (2013) que aborda o papel da comunicação interna para a construção estratégica da estrutura organizacional, tendo esta excelentes reflexos na gestão do clube , em específico no estudo, o F.C Barcelona. Segundo Bressan, Lucente & Louzada (2010), ainda existem aspectos de amadorismo na gestão, tais aspectos, decorrentes de inúmeros fatores, dentre eles, a falta de frequência na profissionalização e a existência de relações de caráter informal, estes influenciam diretamente na relação entre a estrutura organizacional e o rendimento esportivo.

Com todas as possibilidades descritas o esporte atraiu o envolvimento de organizações de diversos setores, como empresas de marketing esportivo, instituições financeiras e outras organizações interessadas em usar o esporte para obter retorno para suas marcas, e a lógica mercantilista tomou o esporte (Carvalho et al., 2005)

Tomando por base tais afirmações o funcionamento dos clubes de futebol deveriam ser realizados com estruturas organizacionais e modelos de gestão bem definidos para uma melhor desenvoltura de seus lucros e resultados, o futebol hoje em dia pode ser considerado um negócio e se faz necessário uma modernização das organizações que o comandam, já que no Brasil a sociedade é insatisfeita com os serviços prestados e os clubes brasileiros, na sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca associada a uma ineficácia administrativa (Leoncini, 2001).

Ainda assim, a gestão esportiva no Brasil se apresenta em constante evolução, principalmente no que concerne ao mundo futebolístico, precisa de intervenções mais firmes, para um desenvolvimento sólido. Assim, como a totalidade da área, as publicações científicas que abordam a gestão no futebol e principalmente o relacionando com estrutura organizacional, precisam de uma abordagem mais enfática, tanto na literatura nacional, como na internacional, onde obteve-se a pesquisa de Di Minin et al. (2014) que relata novas perspectivas no âmbito da pesquisa acerca da estrutura organizacional no futebol, levando em consideração o conhecimento empírico como fator de influencia em sua pesquisa, que estuda a Udinese, time

que disputa a série A do campeonato italiano e diante de uma estrutura e gestão bem definida vem apresentando bons resultados nas competições da qual participa.

Apesar do futebol ser o esporte mais popular no país com um maior número de fãs e simpatizantes da sua prática e do espetáculo, os clubes brasileiros ainda não conseguiram desenvolver estratégias bem definidas de negócio que gerem oportunidades, que atraia patrocinadores, parceiros e investidores. A visão de curto prazo que ainda existe no país deve ser transformada em planejamento estratégico criando assim produtos e serviços de qualidade para atração e retenção dos consumidores e investidores (Mayer, 2010).

V. Conclusão

Diante dos estudos encontrados, a dificuldade de se encontrar artigos com esta temática está intimamente ligada a questão de muitas publicações serem realizadas em periódicos que não estão indexados nas principais bases de dados, e a fragmentação de bases que existe no país, uma vez que não possuímos uma base única para pesquisa (Amaral & Bastos, 2015). Como uma limitação deste estudo, foi escolher apenas duas bases de dados para a pesquisa. Propõe-se, que estudos futuros revisem outras bases e utilizem uma maior quantidade de referências internacionais, com o objetivo de obter uma compreensão mais abrangente acerca da influência que a estrutura organizacional tem nos clubes de futebol, tanto na sua saúde financeira quanto nos resultados esportivos.

Referências

- Alvito, M. (2007). Our Piece of the Pie: Brazilian Football and Globalization. *Soccer & Society*, 8(4), 524–544. <http://doi.org/10.1080/14660970701440824>
- Amaral, C. M. D. S., & Bastos, F. D. C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no País. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(1), 68–78.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319–336. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.001>
- Ernerto, P., Bressan, R., Estadual, U., & Unesp, P. (2010). Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube 1 Analysis of the organizational structure of a football club from São Paulo: the study of the Botafogo Futebol Clube.
- Fabiano, A., Macedo, P. D. E., Emanuel, P., & Lorena, D. E. O. (2011). Gestão De Clubes De Futebol: Um Estudo De Caso No Clube. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4, 284–299. Retrieved from <http://sporttudomány.hu/Hirlevel/pdf/11/RealMadrid.pdf>
- Kasznar, I. (2012). A evolução do PIB do Esporte: Financiamento privado e público . Principais contas e rubricas contábeis e financeiras do, 1–37.
- Leoncini, M. P. (2001). Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol, 177. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/pt-br.php>
- Mayer, M. M. (2010). FUTEBOL: O NEGÓCIO POR

TRÁS DO JOGO – ESTUDO DE CASO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 1689–1699. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal of Sport Management*, 28(5), 515–528. <http://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>

Pedroza Junior, E. T., & Kohl, H. G. (2013). Gestão Do Futebol De Base Em Recife/Pe - Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 170–174.

Pereira, C. A., Amaury José Rezende, Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. IV Congresso USP de Controladoria E Contabilidade.

Rocco, A. J. (2013). A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. *Organicom*, 106–117.

Rocco Júnior, A. J. (2014). *Cultura Organizacional e*

Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. Podium Sport, Leisure and Tourism Review, 03(02), 12–25. <http://doi.org/10.5585/podium.v3i2.72>

Silva, C. V. D. G., & Campos Filho, L. A. N. (2006). Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 1(3), 195–209.

CARVALHO, C. A. GONÇALVES, J. C. de S. ALCÂNTARA, B. C. S. de. *Transformação do Futebol: da Diversão à Hegemonia do Mercado In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27., 2003, Atibaia. Anais do..., Atibaia: ANPAD, 2003.

Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol. (2000). *RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.*

NETO, F. P. M. *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*, Rio de Janeiro, Ed. Sprint, 1998.

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. *Futebol 100% profissional*. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Recebido em: 04-05-2016

Aceito em: 03-12-2015

Endereço para correspondência: Nome
Morada
(facultativo) email



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)