



**Francis do Nascimento
Negrão**

Lauro Katsumi Nagatsuyu

RESUMO

No Brasil, o futebol se tornou o esporte mais praticado e com ele a tradição e o amor de torcer por algum clube tem crescido constantemente. Devido a isso, o setor de futebol tornou-se um importante segmento de negócios e fica evidente a importância de uma gestão profissional neste setor. No futebol, além dos atletas, funcionários e diretoria, existem inúmeros outros envolvidos com os clubes, como confederações e federações que regem os campeonatos, torcedores que consomem os produtos licenciados pelos clubes, transmissão dos jogos pela TV, empresas de marketing esportivo, patrocinadores e tantos outros. Neste sentido, percebe-se a importância de uma gestão profissional para que este mercado seja amplamente explorado e os clubes tornem-se sustentáveis. Como propostas de profissionalização neste setor, escolheu-se o contexto apresentado pelo Centro de Treinamento do Coritiba Foot Ball Club, que, embora em fase de profissionalização, ainda necessita de um maior alinhamento na gestão de seus departamentos.

ABSTRACT

In Brazil, football has become the most practiced sport and with it the tradition and love to root for a club has grown steadily. Because of this, the football sector has become an important business segment and it is evident the importance of professional management in this sector. In football, in addition to the athletes, officials and directors, there are numerous others involved with clubs such as confederations and federations governing the championships, fans who consume the products licensed by the clubs, broadcasting the games on TV, sports marketing companies, sponsors and many others. In this sense, we see the importance of professional management so that this market is widely exploited and clubs become sustainable. As professionalization of proposals in this sector, we chose the context presented by the Training Center of Coritiba Foot Ball Club, which, although in professional stage, still needs further alignment in the management of their departments.

Correspondência/Contato

UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

Editor responsável

Claudio Marius Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

1 INTRODUÇÃO

Conforme Oliveira (2005), o planejamento estratégico é um conjunto de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção da organização no curto, médio e longo prazo, e é uma ferramenta essencial para o sucesso da organização. No processo do planejamento estratégico é importante a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para diagnosticar, controlar e mensurar a gestão da empresa, após a implementação do planejamento.

Quando relacionamos o planejamento estratégico ao futebol brasileiro, de maneira geral é escasso a utilização de ferramentas de gestão, pois grande parte dos dirigentes ainda são torcedores e não gestores, ou seja, a gestão do futebol é feita muitas vezes de forma não profissional.

Neste sentido Brunoro e Afif (1997, p. 30) apontam que “as agremiações brasileiras não conseguem gerar grandes recursos pela falta de uma estrutura organizada e de profissionais qualificados”.

O Coritiba Foot Ball Club, após o acontecimento de 2009, que resultou no rebaixamento para a série B do Campeonato Brasileiro e a invasão de campo pelos torcedores, que teve como consequência a perda de dez mandos de jogos em seu estádio, realizou uma reengenharia em sua estrutura, promovendo fortes mudanças e principalmente estruturando um Planejamento Estratégico.

Apesar de toda mudança realizada, o Coritiba Foot Ball Club ainda não possui um BSC específico para o departamento Centro de Treinamento, assim como um processo de controle do mesmo. O BSC é uma ferramenta direcionada à gestão estratégica. Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011), essa metodologia entende que os indicadores da gestão da empresa não podem se resumir apenas na parte financeira, mas também tem-se a necessidade de monitoramento em todos os aspectos envolvidos na empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A ferramenta BSC é um tema atual e pouco explorado pelos clubes de futebol.

Neste contexto de carência de conhecimento específico para clubes de futebol, o objetivo deste artigo é estruturar indicadores chaves de desempenhos e elaborar um mapa estratégico relativos ao Centro de Treinamento do Coritiba Football Club, por meio dos fundamentos do *Balanced Scorecard*.

Como objetivos específicos, este artigo buscou: a) levantar o planejamento estratégico e o BSC do Coritiba Football Club; b) identificar as estratégias existentes no planejamento estratégico para o Centro de Treinamento; c) elaborar os indicadores do Centro de

Treinamento; e por fim d) Com os indicadores, elaborar o Mapa Estratégico para o Centro de Treinamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2005) o planejamento estratégico tem como objetivo definir um caminho para alcançar os resultados, determina a essência da empresa para a sociedade e para seus colaboradores, tendo como alicerce a missão, a visão e os valores. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico é uma consolidação de ideias, que por si só não geram nenhum resultado, e é na implementação dessas ideias que a organização vai obter os resultados mais efetivos e competitivos. Neste sentido, Oliveira (2005) explora o ambiente interno e externo e suas premissas e em razão desta dinâmica que se consegue adequar a elaboração e a implementação do planejamento estratégico na empresa.

Segundo Oliveira (2005) o planejamento estratégico é dirigido pelos níveis mais altos da empresa, desde assuntos relacionados a formulações de objetivos, a cursos a serem realizados e seguidos na organização. O autor esclarece ainda que, a influência das condições internas e externas para uma evolução consecutiva, deve ter como alicerce as premissas básicas, porque é a partir delas que vai haver a criação da missão, da visão e dos valores, com coerência e sustentação.

O planejamento tático, segundo o autor, é projetado em níveis organizacionais inferiores e têm por finalidade integrar o processo decisório e alinhar a estratégia adotada para que possa haver uma harmonia na orientação no nível operacional em suas atividades e tarefas, com o intuito de atingir seus resultados. Ainda segundo o autor, o planejamento operacional coloca em prática os planos desenvolvidos dentro da organização, e é projetado em curto prazo e tende envolver todas as tarefas, atividades e metas da empresa. Oliveira (2005) destaca que no planejamento estratégico o prazo é mais longo, pois considera o conjunto de planejamento tático e sua soma totaliza um tempo maior em relação ao nível operacional.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o estabelecimento da estratégia não é um processo gerencial isolado. Tem seu início com a definição da missão da organização. Sendo a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado é tornar-se útil para justificar os seus resultados perante as partes interessadas. Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais, logo após passa pela visão, em seguida passa pela definição e implementação do sistema de medição,

passando pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas, chegando assim ao nível pessoal que, nada mais é, do que a contribuição de cada um para alcançar os objetivos estratégicos.

2.2 Administração estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) a administração estratégica é uma ferramenta muito importante para a organização, pois ela auxilia na identificação da missão e dos objetivos tanto presentes quanto futuros. Ela auxilia no processo de decisões e ações em seu processo administrativo tendo como base as seguintes tarefas: analisar as oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos existentes no ambiente interno, desenvolver a missão e seus objetivos estratégicos, formular e implementar a estratégia, desenvolver atividades para que assegure que seus objetivos sejam alcançados.

Nos itens a seguir Certo e Peter (2005) destacam o processo de administração estratégica:

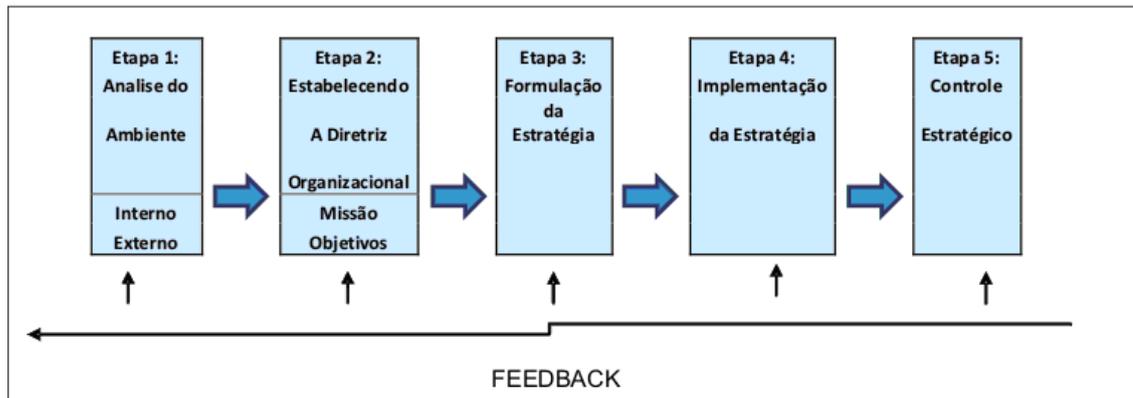
O processo de administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente e com a identificação de seu objetivo principal e de quais são as suas oportunidades e seus riscos atuais e futuros.

Outro aspecto que é destacado é a segunda etapa da administração estratégica, caracterizada por dois indicadores, a missão e os objetivos organizacionais. A missão identifica o porquê de a organização existir e os objetivos estão ligados às metas. Para identificar qual é a meta da organização deve-se saber como se resume a declaração da missão organizacional, onde se faz necessário identificar os objetivos organizacionais e adotar um processo que seja eficiente para determinar as metas.

A terceira etapa tem como foco assegurar que todos os objetivos sejam alcançados, ou seja, é necessário projetar ações que façam com que sejam realizados os objetivos organizacionais.

A quarta etapa caracteriza-se pela união das etapas anteriores do processo estratégico. É necessário que haja uma implementação na estratégia, porque sem ela é difícil obter a análise organizacional.

O controle estratégico é a última etapa. Sua principal função é desenvolver os processos administrativos a fim de melhorar o seu funcionamento. Para se realizar essa tarefa é necessário compreender os processos do controle estratégico e conhecer os sistemas de informação da administração que complementa o processo da administração estratégica.

FIGURA 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Fonte: Certo; Peter, (1993).

Este artigo abordou a etapa 5, com base em Kaplan e Norton (1997), onde o controle estratégico é feito pelo BSC, uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

2.3 Balanced scorecard

O BSC é uma ferramenta que foi criada para permitir que as organizações possam descrever, de uma forma mais clara, seus objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas, além de terem um controle amplo de suas atividades desenvolvidas em todas as suas quatro perspectivas, sendo elas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento e tem como foco avaliar e medir os resultados de todos os setores que compõem a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

a) Perspectiva financeira:

Segundo Kaplan e Norton (2003) a perspectiva financeira sincroniza todas as outras perspectivas que devem ser interligadas com a estratégia da organização, pois os objetivos financeiros representam metas em longo prazo, e estão relacionados a lucratividade que traduz em termos tangíveis as conquistas da empresa, pois gera ações e execução de tais atividades para a melhoria do retorno financeiro. Ainda segundo os autores, três temas estratégicos que conduzem a perspectiva financeira: Crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/ estratégia de investimento.

b) Perspectiva dos clientes:

De acordo com o entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 68) “O *Balanced Scorecard* como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um de seus segmentos.” Ainda segundo os autores, através dessa perspectiva é possível identificar e segmentar o ambiente de mercado e analisar seus concorrentes, com medidas de resultados, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

c) Perspectiva dos processos internos:

Na perspectiva dos Processos Internos Kaplan e Norton (1997) destacam que cabe aos executivos da organização encontrar e verificar quais são os processos mais críticos em relação aos objetivos dos acionistas e clientes da organização. “No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo” (KAPLAN; NORTON,1997, p. 99).

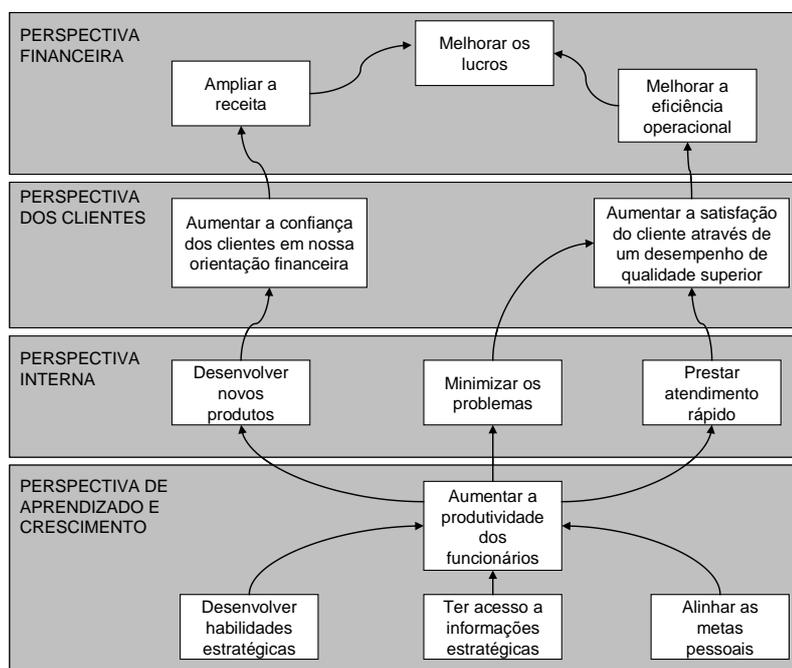
d) Perspectiva de aprendizagem e crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento direciona a organização para o crescimento organizacional através de capacitação, aprendizado e motivação de seus funcionários, e essa perspectiva oferece a base para atingir os objetivos das outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) apontam três medidas aplicadas aos funcionários: satisfação, produtividade e retenção, a fim de obter os resultados proposto. Para Kaplan e Norton (1997), essas medidas demonstram que as empresas atualmente buscam satisfazer seus funcionários, motivando-os para que desempenhem com eficiência seu trabalho, eles precisam de informações consistentes sobre seus clientes, processos internos e as consequências financeiras, pois os funcionários bem motivados e informados contribuirão com produtividade gerando assim o sucesso da organização.

A figura abaixo apresenta a forma pela qual os temas se relacionam.

Figura 2 – Perspectivas do Bsc



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 159).

Conforme Kaplan e Norton (1997), as medidas utilizadas no BSC estão diretamente ligadas e integradas às ações que devem ser tomadas segundo os objetivos estratégicos da organização. Assim, por meio do BSC todas as ações que são tomadas estão baseadas no planejamento estratégico e dentro das quatro perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* conta com cinco procedimentos para sua implantação na organização. Mas antes de serem iniciados os autores destacam que para a implantação e adoção do BSC é necessário ter um consenso da alta administração da organização. Após essa tomada de decisão, deve-se escolher a pessoa responsável por gerenciar o BSC, que geralmente é um alto executivo. Definido isso, o primeiro passo a ser trilhado para a implantação do BSC é arquitetar o programa de medição, em qual unidade será implantado o BSC, realizando entrevistas com os gerentes para avaliar o grau de relação da unidade que terá o BSC implantado com as outras unidades.

No segundo passo, Kaplan e Norton (1997) citam que é necessário passar aos gerentes da unidade um material que contenha todas as informações dos *scorecards* (indicadores) e seus objetivos, e realizar uma entrevista com cada gerente. Conforme os autores, nessa entrevista é apresentado o BSC e sanadas possíveis dúvidas referentes a essa ferramenta, em seguida, essas entrevistas serão analisadas permitindo a coleta de dados para a implantação do BSC.

Kaplan e Norton (1997) falam que o terceiro passo é escolher os indicadores estratégicos, a partir de cada indicador escolhido devem-se descobrir as fontes de informações necessárias e como utilizá-las, realizando um debate em relação a esses indicadores, que serão utilizados em um primeiro momento de forma experimental.

E no quarto passo Kaplan e Norton (1997) afirmam que é a elaboração do plano de implantação do BSC. Neste passo são estabelecidos os líderes de subgrupo e as metas de superação. Essas metas são repassadas para a alta administração da empresa para aprovação e, em seguida dá-se início ao quinto passo, ou seja, a finalização da implantação integrando o BSC ao sistema gerencial da empresa.

No item seguinte aborda-se o Planejamento Estratégico no futebol, e como os clubes podem utilizar o planejamento estratégico para alcançar os objetivos esperados, melhorar seu processo de gestão e obter novas conquistas em um mercado tão competitivo.

2.4 Planejamento estratégico em clubes de futebol

É censo comum afirmar que no meio empresarial o Planejamento Estratégico cresceu de forma polivalente, agregando maior qualidade na gestão do empreendimento e nas tomadas de decisões. Com isso, Santos (2002), fala da importância da gestão no futebol.

Quando se fala em time como empresa, não importa tanto em qual modalidade ele se encaixa. O fundamental é que haja uma gestão empresarial moderna, profissionalizada, voltada à inserção do futebol na indústria do entretenimento, na qual é uma das mídias mais importantes e com capacidade de captar tantos recursos quanto os necessários para financiar a longa e caríssima série de atividades (Santos, 2002, p. 30).

Falk e Pereira (2010) afirmam que para a realização de uma boa gestão no futebol, precisa-se de um líder que tenha um amplo e atualizado conhecimento do que é proposto a planejar no futebol, precisando conhecer “sua história, seus torcedores e costumes locais, seus parceiros, colaboradores, patrocinadores e sua economia.”

Brunoro e Afif (1997) relatam que o futebol precisa ser enfrentado de forma séria e profissional, não ignorando seu planejamento. Os autores complementam afirmando que “com o planejamento as ações passam a ser executadas com mais segurança e, conseqüentemente, de forma mais eficiente, pois as pessoas sabem exatamente o que fazer, como e quando, sem improvisações, mas de maneira planejada.”

Santos (2002) descreve que o crescimento profissional no futebol iniciou-se na década de 70 pela FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), presidida pelo então presidente brasileiro João Havelange e em seguida as equipes europeias tornaram-se entidades desportivas (1970-1980). Nesse momento o futebol começou a ser visto como negócio (1990), ou seja, a venda de entretenimento (2000) com oportunidades de lucro (atual).

No Brasil, devido às transformações que têm acontecido com o futebol, algumas equipes se obrigaram a dar início a esse processo de profissionalização, ou seja, a implantação de um Planejamento Estratégico. Roche (2002, p. 56) diz que “[...] no esporte de hoje, planejar, ter sempre clara e atualizada a estratégia de nosso clube, federação ou serviço desportivo, permite abordar o futuro e as mudanças com menos riscos”.

De acordo com Campestrini (2010), o futebol tem em sua volta inúmeros fatores que interferem em seu desenvolvimento, os atletas e funcionários, torcedores, consumidores, patrocinadores, fornecedores, mídia, parceiros, Federações e Confederações, governo, ou seja, seus *stakeholders*. Para Campestrini (2010) deixar de lado esses agentes, é deixar a porta aberta para a quebra do clube.

Conforme Carvalho, Marques e Carvalho (2006), o futebol brasileiro movimenta uma baixa quantia, quando comparado com o esporte mundial.

O futebol brasileiro movimenta cerca de U\$ 2 bilhões por ano, que correspondem a menos de 1% dos U\$ 280 bilhões que o esporte movimenta mundialmente. [...] as transferências de jogadores, os negócios ligados ao futebol profissional deverão crescer cerca de 253% entre 1999 e 2007 (CARVALHO, MARQUES; CARVALHO, 2006, p. 3).

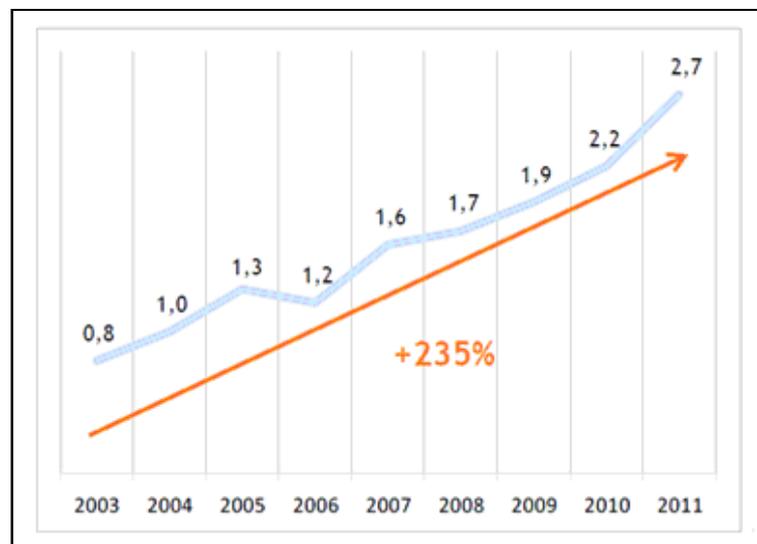
Os autores ainda relatam que em um levantamento feito sobre o valor das marcas dos 22 principais clubes brasileiros, somavam juntos R\$ 9,171 bilhões. O Flamengo atingiu a

cotação de R\$ 1,393 bilhão, seguido pelo Corinthians com R\$ 974 milhões, São Paulo, com R\$ 567 milhões, Palmeiras, com R\$ 493 milhões e Vasco da Gama com R\$ 430 milhões.

Conforme o ESPORTES BNDES (2013), os valores apresentados, apesar de elevados, são bem menores quando comparados com a situação atual e um dos motivos dessa evolução financeira deu-se à quantidade de organizações envolvidas, como as empresas de equipamentos e materiais esportivos, patrocinadores, empresas de co-gestão com os clubes, empresas que investem em clubes em paralelo ao seu negócio principal, empresas de marketing esportivo, empresas de novos produtos e serviços e clubes-empresas.

Somoggi (2013) mostra em seu relatório as receitas que no ano de 2003 chegavam a R\$ 805 milhões, passaram para R\$ 2,7 bilhões em 2011 e a projeção foi de R\$ 2,9 bilhões para 2012. Ainda relata que, no caso da dívida no mesmo período chegou a R\$ 1,2 bilhões para R\$ 4,7 bilhões, demonstrando a falta de organização e o desequilíbrio pelos gestores, ou seja, eles ainda agem com torcedores pensando em curto e não em longo prazo.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO MERCADO BRASILEIRO DE CLUBES DE FUTEBOL (EM R\$ BILHÕES)



Fonte: Somoggi (2013 p.8).

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DAS DÍVIDAS DOS CLUBES BRASILEIROS EM R\$ BILHÕES



Fonte: Somoggi (2013 p.8).

Fica claro que nesses últimos anos as dívidas são superiores às receitas, deixando em evidência a necessidade de um *Fair Play* Financeiro para os clubes, onde, não apenas os gastos desnecessários seriam controlados, mas também o pagamento dos salários em dia, pagamento dos impostos e segurança dos clubes (SOMOGGI, 2013).

3 METODOLOGIA

OBJETO DE ESTUDO: O Coritiba Foot Ball Club é uma associação fundada em 12 de outubro de 1909. É uma entidade de caráter civil, de prática desportiva sem fins lucrativos atuante no futebol profissional. O Coritiba é uma empresa de médio porte, conta com 439 funcionários e no ano de 2013 a estimativa do faturamento foi em torno de R\$ 96.700.000,00.

Participa do campeonato Brasileiro da Série A, na qual foi campeão em 1985 e chegou duas vezes na final da Copa do Brasil. Possui um estádio para 37.182 pessoas, situado na cidade de Curitiba, onde funcionam 90% da administração, com os departamentos de marketing, comunicação, financeiro e recursos humanos.

Segundo o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (2012) e a Pluri Consultoria (2012), atualmente o clube possui 1.100.000 torcedores, (0,6% dos torcedores do país) e 31.000 sócios registrados.

O objeto de estudo deste artigo é o Centro de Treinamento Bayard Osna, com área de 72.000 m² composta de cinco campos de futebol, oito vestiários, uma piscina térmica, refeitório, setores de psicologia, nutrição e fisioterapia. Está localizado no município de Colombo, na região metropolitana de Curitiba/PR.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: O estudo desenvolvido neste trabalho caracteriza-se como exploratório, que segundo Magalhães e Orquiza (2002, p.12) “visa proporcionar maior familiaridade com problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto à natureza, tem-se uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo identificar conhecimentos na aplicação prática, direcionando nas soluções de problemas específicos (GIL, 2007).

Quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois não se utilizará de quantificação de dados, somente análise de ambiente e fatores relevantes para os gestores da empresa, sendo estes últimos tratados igualmente, sem a utilização de dados quantitativos.

No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa realizada configura-se como pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 66) na pesquisa-ação “os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados”. Na pesquisa documental ou bibliográfica, o estudo “[...] é feito a partir de referências de livros artigos e documentos que auxiliam na elaboração do projeto e ajuda a descrevê-la” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 1).

Aplicaram-se, nessa pesquisa, instrumentos de coleta de dados junto à Direção do Coritiba Foot Ball Club e com o Supervisor do Centro de Treinamento. Conforme Schiffman e Kanuk (2000) “o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informações”.

Através de uma solicitação formal foi requisitado o documento denominado “Planejamento Estratégico 2012-2014”, e a partir desta solicitação, a cada revisão feita pela administração do Clube foi disponibilizado para esta pesquisa um documento atualizado. Os dados foram levantados mediante a análise do documento Planejamento Estratégico 2012-2014 e outros documentos pertinentes à administração do Centro de Treinamento.

Por meio da análise e dos aludidos documentos, foram elaborados três questionários baseados em Oliveira (2005) e Kaplan e Norton (1997), no total de 67 perguntas para a construção de um contexto. O primeiro questionário foi aplicado ao Sr. José Rodolfo Leite (Superintendente Administrativo). O segundo questionário ao Sr. José Roberto Scheller (Controller do Clube) e o terceiro questionário ao Sr. Jeferson Vieira (Supervisor do Centro de Treinamento). Após a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas com os Srs. José Roberto Scheller e Jeferson Vieira.

Após os levantamentos das informações através da observação, aplicação de questionários e entrevistas, os dados foram analisados para a elaboração do mapa estratégico do Centro de Treinamento.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este capítulo atende o objetivo geral e os específicos deste trabalho, utilizando os dados coletados em campo.

Identificando as estratégias do Clube, podem-se diagnosticar os processos chaves e também as metas definidas para o seu Centro de Treinamento. Assim, neste contexto, foram elaborados os indicadores de resultados relativos ao Centro de Treinamento, culminado com a elaboração do seu mapa estratégico, com base no BSC (*Balanced Scorecard*), alinhando-o ao planejamento estratégico do Clube.

4.1 Levantar o planejamento estratégico e o BSC do clube

Em razão das crises que o Clube enfrentou nas gestões anteriores a 2012, foi desenvolvido um planejamento estratégico pelos executivos que compõe a alta administração do Coritiba Foot Ball Club. Este documento foi denominado “Planejamento Estratégico 2012-2014”. De acordo com este documento foram identificadas as seguintes diretrizes do Coritiba:

Missão:

Jogar futebol competitivo, de forma alinhada com uma gestão profissional e responsável. Para garantir entretenimento e potencializar o orgulho e o amor de todo o coxa-branca;

Visão:

Ser um clube vencedor. Para honrar a sua história e ser reconhecido como força esportiva e referência em gestão e responsabilidade socioambiental; e por fim

Objetivos Estratégicos:

1. Manter uma equipe de futebol competitiva para se perpetuar entre os melhores clubes do Brasil;
2. Maximizar a receita do clube em relação aos concorrentes para tornar o clube autossustentável, independente do cenário;
3. Reduzir as despesas do clube de forma inteligente e criativa, sem prejudicar a competitividade da equipe;
4. Melhorar as instalações existentes, contando com um estádio confortável e seguro e um centro de excelência na formação de atletas; e
5. Tornar-se um dos melhores clubes de futebol para se trabalhar, consolidando a profissionalização da gestão do clube.

Nos eixos estratégicos, o primeiro objetivo é alinhado com a missão do Clube, ou seja, perpetuar-se entre os melhores Clubes do Brasil. O segundo está interligado com o terceiro objetivo quando aponta a maximização da receita do Clube e da redução das despesas. O quarto objetivo se refere a melhoria de infraestrutura do Clube, ter um ambiente de trabalho onde os funcionários possam desempenhar da melhor forma suas atividades. E por fim, o quinto objetivo aponta o desejo do Clube em querer se tornar a melhor organização futebolística para se trabalhar, com uma gestão profissional. Analisando todos os eixos estratégicos, nota-se que do segundo ao quinto os objetivos são fundamentais para o alcance do primeiro objetivo.

Ainda no documento “Planejamento Estratégico 2012-2014” foi verificado que existe a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Em resposta à pergunta do questionário, o Sr. José Roberto Scheller afirma que essa é uma das partes do planejamento em que o Clube mais despende sua atenção, pois precisa ficar atentos às forças externas no ambiente esportivo, pois as alterações são altamente significativas de um ano para o outro.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que para a elaboração do *Balanced Scorecard* é necessária a formulação do mapa estratégico, o qual traduz a estratégia da empresa com seus

objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas básicas do BSC: a financeira, do cliente, do processo interno e do aprendizado e crescimento.

Em função desta descrição e dos documentos entregues pelo Clube e posteriormente, mediante o questionário respondido pelo Sr. Scheller foi confirmado que o Clube não possui um BSC, como concebido por Kaplan e Norton, apenas consta no Planejamento Estratégico do Clube alguns indicadores de desempenho.

4.2 Identificar os objetivos existentes no planejamento estratégico relacionados ao centro de treinamento

Para a análise supracitada foi realizada em abril de 2014 uma entrevista com o Sr. José Roberto Scheller, que exerce a função de *Controller*, e com o Sr. Jeferson Vieira que exerce a função de Supervisor do Centro de Treinamento. As entrevistas foram baseadas nas referências bibliográficas do autor Oliveira (2005) e Kaplan e Norton (1997) e do documento Planejamento Estratégico 2012-2014.

a) Objetivo estratégico 1: “Manter uma equipe de futebol competitiva para se perpetuar entre os melhores clubes do Brasil”.

A entrevista teve início com a indagação de como manter a equipe de futebol competitiva para estar entre os melhores clubes do Brasil. Em atendimento a esta pergunta, o Sr. Scheller afirma que:

Procuramos manter um mínimo de excelência da prestação de serviço dentro do CT (Centro de Treinamento), ou seja, é ter os melhores profissionais atuando lá, ter os melhores equipamentos de fisioterapia e fisiologia para que os atletas atinjam os melhores índices técnico/físicos para que isso não seja um obstáculo no campo.

Em resposta à pergunta “O que é necessário fazer para se ter um CT de excelência” o Sr. Scheller afirma que:

A infraestrutura que o CT dispõe e permite que os funcionários exerçam um trabalho de excelência. Para o clube a excelência nada mais é do que ter um gramado bom em nível de campeonato brasileiro, ter equipamentos de fisioterapia e fisiologia para preparação física de primeira linha. Mesmo a estrutura física pecando foi possível ter um time habilitado a ser vice-campeão da Copa do Brasil e ser tetra campeão paranaense, isso é excelência. O diferencial é ter profissionais qualificados para atender bem aos jogadores quando necessário.

Ainda sobre manter a equipe competitiva o Sr. Jeferson Vieira respondeu que:

O atual CT possui o necessário para o dia a dia dos atletas, podemos não ter a melhor parte predial, mas temos ótimos profissionais em cada área e equipamentos necessários para o treinamento dos atletas, auxiliando na preparação para a disputa nos campeonatos e recursos para atletas lesionados.

Em continuidade, o Sr. Jeferson, complementa que o CT realiza seus processos internos de maneira a proporcionar aos atletas um ambiente descontraído que favorece a concentração dos atletas. E acrescenta que o CT dispõe de cinco campos, piscina coberta e aquecida, sala para realização de crioterapia (tratamento de disfunções inflamatórias,

traumáticas e indução do relaxamento muscular), academia, ventilômetro (para medir a respiração), isocinético (para avaliar o desempenho muscular) além de todo aparato necessário para a realização dos treinamentos físicos, técnicos e táticos.

Conforme Kaplan e Norton (1997) os executivos devem identificar que, para se chegar a excelência é necessário monitorar os processos existentes focando na melhoria do mesmo para que a estratégia estipulada seja executada com efetividade. Neste sentido, verifica-se que há um alinhamento nas ações do Centro de Treinamento com a estratégia do Clube. Isto foi verificado na resposta do Sr. Jeferson envolvendo profissionais qualificados para desenvolverem as atividades pertinentes e a oferta de uma estrutura para o desenvolvimento dos trabalhos.

b) Objetivo estratégico 2: “Maximizar a receita do clube em relação aos concorrentes para tornar o clube autossustentável, independente do cenário”.

O segundo tema envolve a maximização da receita em comparação aos concorrentes, para que o Clube se torne autossustentável. O Sr. Scheller afirma que é de extrema importância a maximização da receita para o andamento do clube. No que confere aos aspectos táticos/operacionais, o Sr. Jeferson afirma que para maximizar a receita é necessário investimento nas categorias de base para formação de futuros atletas. Ainda em resposta à pergunta, o Sr. Jeferson complementa que para maximizar a receita, conforme o objetivo estratégico do Clube é através da infraestrutura oferecida a Categoria de Base. O item focado pelo supervisor do CT é o campo, mais especificamente a qualidade dos gramados. O Sr. Jeferson afirma que:

“é necessário ter um excelente campo para a realização dos treinamentos. Para se ter um campo de excelência, ou seja, que proporcione ao atleta seu melhor desenvolvimento e que não venha causar lesões é necessário ter uma boa conservação”.

O Sr. Jeferson complementa que outros itens necessários para o desenvolvimento dos atletas é oferecer infraestrutura interna que sustente o crescimento dos atletas, como, academia com aparelhos de ponta, aparelhos de fisiologia e fisioterapias modernos, piscina aquecida e estrutura para o departamento médico. A partir dessa estrutura já é possível ser um Clube que apresenta condições de abrigar bons atletas. E o Sr. Jeferson conclui, como forma de confirmação às respostas:

“nos últimos anos tivemos atletas de nossas categorias convocados para as seleções de base e também há conquista de títulos nacionais (Copa BH) e internacionais (Copa Dallas e Torneio de Grasdisca)”.

Toda essa preparação é necessária para que no futuro, um jogador tenha o passe vendido e assim trazer retorno financeiro ao Clube. Desta forma, a infraestrutura disponibilizada pelo CT contribui para a maximização da receita do Clube, cooperando no desenvolvimento de um bom atleta, agregando valor em uma possível negociação. Desta

forma, a infraestrutura é um dos processos chaves do Centro de Treinamento que contribui para atingir a estratégia do Clube, que é o de maximizar a receita.

c) Objetivo estratégico 3: “Reduzir as despesas do clube de forma inteligente e criativa, sem prejudicar a competitividade da equipe”.

O Sr. Scheller afirma que “é realizado um controle orçamentário por área e justificado qualquer desvio em relação ao orçamento.” e salienta que: “eu estou aqui no CT em torno de três meses. Neste período que assumi iniciei a gestão de entradas e saídas, ou seja, o controle de gastos e o controle de estoques”.

Conforme documento interno intitulado “Orçamento 2014”, é destinado um valor para a diretoria de infraestrutura, a qual o CT está vinculado. O controle de gastos citado pelo Sr. Scheller é realizado, com a utilização de uma planilha eletrônica no programa Excel da Microsoft®, onde é lançada toda compra realizada envolvendo o centro de custos do CT. O Sr. Jeferson fala que mediante este controle é possível saber de quanto é o gasto de cada setor presente no CT e assim, identificar se está havendo gastos demasiados ou desnecessários. O controle de estoques é conduzido da mesma maneira, através de planilha Excel. Nela são lançadas as entradas e as saídas de diversos itens utilizados.

Ainda, o Sr. Jeferson diz que também é realizado o controle de manutenção dos equipamentos de academia, firmado por meio de contrato. A aludida manutenção é realizada uma vez por mês ou emergencialmente no decorrer desse período.

O Sr. Jeferson também se refere ao gramado, que há uma empresa contratada para realizar a conservação dos gramados do campo e do jardim.

Em continuação, o entrevistado diz que se realiza um controle das horas extras dos funcionários mediante anotações da administração e assim que possível essas horas são compensadas.

De acordo com Oliveira (2005) a redução de custo é uma estratégia utilizada em períodos de recessão. Ela consiste na redução de todos os custos possíveis para que a organização possa permanecer dentro dos aspectos importantes que o executivo deve programar.

Desta forma, as ações realizadas no CT que estão alinhadas com a estratégia do Clube são o controle de estoque de materiais, manutenção do gramado dos campos, equipamentos da academia e o controle das horas realizadas pelos funcionários, considerados nesse trabalho, como os processos chaves para a elaboração do BSC do Centro de Treinamento.

d) Objetivo estratégico 4: “Melhorar as instalações existentes, contando com um estádio confortável e seguro e um centro de excelência na formação de atletas”.

A estratégia abordada corresponde à melhoria das instalações existentes no Centro de Treinamento. O Sr. Scheller afirma que o CT necessita de investimentos estratégicos, que de certa forma são básicos, mas não possui.

Precisamos de uma área de descanso, um refeitório para os atletas e uma área na entrada do CT para a imprensa. Estes itens são básicos e estrategicamente são eles que me darão retorno, pois estarei propiciando aos atletas o conforto necessário.

Em continuidade, o Sr. Scheller, *Controller* do Clube, alega que ter excelência no futebol é ter atletas qualificados e uma tática bem definida. Ter um gramado a nível nacional, equipamentos de fisioterapia, fisiologia e de preparação física de alto nível não é o ponto principal para que o clube consiga títulos.

O fato de investir no Centro de Treinamento não vai me trazer títulos, é difícil, é uma das forças, mas o diferencial é ter atletas qualificados e uma tática bem definida. O que preciso oferecer são profissionais bem qualificados e uma estrutura mínima para que eles possam trabalhar, pois se não fosse assim, muitas das equipes que já foram campeões nacionais e até mundiais teriam que ter um centro de treinamento.

Para que o Centro de Treinamento se torne um centro de excelência, o Sr. Jeferson, supervisor do CT, afirma que além de todo preparo do campo, como dito anteriormente, é preciso adquirir equipamentos de apoio e a construção de um espaço para descanso dos atletas, mas que, o atual espaço disponível no CT é um dos aspectos que dificulta essa construção.

Ele ainda afirma que, a construção deste espaço dará ao Clube retorno financeiro, pois estará evitando gastos com hotel em dias de concentração, quando os jogos são realizados em Curitiba. O CT por si só, não tem a capacidade de viabilizar este espaço, pois não tem um orçamento destinado a essa construção. O Sr. Jeferson informou que o clube tem um custo médio de R\$ 30.000,00 a R\$ 40.000,00 para as manutenções prediais e de equipamentos.

As respostas dadas pelo Sr. Jeferson corroboram com o que Kaplan e Norton (1997) descrevem, ou seja, a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica que a empresa deve ter uma infraestrutura capaz de gerar crescimento em longo prazo.

e) Objetivo estratégico 5: “Tornar-se um dos melhores clubes de futebol para se trabalhar, consolidando a profissionalização da gestão do clube.”

E por último, foi perguntado como o Coritiba pode torna-se o melhor clube de futebol para se trabalhar, consolidando a profissionalização da gestão do Clube. Em resposta o Sr. Scheller afirmou que: “Para ser um dos melhores times de futebol para se trabalhar, precisamos ter uma meta de treinamento dos funcionários. Existe um programa interno em que cada gestor identifica cursos de necessidade, passa para o RH e eles vão atrás.”

Ele também diz que espera que os funcionários sejam pró-ativos: “o que o clube espera é que seus funcionários ajam estrategicamente, procurando formas de se aperfeiçoar trazendo assim resultados para o clube.”

Neste tema o Sr. Jefferson afirma que são realizados treinamentos conforme a demanda, porém o Clube também disponibiliza cursos profissionalizantes para algumas áreas. Quanto à parte de treinamento, o Sr. Jeferson informou que enviou funcionários de manutenção para se aperfeiçoarem: “Recentemente identificamos a necessidade de melhorias nos serviços realizados pelos nossos funcionários da manutenção. Devido a essa demanda os inscrevemos para a realização de um curso que os ajudassem no dia a dia.” O Sr. Jeferson complementa que, com a realização desses cursos, o Coritiba evita a contratação de terceiros para execução de alguns serviços, fazendo com que se consiga uma economia financeira a médio prazo.

O Sr. Jeferson informou que o clube oferece aos seus funcionários, plano de saúde, plano odontológico e seguro de vida, além disso, “os funcionários do CT não trabalham em dias de jogos da categoria profissional que são realizados no Couto Pereira, assim eles podem ir assistir.”

Referente ao clima organizacional, o Sr. Jeferson disse que por se tratar de uma empresa esportiva e tê-la como “time do coração”, observam-se benefícios no clima organizacional, pois o que é feito no dia a dia é feito com prazer e isso reflete dentro do campo. Por outro lado, nem todos os colaboradores tem o Clube como time do coração, assim os gestores precisam trabalhar na melhoria da motivação no setor de pessoas, pois hoje o Clube vê como obrigação o colaborador estar motivado por trabalhar no “time do coração”.

Em resposta à questão segurança, o Sr. Jeferson respondeu que é feita através de empresa terceirizada: “Temos segurança 24h e contamos com 15 câmeras. Também há uma preocupação com a saúde do funcionário no dia a dia e que esse cuidado é realizado através da CIPA”.

As ações citadas acima pelos gestores corroboram com Kaplan e Norton (1997), pois destacam a importância de se investir em pessoas e não somente em áreas tradicionais de investimentos como aquisições de novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento.

Corroboram também com Brunoro e Afif (1997), quando afirmam que a administração exerce um papel de extrema importância no futebol, pois a evolução dessa área ocorre constantemente e precisa de profissionais capazes de acompanhá-la. E complementam sobre a importância de se ter no futebol um bom ambiente: “Deverá sempre buscar harmonia do departamento, criando um relacionamento cordial com todas as pessoas e procurando eliminar eventuais divergências que venham a acontecer” (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 52).

4.3 Estruturar indicadores chaves de desempenhos relativos ao centro de treinamento do Coritiba Foot ball Club

Conforme questionário realizado com os gestores e mediante análise das respostas, foi possível identificar os indicadores chaves de desempenho definidos para o Centro de Treinamento. Assim, com base em Kaplan e Norton (1997) e no documento “Planejamento Estratégico 2012-2014”, foi elaborado o mapa estratégico, conforme os indicadores chaves de performance identificados nas respostas dos gestores e conforme os objetivos definidos pelo Clube.

Conforme as respostas dos gestores foram possíveis identificar os KPI´s do Centro de Treinamento.

a) manter uma equipe de futebol competitiva para se perpetuar entre os melhores clubes do Brasil:

Os itens citados pelos gestores neste objetivo foram explanados pormenorizadamente nos demais objetivos estratégicos, pois são citados novamente nas demais estratégias, já que se entende que para manter uma equipe competitiva, é necessário atingir os demais objetivos estabelecidos.

b) maximizar a receita do clube em relação aos concorrentes para tornar o clube autossustentável, independente do cenário:

Campo: um dos KPI´s do CT refere-se ao estado e a infraestrutura e demais aspectos que envolvem os campos, que estão ligados diretamente ao resultado final das estratégias definidas pelo Clube. Para se medir/garantir a qualidade dos gramados são realizados vários processos. Após os treinamentos se verifica a existência de buracos nos gramados, os mesmos, se existirem, são tampados com areia.

Para verificar a maciez do solo utiliza-se a técnica de “pisar” com a ponta do pé, o solo não deve estar “mole” a ponto de afundar a ponta do pé e não pode estar “duro” a ponto de “machucar” a ponta do pé, o ideal é estar macio. Para controlar e prevenir a existência de “pragas” é feita aplicação de veneno para que a praga saia da terra e fique visível, para depois ser retirada manualmente. Também é espalhado veneno para “matar” o capim que cresce entre o gramado. É necessário irrigar o gramado a cada 2 dias em época de “seca”, ou seja, em períodos de pouca chuva. A cada 6 meses é realizada a descompactação do gramado, são utilizadas máquinas de corte vertical que retiram o excesso de grama, após essa etapa é realizada a semeadura, aplicado adubo, aerificação e irrigação. No decorrer do ano, conforme necessidade realiza-se a adubação, e caso precise de alguma melhoria na parte estética, aplica-se ureia, com a finalidade de deixar o gramado mais verde.

Categoria Profissional e de Base – Outro KPI é o desenvolvimento do atleta. Para o CT, os atletas das diversas categorias são vistos como clientes, pois o CT proporciona a eles a infraestrutura para a realização dos trabalhos necessários no seu crescimento como profissional. Para que se possa atingir o objetivo do clube na maximização da receita, os atletas são preparados para que no futuro tenham seus “passes” vendidos por um alto valor de mercado. Para medir a forma de como está sendo conduzido o desenvolvimento dos aludidos atletas, usamos como base o destaque do grupo e individual. Atualmente, o clube tem atletas de suas categorias de base convocados para as seleções de base nacionais e também há conquistas de títulos regionais, nacionais e internacionais. Essas conquistas e convocações agregam valores no valor da negociação do passe dos atletas, assim ajudando na receita do clube.

c) reduzir as despesas do clube de forma inteligente e criativa, sem prejudicar a competitividade da equipe:

Manutenção: as manutenções realizadas nas diversas áreas do CT são para a melhoria da infraestrutura, prevenção de avarias nos equipamentos e demais cuidados para evitar que existam despesas desnecessárias com a dano de alguma máquina ou estrutura. Pode-se mensurá-la por meio do levantamento da quantidade de defeitos que as máquinas apresentam em um período mensal e se há comprometimento na estrutura física.

Controle de estoque: o controle é realizado através de planilhas do software Excel da Microsoft®; são marcadas as quantidades adquiridas, utilizadas e em estoque. Para mensurar essa ação verifica-se se há divergências entre planilha e quantidade de material físico.

Controle de hora: o controle de hora é realizado através da folha ponto de cada funcionário. Para medir esse controle é necessário verificar a quantidade de horas realizadas mensalmente.

Contrato: no CT há três contratos com terceirizados, são eles de manutenção do gramado, manutenção dos equipamentos da academia e segurança interna e externa. Para mensurar os contratos, é necessário verificar a periodicidade de cada um, valores firmados e sempre compará-los com o mercado, atualizá-lo conforme tecnologias existentes dos concorrentes.

d) melhorar as instalações existentes, contando com um Centro de Treinamento de excelência:

Custos: atualmente não há um orçamento destinado ao CT, e sim ao setor em que ele está vinculado. Há a necessidade de alocar um orçamento anual para o CT. A mensuração será realizada no desempenho na destinação de valor em obras, aquisição de materiais e na demanda existente.

e) tornar-se um dos melhores clubes de futebol para se trabalhar, consolidando a profissionalização da gestão do clube:

Benefícios: o clube oferece aos funcionários plano de saúde, plano odontológico e seguro de vida. São mensurados a partir da satisfação e demanda dos funcionários na utilização dos mesmos.

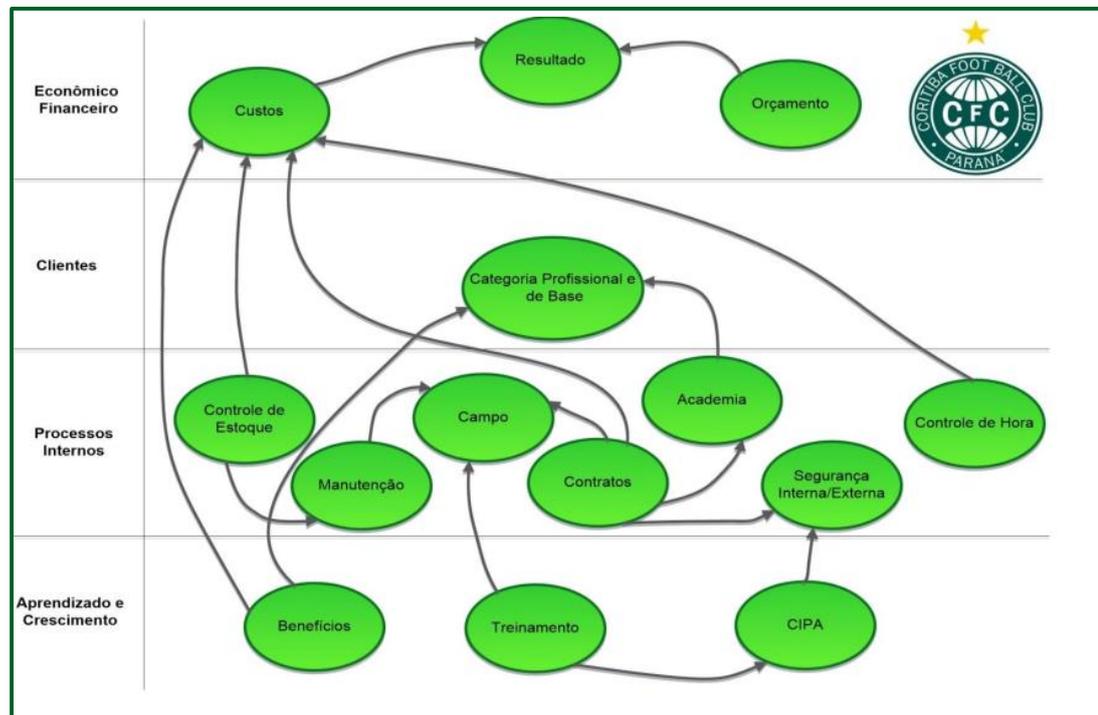
Segurança interna/externa: o CT conta com segurança particular interna e apoio tático externo. Para se medir o resultado da segurança, faz-se a análise dos procedimentos tomados pela empresa. Quando há tentativa de invasão, isso é avisado a central por rádio que, imediatamente, envia reforço, também é verificado o tempo de deslocamento da central até o CT.

Treinamento: o clube oferece treinamento aos funcionários conforme a demanda, normalmente para os funcionários da manutenção, para que possam ser realizadas as atividades do dia a dia. A medição é realizada através do resultado final das atividades executadas pelos funcionários, avalia-se a qualidade final.

4.4 Propor um mapa para o centro de treinamento

De acordo com Kaplan e Norton (1997), um mapa estratégico nada mais é do que a representação gráfica do caminho a ser percorrido para execução das estratégias para que se possam alcançar os objetivos preestabelecidos através das análises internas e externas e orientados de acordo com as quatro perspectivas do BSC. O mapa estratégico garante que o *Balanced Scorecard* esteja alinhado à estratégia da organização. Em virtude desta descrição propôs-se um mapa estratégico de acordo com a teoria supracitada.

FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO



Fonte: Autores (2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estruturar indicadores chaves de desempenhos e elaborar um mapa estratégico para o Centro de Treinamento do Coritiba Foot Ball Club, com base no Planejamento Estratégico 2012-2014

O documento mencionado demonstra ações e diretrizes realizadas do Clube que vai desde missão, visão, valores até os seus eixos estratégicos que são subdivididas em cinco objetivos com o objetivo de consolidar a profissionalização do Clube.

A partir destes eixos foram analisadas as estratégias do Clube em relação ao Centro de Treinamento, nas quais foram respondidos os quatro objetivos específicos deste trabalho. Posteriormente foi realizado o alinhamento das respostas do questionário, com respostas dos gestores o Sr. José Roberto Scheller (*Controller* do Clube) e o Sr. Jefferson Vieira (supervisor do CT), onde diagnosticou-se que a estratégia que o Centro de Treinamento vem utilizando está alinhada com o planejamento estratégico do Clube,. Nota-se ainda que a estratégia elaborada está alinhada com o que se encontra na literatura pertinente ao tema. Entretanto este estudo diagnosticou que muitas ações realizadas no Centro de Treinamento ocorrem de baixo para cima, ou seja, as ações operacionais ocorrem indiferentes se estão previstas ou não no planejamento estratégico. Este diagnóstico foi baseado na fala do *Controller* do Clube, Sr. Scheller, onde afirma que o fato de investir no CT não vai me trazer títulos, pois muitas das equipes que já foram campeões nacionais e até mundiais não possuem um centro de treinamento.

Esta pesquisa propõe que haja uma comunicação da estratégia em todos os níveis da organização, de cima para baixo, desde o estratégico, passando pelo tático, até o operacional, deixando claro quais ações devem ser adotadas em cada nível para que se obtenha êxito nos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

BRUNORO, C. B.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CAMPESTRINI, Geraldo. **Quem São os Stakeholders do Futebol**. Universidade do Futebol. 2010. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/Coluna/11251/QUEM%2bSAO%2bOS%2bSTAKEHOLDERS%2bDO%2bFUTEBOL>> Acesso em: 03 mar. 2014.

CARVALHO, Frederico Antônio Azevedo de; MARQUES, Maria Cecília Pinto; CARVALHO, José Luís Felício. **Poder e estratégia: uma análise dos relacionamentos inter organizacionais de um clube de futebol profissional**. ENCONTRO DA ANPAD. 30. 23 a 27 set. 2006. Salvador/BA: ANPAD, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5900#self> Acesso em: 22 out. 2013.

CERTO C., Samuel; PETER P. J. **Administração estratégica planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CORREA, Daniel Kroeff de Araujo. **Estratégias para a construção de competências coletivas no esporte: o caso do futebol profissional**. ENCONTRO ANPAD, 29. 17 a 21 set. 2005. Brasília/DF: ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=392> Acessado em: 22 out. 2013.

ESPORTES BNDS: uma abordagem inicial. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/esp-inic.pdf> Acessado em: 03 nov. 2013.

FALK, Paulo Roberto Alves; PEREIRA, Dyane Paes. **Futebol: gestão e treinamento**. São Paulo: Ícone, 2010.

IBGE E PLURI CONSULTORIA. **O potencial de consumo das torcidas brasileiras parte i: o tamanho das torcidas**. Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/Pluri%20Pesquisas%20-%20POTENCIAL%20DE%20CONSUMO%20-%20TAMANHO%20DAS%20TORCIDAS.pdf>> Acesso em: 10 set. 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed. 2010.

KAPLAN. Robert S.NORTON David P. **A estratégia em ação Balanced Scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26. Petrópolis: Vozes, 2009.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis; ORQUIZA, Lilian Maria. **Metodologia do Trabalho Científico - Elaboração de trabalhos**. Curitiba: Fesp, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceitos e metodologia práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PLURI CONSULTORIA. 2012. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PIB%20Esporte.pdf>>. Acessado em: 04 set. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristian; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio grande do Sul: Novo Hamburgo, 2013.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações esportivas**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2002.

SANTOS, Luiz Marcelo Videro Vieira. **Evolução do futebol brasileiro**. FGV: Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5329/Luiz_Marcelo_Videro_Vieira_Santos.pdf>. Acessado em: 01 out. 2013.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6.. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000.

SOMOGGI, Amir. **Marketing e gestão esportiva: evolução das finanças dos clubes brasileiros: 2003-2012**. São Paulo: IBDD - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.ibdd.com.br/arquivos/Amir%20Somoggi.%20Janeiro%20-202013.pdf>>. Acessado em: 02 nov. 2013.

WRIGHT Peter; KROLL J. Mark; PARNELL Joh. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZONE EMPRESAS. Imagens BSC. Disponível em: <<http://www.zonempresas.pt/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/balanced-scorecard.aspx>> Acessado em 02 nov. 2013.