

Parcerias Público-Privadas e a Gestão Esportiva: dimensões, estratégias e a administração de clubes do futebol Brasileiro

Public-Private Partnerships and Sports Management: Dimensions, Strategies, and the Administration of Brazilian Football Clubs

Asociaciones Público-Privadas y Gestión Deportiva: Dimensiones, Estrategias y la Administración de los Clubes de Fútbol Brasileños

Autoria

Luiz Rodrigo de Macedo Weinhardt

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)


 rodris@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8507-8143>

Marcelo Henrique Pereira

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)


 professormarcelohenriquemh@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0005-1825-402X>

Bernardo Meyer

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

 bernardo.meyer@ufsc.br

 <https://orcid.org/0000-0003-1915-8695>

RESUMO

Objetivo: Identificar as estratégias de parceria adotadas entre os clubes de futebol profissional e o setor público e como essas colaborações impactam nas estratégias organizacionais dessas organizações. **Metodologia/abordagem:** Trata-se de pesquisa qualitativa exploratória realizada com a aplicação de entrevistas semiestruturadas a gestores esportivos, análise de documentos, leis e informações públicas seguida de interpretação dos achados. **Originalidade/relevância:** oferece uma análise inédita das colaborações entre clubes de futebol e o setor público, os impactos dessas parcerias e seus desdobramentos na gestão esportiva e campo acadêmico. **Principais resultados:** Foram identificadas parcerias público-privadas em seus sentidos amplo e estrito implementadas com objetivo de facilitar a gestão e dar equilíbrio financeiro para possibilitar investimento em equipes esportivas. Os modelos observados de PPP são a adesão a leis e normativas, projetos de incentivo, uso de espaços públicos de prática esportiva, além de patrocínios. **Contribuições teóricas:** Estabelece interfaces da teoria da Estratégia como Prática à administração do esporte, e trata da centralidade das PPP na gestão esportiva no Brasil. **Contribuições para a gestão:** O estudo estabelece parâmetros à gestão esportiva brasileira, criando relações das teorias da estratégia, e tratando da centralidade das PPP na gestão esportiva no Brasil.

Palavras-chave: Parceria-Público Privada. Estratégia Como Prática. Strategizing. Gestão Esportiva.

ABSTRACT

Goal: The research aims to identify the partnership strategies adopted between professional football clubs and the public sector and how these collaborations impact the organizational strategies of these organizations. **Methodology/approach:** This is exploratory qualitative research conducted through the application of semi-structured interviews with sports managers, analysis of documents, laws, and public information, followed by interpretation by the authors. **Originality/relevance:** It offers a novel analysis of the collaborations between football clubs and the public sector, the impacts of these partnerships, and their developments in sports management and the academic field. **Main findings:** Public-private partnerships, in both broad and strict senses, were identified as being implemented to facilitate management and provide financial stability to enable investment in sports teams. The observed PPP models include adherence to laws and regulations, incentive projects, use of public sports practice spaces, and sponsorships. **Theoretical contributions:** It establishes interfaces between the theory of strategy as practice and sports administration, as well as promoting the centrality of PPPs in sports management in Brazil. **Management contributions:** The study establishes parameters for Brazilian sports management, creating relationships with strategy theories, and emphasizing the centrality of PPPs in sports management in Brazil.

Keywords: Public-Private Partnership. Strategy as Practice. Strategizing. Sports Management.

RESUMEN

Objetivo: El objetivo es identificar las estrategias de colaboración adoptadas entre los clubes de fútbol profesional y el sector público, y cómo estas colaboraciones impactan en las estrategias de estas organizaciones. **Metodología/enfoque:** Es una investigación cualitativa exploratoria realizada mediante entrevistas semiestruturadas a gestores-deportivos, análisis de documentos, leyes e información pública, seguida de la interpretación de los hallazgos. **Originalidad/relevancia:** Ofrece un análisis novedoso de las colaboraciones entre clubes y el sector público, los impactos de estas asociaciones y sus desarrollos en la gestión deportiva y el ámbito académico. **Principales resultados:** Se identificaron asociaciones público-privadas en sus sentidos amplio y estricto, implementadas con el objetivo de facilitar la gestión y proporcionar equilibrio financiero para permitir la inversión en equipos deportivos. Los modelos de APP incluyen la adhesión a leyes y normativas, proyectos de incentivos, uso de espacios públicos para la práctica deportiva, además de patrocínios. **Contribuciones teóricas:** Establece interfaces entre la teoría de la Estrategia como Práctica y la gestión deportiva, y aborda la centralidad de las APP en la gestión deportiva en Brasil. **Contribuciones a la gestión:** Establecer parámetros para la gestión deportiva, creando relaciones con las teorías de la estrategia y abordando la centralidad de las APP en la gestión deportiva en Brasil.

Palabras-clave: Asociación Público-Privada. Estrategia Como Práctica. Strategizing. Gestión Deportiva

■ INTRODUÇÃO

O esporte é um fenômeno de significativa influência social, econômica, política e cultural, conforme destacado por Bourdieu (1983), Elias e Dunning (1992), Proni (1998), Rodrigues e Montagner (2005), Matar (2013) e Zanatta et al. (2018), e a complexidade da administração esportiva brasileira, sobretudo o futebol, fica evidenciada nos diversos desafios, necessitando de uma abordagem holística e interdisciplinar para superá-los (Matar, 2013).

A profissionalização e a expansão dessa indústria criaram a necessidade de aprimorar a sua gestão, e a simbiose entre a administração e o esporte compreende processo evolutivo e o complexo ambiente deste cenário engloba uma variedade de operações e estratégias em diferentes níveis, frequentemente ocorrendo de forma simultânea (Almeida & Junior, 2010; Mattar, 2013; Egilsson, 2017).

Ao longo dos anos, observou-se extensa colaboração entre os clubes de futebol profissional e os órgãos governamentais em diferentes esferas, tanto em âmbito nacional quanto subnacional. No Brasil governos estaduais construíram grandes estádios, os municipais facilitam a implementação de estratégias no esporte (Machado et al, 2019; Santos, 2020) em clubes e o governo nacional incrementou aplicações que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o financiamento dessas organizações, relação de concorrência entre as necessidades e aos interesses do setor público e privado geradora de desdobramentos em diversos aspectos do cenário esportivo (Reis & Cabral, 2017; Menegaldo, et al 2017; Rocha et al, 2020; Van Amstel, et al 2021) manifestando-se de diversas formas, desde contratos diretos até relações mais complexas, com a adesão a normas, leis e políticas especiais tanto no âmbito público quanto privado.

A participação do Estado no apoio às organizações esportivas tem sido fundamental, e as parcerias público e privadas (PPPs) surgem como estratégias promissoras para o desenvolvimento do setor, particularmente no futebol (Rossi & Civitillo, 2014; Reis & Cabral, 2017). No entanto, é crucial revisar e aprimorar o(s) modelo(s) de parcerizações para maximizar a sua eficácia (Almeida & Marchi Júnior, 2011; Cabral & Junior, 2009). A colaboração é vital para o avanço das práticas administrativas, especialmente em clubes de futebol, merecendo entendimento aprofundado sobre a diversidade dos processos envolvidos (Zanatta et al., 2022). Nesse contexto, torna-se necessária a formulação de estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Este estudo visa elucidar como as estratégias de colaboração entre o público e o privado nas organizações esportivas profissionais do Brasil são implementadas, destacando o desenvolvimento da gestão do esporte e o cenário promissor (Proni, 1998; Rodrigues, Montagner, 2005; Matar, 2013; Zanatta et al., 2022) desenhado, sobretudo com a implantação da Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), na qual as PPPs podem representar ferramenta estratégica, sobretudo em razão da alta expectativa de desenvolvimento dessas estruturas organizacionais (Maia, 2022).

Para alcançar o objetivo, foi realizada pesquisa exploratória que buscou analisar as percepções de dirigentes do futebol brasileiro acerca da relevância das parcerias com o poder público nas estratégias aplicadas pelos clubes de futebol profissional. Buscou-se, assim, responder a pergunta de “como as parcerias público-privadas impactam nas estratégias organizacionais dos clubes de futebol brasileiros?”. O referencial utilizado foi focado na literatura da administração esportiva, do *strategizing* (Mintzberg, 1979; Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Whittington, 1996, 2003; Jarzabkowski, 2003) e nas parcerias público privadas (Cabral & Silva Jr., 2009; Silveira & Meyer 2021; Meyer, 2021).

■ ADMINISTRAÇÃO NO ESPORTE

Na medida em que o esporte se profissionaliza, faz-se necessário aprimorar a administração das organizações esportivas. Prohmann (2001), realizou reflexão indicando que a organização e a sistematização transformam uma atividade lúdica em algo denominado como esporte. As organizações de gestão e governança do esporte, por sua vez, têm a responsabilidade de administrar a aplicação e o desenvolvimento das regras, evitando a anarquia que desestimularia praticantes e público (Ribeiro, 2012).

A engrenagem global da administração esportiva se estende por diferentes níveis, desde entidades continentais até organizações locais, incluindo confederações, federações, associações, clubes e atletas (Matar, 2013). No contexto do futebol, nas últimas cinco a seis décadas, essa estrutura se consolidou como uma comunidade de atores organizacionais que moldam as regras do jogo, com atores na base da pirâmide desempenhando papéis cruciais na proliferação organizacional (Pires & Lopes, 2001; Rodrigues & Montagner, 2005; Matar, 2013; Zanatta et al, 2018).

O desenvolvimento ao longo do tempo proporcionou a formação de preceitos e metodologias aplicáveis às diversas organizações que compõem essa estrutura. Oliveira (2019) destaca que a administração no esporte reflete o conceito geral da área, sendo uma ciência dinâmica que considera a natureza das empresas e organizações esportivas, interagindo para consolidar um modelo próprio e integrado. Costa e demais autores (1994) revelaram a complexidade dessa gestão, envolvendo a coordenação de diversas fontes, tecnologias e situações *ad-hoc*. Pires e Lopes (2001) reconhecem a singularidade da área, marcada pela cientificação, pelo aumento de organizações relacionadas e pela demanda por profissionais capacitados.

A “Gestão Esportiva” não é um conceito espontâneo, resulta de uma evolução complexa, integrando aspectos como mentalidades inovadoras, profissionalismo e múltiplas organizações (Pires & Lopes, 2001). Neste cenário multifacetado e de vários atores, Costa e Marinho (2005) delineiam seis planos operacionais, evidenciando a perspectiva sistêmica da cadeia esportiva tendo neste ciclo: (a) formas particulares de conceber a política do esporte, organizar instituições, clubes e empresas e planejar sua ação (b) modo singulares de dividir o trabalho e distribuir autoridade e responsabilidade entre instituições, pessoas e grupos (c) Lógicas próprias de alocação de recursos (d) mecanismos únicos de tomadas de decisão em ambientes de rede e clima de incerteza (e) instrumentos especiais de integração de

esforços e de ações; e (e) métodos específicos de avaliação de resultados e controle social da gestão.

Aplicar eficiência de gestão ao esporte envolve a coordenação de fontes relevantes para eficácia e inovação (Rocha & Bastos, 2011), um nível de complexidade além de assuntos empíricos, incorporando avaliações estratégicas e direcionando organizações esportivas em diversos níveis (Hoye & Cuskelly, 2007; Dowling et al, 2014). Linhares (2021) e Ribeiro e Costa (2018) destacam a influência do mercado e das políticas públicas na governança corporativa das instituições esportivas, resultando em novas estruturas de gestão e realinhamento com o macro ambiente. No Brasil, tal relação remonta ao Decreto-Lei n. 1.056/1939, instituindo a Comissão Nacional de Desportos. Posteriormente, o Código Nacional de Desportos (Decreto-Lei n. 3.199/1941) e a Lei n. 6.251/1975 (que instituiu normas gerais sobre desportos) consolidaram normas gerais sobre o esporte, destacando-se o financiamento e a competição de alto rendimento. A Constituição Federal de 1988 reforçou o compromisso do Estado na vida do esporte no Brasil, que perdura e impacta na realidade atual.

■ ESTRATÉGIA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

A estratégia é um campo em constante evolução, com uma proliferação de modelos conceituais desenvolvidos pela academia (Hart, 1992; Whittington, 2003). A estratégia não é um fenômeno que possa ser visto de forma monolítica, centrada no alto comando das organizações, mas disseminada nos aspectos sociais e estruturais das organizações, conforme Hart (1992) e Whittington (2003). Trata-se de atividade contínua, realizada de forma integrada, criativa e participativa, envolvendo aprendizado e adaptação constante aos objetivos da organização e às condições do ambiente (Hart, 1992).

Segundo Parsons (1956), a definição de uma organização está relacionada à busca de um objetivo específico, e sua realização depende da interação entre o sistema e as partes relevantes do ambiente em que a organização atua. A *strategizing* enfatiza que a estratégia é algo que as pessoas fazem, não apenas uma propriedade da organização; os gestores são os principais agentes na elaboração dessa execução, utilizando conhecimento especializado e habilidades práticas (Jarzabkowski, 2003).

A estratégia como prática também reconhece a importância das ações emergentes, que surgem no decorrer das atividades diárias da organização, e das ações deliberadas, que são planejadas e executadas de forma intencional (Mintzberg & Waters, 1985; Whittington, 2003). Provém da interação de diversos atores dentro e fora da organização (Jarzabkowski et al, 2007) e são moldadas pelas ações dos praticantes; os indivíduos envolvidos na sua execução (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al, 2007) podendo variar de acordo com o contexto da organização, sua estrutura, tecnologia e ambiente interno e externo (Dooley, 2002).

Em organizações complexas, a estratégia como prática desempenha papel crucial na gestão de interesses divergentes e na busca de equilíbrio entre diferentes objetivos (Jarzabkowski & Fenton, 2006). É importante considerar as múltiplas perspectivas e práticas dos diversos atores envolvidos para alcançar resultados eficazes e justos (Hafsi & Martinet, 2008).

Organizações Complexas: Desafios da Estratégia para Clubes de Futebol Brasileiros

Os clubes de futebol de elite possuem características de complexidade, conforme apontado por Stacey (1996): poder descentralizado, interesses difusos e administração com pouca interdependência (*loosely coupled*) (Weick, 1976), assim como um contexto no qual os resultados alcançados não dependem apenas da administração central (Pascucci & Meyer Jr., 2013). São estruturas que lidam com a promoção e comercialização do desempenho de indivíduos, seja em alto rendimento esportivo ou em sua formação, e também envolvem diversos profissionais de diferentes áreas (Proni, 1998; Azevedo, 1999; Mattar, 2013), caracterizando uma diversidade de atividades e interesses, tornando o cenário complexo e desafiador.

Um aspecto particular dessa complexidade é a tradição e o conservadorismo dessas estruturas, nas quais o planejamento, a execução e a dinamização de estratégias não são práticas compreendidas, condição especialmente evidente em associações sem fins lucrativos, como os clubes de futebol, que são administrados por gestões honoríficas e não profissionais, eleitas por amplos quadros associativos (Proni, 1998; Azevedo, 1999; Mattar, 2013). Os seus administradores lideram equipes profissionais com o objetivo de satisfazer as paixões dos torcedores, jornalistas e opinião pública, nem sempre alinhadas com a realidade interna (Proni, 1998; Mattar, 2013).

Estudos sobre complexidade organizacional, como o de Gomes, Marti e Opazo (2008), demonstram que os clubes de futebol são sistemas compostos por comportamentos individuais inter-relacionados, em que cada pessoa desempenha uma tarefa visando ao desempenho eficaz do todo diante dos desafios contextuais que surgem enfrentando a percepção de estratégia nessas organizações (Jarzabkowski et al, 2021).

Assim, presume-se, a fim de seguir com este estudo, que os clubes de futebol são exemplos de organizações complexas, nos quais seus administradores atuam no plano da competição por recursos, aplicando estratégias nem sempre conhecidas ou claramente identificadas, mas que são fundamentais para o seu sucesso (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2007).

■ PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

As PPPs, conforme definido por Pasin e Borges (2003), representam a colaboração na qual o setor privado utiliza seus recursos para auxiliar o Estado na consecução de seus objetivos, enquanto possibilita a realização de negócios em atividades historicamente associadas ao setor público. A complexidade vai além dessa definição, conforme destacado pelos mesmos autores, o desafio reside na regulação das relações entre Estado e setor privado, na definição das contribuições e responsabilidades, bem como na gestão dos riscos envolvidos no empreendimento.

A formalização desses contratos, como observado por Hart (2003), desempenha um papel crucial na adoção de uma visão holística do ciclo de vida das relações, promovendo eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos. Meyer (2021) e Silveira e Meyer (2021) oferecem outras

perspectivas, destacando a origem na necessidade de adaptação das organizações públicas nas décadas de 1980 e 1990.

Bovaird (2004) contribui para a compreensão das PPPs, considerando-as como acordos baseados em compromissos mútuos entre organizações do setor público e privado. E Pereira complementa, destacando que:

Além das diretrizes comuns a todos os contratos, a PPP deverá prever as metas e os resultados a serem atingidos, bem como a estimativa de prazos e gastos para o alcance de tais resultados. Serão também objeto de determinação contratual as formas e os critérios objetivos de avaliação de desempenho, a forma de remuneração, bem como o prazo para amortização dos investimentos efetuados pelo ente privado. Oportuno prever-se, no contrato, cláusulas estabelecendo a obrigação do contratado de obter recursos financeiros e sujeição aos riscos do negócio, bem como a possibilidade de término do contrato pelo montante financeiro retornado ao investimento realizado (Pereira, 2005).

Antes da legislação brasileira, as PPPs já eram percebidas como ajustes de interesses na Reforma do Estado nos anos finais da década de 1980, conforme Sundfeld (2005). Mahoney, McGahan e Pitelis (2009), os quais ressaltam a interdependência dos interesses público e privado, destacando que a compreensão completa requer uma abordagem unificada de pesquisa.

A normatização administrativo-estatal conferiu às PPPs uma estrutura definida, colaborativa e diferente de outras formas de aquisição de serviços públicos como elemento de cooperação da administração pública com empresas, entidades sem fins lucrativos e cidadãos, na condução de ações do Estado (Fortkamp & Meyer, 2021). Contudo, a falta de uma definição internacionalmente aceita das PPPs ressalta a complexidade do fenômeno (Meyer, 2021).

A Tabela 1 destaca as diferentes abordagens de autores brasileiros sobre as PPPs, evidenciando a dualidade de perspectivas no Brasil, onde as PPPs são reconhecidas em dois sentidos, o amplo e o restrito:

Tabela 1

Parcerias Público-Privadas sentido amplo vs. sentido estrito

Autor/ano	Sentido amplo	Sentido estrito
de Aragão, 2005.	"[...] de caráter sociológico e político".	"[...] ligada ao seu conceito no Direito Positivo Brasileiro, especialmente da Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004."
Pereira, 2005	"[...] alternativa aos usuais modelos de contratação pública vigentes no país, há décadas, inspirados nas fórmulas legais tradicionais da licitação, da concessão e da pactuação de convênios e congêneres."	"Marco legal: edição da Lei Federal n. 11.079/2004, que redefine a forma de relacionamento Estado-empresa privada, com a finalidade da prestação de serviços públicos"
Sundfeld, 2011	"[...] são os múltiplos vínculos negociais de trato continuado estabelecidos entre a Administração Pública e particulares para viabilizar o desenvolvimento, sob a responsabilidade destes, de atividades com algum coeficiente de interesse geral (concessões comuns, patrocinadas e administrativas; concessões e ajustes setoriais; contratos de gestão com organizações sociais; termos de parcerias com OSCIPs etc.). Seu regime jurídico está disciplinado nas várias leis específicas".	"[...] são os vínculos negociais que adotem a forma de concessão patrocinada e de concessão administrativa, tal qual definidas pela lei federal n.º 11.079, de 2004. Apenas esses contratos sujeitam-se ao regime criado por essa lei".
Oliveira & Filho, 2013	"PPP é usado para designar diferentes formas de ação conjunta entre os setores público e privado".	"[...] modalidades previstas na Lei no 11.079/04 (alterada pela Lei no 12.766/12)".
Mânica, 2016	"Em sentido amplo, parceria público-privada é a denominação atribuída ao vínculo entre duas ou mais pessoas, uma das quais o Estado, que se relacionam de modo ordenado, mediante a conjugação de esforços para a obtenção de uma finalidade de interesse público previamente ajustada, com remuneração variável conforme os resultados alcançados".	"Em sentido estrito, a expressão Parceria Público-Privada – PPP foi introduzida no ordenamento brasileiro pela Lei n. 11.079/04, razão pela qual a expressão corresponde apenas às concessões administrativas e às concessões patrocinadas".
Meyer, 2021	"... toda e qualquer forma de colaboração entre atores públicos e privados..."	"[...] tipo específico de contrato entre atores públicos e privados, com características próprias".
Oliveira, 2021	"... todo e qualquer ajuste firmado entre o Estado e o particular para consecução do interesse público (ex.: concessões, permissões, convênios, terceirizações, contratos de gestão, termos de parceria etc.)";	"[...] refere-se exclusivamente às parcerias público-privadas previstas na Lei 11.079/2004, sob a modalidade patrocinada ou administrativa".

Nota. Tabela elaborada pelos autores relativas ao cruzamento de conceituações e definições de Parcerias Público-Privadas de sentido amplo e sentido estrito de autores brasileiros.

A compreensão das parcerias requer uma visão abrangente, considerando suas diversas facetas e interpretações, nas quais há uma clara distinção entre as abordagens apresentadas.

Com olhares atentos às complexas relações no contexto do esporte brasileiro, destaca-se a relevância das Parcerias Público-Privadas (PPPs) como instrumento estratégico. Tais parcerias, conforme delineado por Kivleniece e Quelin (2012), envolvem uma colaboração de longo prazo entre atores privados e o setor público, combinando a gestão ou fiscalização pública com os recursos e competências de parceiros privados para a prestação direta de bens ou serviços públicos, os quais, merecem conhecimento e devida atenção e cuidados relativos a conflitos de interesse e corrupção (Melo-Silva et al, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou abordagem qualitativa, explorando e descrevendo o fenômeno sem simplificá-lo (Bertero et al., 1999) analisando-o em seu estado real (Rego et al., 2018). Cooper e Schindler (2016) apontam que esse método inclui técnicas interpretativas, como entrevistas individuais, estudos e observação. Sua análise envolve o exame dos conteúdos, observações comportamentais, de artefatos e evidências do ambiente.

Tal abordagem proporcionou profundidade na compreensão do fenômeno em razão de opiniões de pessoas, possibilitando *insights* e uma compreensão robusta, uma dinâmica que combina com o ineditismo do estudo, uma fase de investigação, buscando proporcionar maior familiaridade com o problema, (Cooper & Schindler, 2016), lançando questões que direcionassem a sua compreensão e explicação, utilizando levantamentos bibliográficos, entrevistas, visitas a instituições, análise de documentos e recursos online (Ramos, p.183, 2009; Gil, 2017).

Empreendeu-se aqui análise exploratória para compreender o *modus operandi* de gestores da administração esportiva focalizando a atenção nos clubes de futebol de elite, representados por um extrato de equipes das Séries A e B do Campeonato Brasileiro de Futebol da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). A abordagem metodológica envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas que, embora não rigidamente sequenciais, guiaram a análise e interpretação dos resultados.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas e gravadas na Plataforma Google Meet. A seleção de fontes de informação levou em consideração as funções e relevâncias, características, habilidades e a motivação da presença dos entrevistados em funções e em organizações específicas – sendo estes os dirigentes, atores do poder público ou pesquisadores da indústria esportiva -, além do conhecimento desses atores acerca do fenômeno estudado (Angers, 1992).

Sem impedir possível ampliação, partiu-se de um N (número de entrevistados) = 6 a 10 - intervalo indicado, tendo como parâmetro o extrato de clubes de elite do futebol Brasileiro -, considerando o nível de saturação quando os dados destacados nas entrevistas passaram e conjugar justificativas, críticas, objetivos e a repetição de argumentos (Rego et al., 2018). Posterior, os conteúdos foram transcritos e dispostos em tabelas organizadas por (1) questão e (2) réplicas e (3) tréplicas, quando aconteciam. Por fim, combinou-se as respostas por fatores de análise.

Para complementar a base de dados, informações secundárias foram extraídas de documentos divulgados pelas organizações, balanços, leis, normativas, conteúdos jornalísticos e decisões públicas, todas bases úteis, não-reativas e propícias para o estudo de longos períodos de tempo (Neves, 1996).

Após a seleção, reuniu-se e combinou-se os achados em torno das categorias de análise (Mozzato & Grzybovski, 2011) mediante a triangulação das informações, explorando e descrevendo a circunstância (Yin, 2015). Ressalta-se que, nas pesquisas qualitativas, a análise de dados: a) é uma análise humana seguida de codificação por computador ou humana; basicamente não quantitativa; b) força o pesquisador a ver a estrutura contextual do fenômeno sendo medido – distinção entre fatos e julgamentos é menos clara; c) figura sempre em andamento durante o projeto (Cooper & Schindler, 2016).

Fontes e qualificações

A definição do corpus foi apoiada no conjunto das importâncias reunidas e mencionadas anteriormente, seguindo de um foco específico, filtrando a percepção dos informantes-chave buscando traçar os melhores parâmetros, a qualidade e a possibilidade de extrair elementos valiosos.

Consiste, a relação indicativa de entrevistas, destacadas neste artigo como Comunicação Pessoal, de (a) Durcésio Mello - Presidente do Botafogo Futebol e Regatas; (b) Glenn Stenger - Presidente do Coritiba Foot Ball Club; (c) Marcelo Proni - Economista, professor; mestre em Ciências Econômicas e Doutor em Educação Física.; (d) Oliver Seitz - Gestor esportivo, pesquisador e professor PhD em gestão do esporte pela Universidade de Liverpool; diretor no Master em Football Business do Johan Cruyff Institute; (e) Ricardo Gomyde - Presidiu a Secretaria de Esporte do Estado do Paraná, foi Secretário Nacional de Futebol do Ministério do Esporte, Secretário da Copa do Mundo FIFA 2014 e gestor dos Jogos Olímpicos de 2016; (f) Roberto Armelin - Diretor São Paulo Futebol Club; e (g) Vilson Ribeiro de Andrade - Dirigente esportivo, foi chefe da delegação brasileira de futebol na Copa do Mundo FIFA 2014.

■ A GESTÃO DOS CLUBES: AS BASES PARA EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Nos últimos 20 anos, o futebol brasileiro passou por significativas transformações que orientam os principais clubes na qualificação e aprimoramento de suas gestões (Proni, 1998; Rodrigues, Montagner, 2005; Matar, 2013; Zanatta Et AL., 2022). Segundo Oliver Seitz, pesquisador e profissional da indústria futebolística entrevistado para este estudo, essa evolução está ligada ao potencial de negócio do futebol, que *“tem demonstrado, ao longo das últimas décadas, um incremento nos valores recebidos pelos clubes, que necessitam ser adequadamente geridos”* (Seitz, Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023), visão sustentada em Proni (1998) e Prohmann (2001).

Essas estruturas têm demonstrado uma crescente preocupação com aspectos de governança e compliance, buscando uma estrutura mais profissional, embora em diferentes níveis de implementação (Mello, Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023). As estratégias mantêm a perspectiva financeira como crucial, mesmo em uma “estrutura que enfrenta o imediatismo” (Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023). Outras decisões têm sido essenciais na busca por resultados.

O histórico modelo associativo revelou-se excessivamente dependente de indivíduos, adotando ótica personalista não baseada em competências profissionais (Armelin, Comunicação Pessoal, 21 de novembro de 2023). A Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), por exemplo, é um dos mecanismos que propõe requalificar as organizações esportivas, afastando-as do modelo tradicional, considerado obsoleto (Mello, Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023; Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023 & Seitz, Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023). Este movimento prevê uma gestão mais contínua e de longo prazo, com investimentos de maior qualidade

(Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023; Andrade, Comunicação Pessoal, 11 de outubro de 2023).

Os diferentes potenciais econômicos dos clubes, influências de figuras políticas, representatividade sociocultural, dirigentes influentes, base de torcedores e visibilidade midiática são levados em consideração para evitar generalizações e a criação de castas. Sobre isso, Marcelo Proni orienta quanto ao número significativo de clubes com porte econômico grande, médio, enquanto outros se assemelham a pequenas empresas ou microempresas (Proni, Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023).

■ DOS PRATICANTES

No contexto da análise da estratégia como prática dessas estruturas, é essencial considerar a práxis realizada por gestores e outros atores. Essa perspectiva, explorada em trabalhos de Whittington (1996, 2003), Hart (1992), Jarzabkowski (2003, 2007) e Chia (2004), e reconhecida no âmbito esportivo e indiretamente mencionada por autores como Proni (1998), Pires e Lopes (2001), Prohmann (2001), Costa e Marinho (2005) e Gonçalves e Carvalho (2006), enfatiza a implementação de estratégias por diversos praticantes dentro dessas organizações.

Na análise, emergiu a observação do dirigente esportivo Glenn Stenger (Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023), que destaca a preferência de atores externos por comunicações diretas com os presidentes dos clubes. Esta visão é corroborada por Oliver Seitz e pelo também dirigente esportivo, presidente do Botafogo Futebol e Regatas, Durcésio Mello; ambos ressaltam a relevância dos altos gestores nas interações com o setor público. No entanto, Roberto Armelin contrasta com esta tese, valorizando a atuação de intermediários como profissionais e consultores especializados, que oferecem uma alternativa aos diálogos com figuras de alto escalão; exame presente em Whittington (2003) e Jarzabkowski (2003). Marcelo Proni, entrevistado deste estudo, também aponta para essa distribuição mais equilibrada de responsabilidades, reconhecendo a importância de profissionais envolvidos nas operações diárias.

De tal modo, o panorama operacional revela a atuação de múltiplos atores em diferentes níveis estratégicos, que, embora frequentemente se busque o contato com os “líderes” estatutários, há participação importante de praticantes variados nas estratégias que envolvem relacionamento com o setor público e outras práticas organizacionais. Essa visão contrasta com a abordagem que valoriza a microação em diferentes níveis organizacionais, um aspecto central da estratégia como prática.

■ A NATUREZA EMERGENTE DAS ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Clubes de futebol, como outras organizações, empregam estratégias específicas para direcionar seus recursos e esforços. Stenger (Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023) destaca uma abordagem comum no Brasil: “realizar as despesas primeiro e depois encontrar meios para quitar essas despesas”, e adiciona, “não há um planejamento para 2, 3, 4 anos na grande maioria das equipes [...] é um modelo caótico” (Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023). Esta perspectiva ressalta a necessidade de uma gestão eficaz, sem limitar a compreensão das estratégias únicas que caracterizam os clubes.

A natureza dinâmica da organização exige flexibilidade na implementação de estratégias - ou seja, nas operações e tomadas de decisões - devido às suas constantes mudanças estruturais, conforme salientado por teóricos como Hart (1992), Whittington (2003, 2006), Jarzabkowski (2003) e Chia (2004). Nos clubes, vê-se que a implementação de estratégias adaptativas alinha-se às práticas diárias dos stakeholders envolvidos e respondem às necessidades emergentes do ambiente esportivo.

Armelin identifica a administração esportiva e a capacitação do capital humano como “estratégias primordiais” (Armelin, Comunicação Pessoal, 21 de novembro de 2023), que se manifestam diante das demandas do cotidiano, enquanto Seitz aponta para o impacto dos custos associados ao futebol e à infraestrutura como áreas críticas para a obtenção de resultados. A adoção dessas estratégias, embora emergentes, são cruciais para a sustentabilidade dos clubes. Enquanto Proni enfatiza a necessidade de um diagnóstico acurado das condições atuais, identificando claramente as ameaças e oportunidades para a seleção de estratégias adequadas para cada clube (Proni, Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023). Essa análise inclui a interação com múltiplos atores internos e a compreensão da complexidade organizacional.

A prática da estratégia (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2003 e 2006), envolve a modelagem contínua e a implementação de ações em resposta à complexidade ambiental. A interação direta entre legislação, operações, patrocínios e uso de instalações esportivas exemplifica como estratégias flexíveis podem e devem ser aplicadas, considerando as particularidades de cada clube. As teorias de estratégia como prática evidenciam que as ações organizacionais não surgem de planejamentos deliberados, mas emergem de forma orgânica, em resposta aos desafios e oportunidades diárias da gestão do futebol brasileiro (Menegaldo et al, 2017; Machado et al., 2019).

■ ESTRATÉGIAS E FOCO EM RESULTADOS ESPORTIVOS

Tem-se, as estratégias aplicadas como para a diversificação de receitas, cruciais para a sustentabilidade financeira dos clubes, e abrange aspectos como gestão de orçamentos, contratação estratégica e mitigação de riscos financeiros, como identificado na literatura (Damke et al, 2010; Dowling et

al, 2014; Oliveira, 2019) e mencionado por Seitz (Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023), Stenger (Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023) e Proni (Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023).

Além disso, a cultura futebolística brasileira exige estruturas fortes para evitar o padrão de tomadas de decisões precipitadas, o que, historicamente, tem elevado o papel do governo na regulação e modernização dos clubes, sendo a governança a busca essencial (Proni, 1998; Rodrigues & Montagner, 2005; Matar, 2013; Zanatta et al., 2018) e a literatura sobre estratégia como prática (Dooley, 2002; Jarzabkowski, Fenton, 2006; Mintzberg, 1979; Hart, 1992; Whittington, 1996; 2003; 2006; Jarzabkowski, 2003; 2007) ajuda a entender as abordagens dos clubes.

Destaca-se os achados deste estudo, os quais evidenciaram que as estratégias visam, principalmente, maximizar as possibilidades de melhores resultados esportivos (Gomyde, Comunicação Pessoal, 14 de setembro de 2023; Proni, Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023; Seitz, Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023 & Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023), não necessariamente focando em eficiência administrativa. Neste contexto, o entrevistado Gomyde ressalta a importância do governo na regularização de dívidas e segurança em estádios, vital para o setor. Armelin e Seitz sublinham a necessidade de equipes esportivas e administrativas qualificadas para garantir equilíbrio e competitividade, e Stenger finaliza destacando reflexos na sustentabilidade financeira.

■ DAS INTERFACES ENTRE A ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E O PODER PÚBLICO

Esta pesquisa trouxe elementos da complexa rede de interdependências entre a administração esportiva e o poder público, destacando a interação entre estratégias, propriedade, recursos e infraestrutura, que ampliam os desafios nas esferas política e administrativa (Proni, 1998; Pires & Lopes, 2001; Prohmann, 2001; Mattar, 2013; Ratten, 2019). Segundo Mello (Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023), a dependência dos clubes para com as administrações locais é significativa, influenciada, por exemplo, por leis de incentivo e pela falta de propriedade das sedes, muitas vezes pertencentes ao município.

Gomyde e outros especialistas - como Rodrigues e Montagner (2005), Matar (2013), e Zanatta et al. (2018) - discutem a relevância multifacetada do futebol nos âmbitos social-cultural, econômico e político, sublinhando a necessidade de uma cooperação eficaz entre o governo e os clubes para fortalecer esta indústria. Seitz e Vilson Andrade sugerem que os clubes, apesar de privados, deveriam ser tratados como bens públicos devido ao seu alcance e impacto, exigindo uma participação ativa do poder público em sua mediação.

Caminha-se ao entendimento o qual as estratégias objetivam benefícios na gestão financeira, diversificação de receitas, profissionalização da gestão, e investimento em infraestrutura e formação de atletas. A análise sugere planos emergentes predominando sobre as ações deliberadas (Mintzberg, 1996), com foco em diversificar para otimizar resultados esportivos através de parcerias para a adequação de estruturas físicas, redução de

custos operacionais, patrocínios estatais, e esforços de marketing e mercado (Dooley, 2002; Jarzabkowski, Fenton, 2006).

Segundo Mello (Mello, Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023), “muitos clubes são dependentes das administrações municipais, estaduais e federais, seja por meio da Lei de Incentivo ou porque não possuem a propriedade de suas sedes; esses terrenos são frequentemente propriedade da prefeitura, doados ou cedidos em comodato aos clubes”. Ressaltando este ecossistema e interconexões, “essa relação costumava ser mais pessoal do que institucional. Comum era que alguns prefeitos ou grupos políticos, que dominam a cidade, tivessem controle sobre um clube, direcionando até mesmo recursos públicos para estes”, (Proni, Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023).

Semelhante às observações de Rodrigues e Montagner (2005), Matar (2013) e Zanatta e demais atores, (2018), Gomyde sublinha a dimensão do fenômeno esportivo e sua relevância em vários contextos, observando a necessidade de cooperação entre governo e clubes; “o futebol tem dimensões econômicas, sociais e de geração de empregos. É vital que o governo apoie o fortalecimento dessa indústria com estratégias adequadas”, (Gomyde, Comunicação Pessoal, 14 de setembro de 2023). Retoma-se que Oliver Seitz e Vilson Andrade, defendendo que os clubes requerem de uma participação ativa do poder público. Seitz (Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023) declara: “É necessário colaborar! Não existem ‘donos’ de clubes de futebol; existem gestores temporários que, mesmo após aquisições, eventualmente mudam, enquanto o clube permanece”.

■ PODER PÚBLICO, LEGISLAÇÕES E AMPARO SOCIOPOLÍTICO

As parcerias abrangem temas diversos, incluindo leis de incentivo, concessão de espaços e equipamentos, busca por recursos, esquemas de financiamento de dívidas, patrocínios e subsídios (Almeida e Júnior, 2011; Reis e Cabral, 2014; Menegaldo et al, 2017; Oliveira, 2022). Muitas delas são estabelecidas de forma tácita com prefeituras, governos estaduais e federal, embora as parcerias federais sejam raras – exemplifica-se a construção de estádios para a Copa do Mundo FIFA 2014 (Reis & Cabral, 2014).

Oliver Seitz (Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023) enfatiza a importância desta dinâmica, observando a representação dessas organizações e as vantagens nas negociações, enquanto clubes menores muitas vezes não aproveitam as mesmas oportunidades. Gomyde complementa que clubes não profissionalizados perdem inúmeras oportunidades de diálogo com as autoridades, uma adaptação ao contexto geral destacada por Leoncini e Silva (2005), quando exploraram a profissionalização do futebol brasileiro.

Coube a Stenger ressaltar o potencial das PPPs no desenvolvimento de projetos sociais, especialmente no Paraná, envolvendo clubes como Atlético Paranaense, Paraná Clube e Coritiba, indicando que a “vontade política poderia viabilizar projetos beneficiando crianças e adolescentes em situações de vulnerabilidade” (Stenger, Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023). Esta abordagem alinha-se aos princípios de responsabilidade social corporativa e busca maximizar o impacto positivo dessas organizações e das parcerias.

A mencionada Timemania surge como importante mecanismo para parcelamento de débitos tributários e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço dos clubes. Mello (Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023), Proni (Comunicação Pessoal, 24 de outubro, 2023) e Stenger (Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023) comungam e mencionam que a Timemania oferece uma receita adicional e ajudam os clubes a reduzirem dívidas. Neste fluxo de relações, Proni acrescenta que alguns clubes têm considerável capacidade de influência em decisões legislativas, inclusive em nível municipal.

Além dessa, outras legislações, como a Lei n. 13.155/2015 (PROFUT), que estabelece princípios de responsabilidade fiscal e financeira, e a Lei da SAF, têm contribuído para a atuação estratégica dos clubes. A transformação para Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) representa uma nova dinâmica a futebol brasileiro, agora gerido de forma profissional e de visão longa (Andrade, Comunicação Pessoal, 11 de outubro de 2023).

■ USO DE PRAÇAS ESPORTIVAS

Glenn Stenger estabelece uma dimensão adicional nas parcerização nos diferentes níveis municipal, estadual e federal, apresentando outras duas avaliações relativas a equipamentos de treinamento e jogos, uma estratégia destacada na dinâmica esportiva brasileira (Andrade & Cabral, 2011; Almeida & Júnior, 2011; Mattar, 2013; Menegaldo et al, 2017).

Inicialmente, Stenger (Comunicação Pessoal, 20 novembro, 2023) aponta para a:

vantagem financeira das agremiações que excluem a manutenção de estádios” de seus custos operacionais, uma condição que, segundo o dirigente em entrevista, pode representar uma diferença de até R\$10 milhões ao ano entre os clubes que possuem suas próprias instalações e aqueles que mantêm parcerias com prefeituras. Outro aspecto relacionado aborda uma inflexão crucial nesta pesquisa. Segundo Stenger: “É óbvio que houve a parceria público privada no tocante aos estádios a construção das arenas, mas foi só por um motivo, e por um motivo que passou e hoje não mais existe e não mais existirá. Havia um interesse implícito que hoje não mais existe e não mais existirá.

Este debate engloba uma estratégia vital para a criação de receitas diferenciadas, o que, conforme emergiu das entrevistas, possui relação direta com o core business dos clubes.

Uma abordagem a consolidar a relação por meio de legislações, como a Lei das Parcerias Público-Privadas (PPPs) na aplicação das PPPs em estádios de futebol (Cabral & Silva Jr., 2009; Andrade & Cabral, 2011; Seixas & Lopes, 2012; Reis & Cabral, 2014) –, visando também fortalecer a infraestrutura física e esportiva dessas organizações.

Apesar de sujeitas a críticas, Gomyde (Comunicação Pessoal, 14 de setembro de 2023) considera as colaborações, no futebol e em outras modalidades esportivas, como algo:

extremamente comum no cenário do futebol no Brasil. Muitos clubes jogam em estádios municipais ou estaduais, e a colaboração entre clubes, municípios e estados tem sido uma prática de sucesso. Um exemplo notável é o Atlético, que teve uma experiência altamente bem-sucedida recentemente. Eles estabeleceram parcerias tanto com municípios quanto com o estado. Começando pelo seu próprio estádio, que foi construído por meio de uma parceria tripartite entre o município e o estado.

Esta perspectiva enfoca as diversas estratégias de gestão relacionadas à estruturação de praças esportivas e à geração de receitas a partir dessas instalações. A decisão entre investir em estádios próprios versus o aluguel ou parcerias municipais revela uma abordagem estratégica deliberada.

■ PROGRAMAS DE INCENTIVO

Programas de incentivo emergem como uma vertente estratégica frequentemente adotada por gestores, a despeito dos desafios relacionados à captação de recursos e das disparidades regionais (Almeida & Júnior, 2011; Camargo, 2020). Esses programas são percebidos como linhas de crédito favoráveis, apresentando condições mais vantajosas e menos onerosas em comparação a outras modalidades de financiamento, tais como os refinanciamentos. Durcésio Mello (Comunicação Pessoal, 24 agosto de 2023) destaca a importância desses incentivos: “Nós utilizamos e precisamos desses recursos (provenientes de leis de incentivo) porque, estando disponíveis, devemos tirar o máximo proveito deles. Ao fazê-lo, estamos promovendo o esporte e a inclusão social. É por isso que temos vários projetos incentivados aqui no clube”.

No ano de 2023, a adesão à Lei de Incentivo ao Esporte (Lei n. 11.438/2006 – Lei de Incentivo ao Esporte) resultou em 5.700 projetos esportivos e paradesportivos. Segundo dados do Ministério do Esporte (Brasil, 2023), a Associação Botafogo Olímpico sobressaiu com um projeto focado no investimento nas categorias de base do futebol, atingindo um montante de R\$3.858.034,34. Em contrapartida, equipes como Fluminense, a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) do Vasco, e o Flamengo elaboraram planos para captação de recursos nos valores de R\$738.000,00, R\$4.952.000,00 e mais de R\$30 milhões, respectivamente. Esses projetos representam aproximadamente um terço do orçamento anual de times como Cuiabá, Bahia, Goiás e Atlético-GO, conforme dados de receita divulgados (Parrela, 2023). A distribuição desigual dos recursos para o desenvolvimento das equipes reflete a variedade de estratégias e capacidades de investimento, evidenciando, ao mesmo tempo, a relevância dos programas de incentivo fiscal como ferramentas fundamentais para o fortalecimento de parcerias no âmbito esportivo – um mecanismo de parceria público-privada em prol do desenvolvimento do esporte nacional (do Nascimento, 2019).

Roberto Armelin ilustra essa perspectiva ao discorrer sobre a implementação de projetos no São Paulo Futebol Clube, especificamente no que se refere ao emprego de recursos em projetos no estádio do Morumbi. Armelin (Comunicação Pessoal, 21 de novembro de 2023) menciona:

acredito que ao discutir a Lei de Incentivo, é crucial ter um mínimo de planejamento. Não se trata apenas de uma questão de dor, mas sim de considerar a abordagem temporal do gestor que optou por determinado projeto usando a lei de incentivo. Posso falar sobre dois exemplos aqui do São Paulo: a pista de atletismo e o investimento no Centro de Formação de Atletas em Cotia.

PATROCÍNIOS

Sobre as descobertas, constata-se que os patrocínios diretos eram, em determinado momento, práticas comuns desse compromisso mútuo entre o setor público e os clubes, como relatado por Oliver Seitz e Marcelo Proni, além de Prohmann (2001). Entre 2011 e 2018, a Caixa Econômica Federal desempenhou um papel preponderante no patrocínio a clubes de futebol no Brasil, investindo significativamente um total de R\$ 663,6 milhões, com um aumento progressivo desses valores de R\$5,8 milhões em 2012 para R\$127,8 milhões em 2018. Esse investimento foi distribuído entre vários clubes, incluindo Coritiba e Botafogo, sendo o Flamengo o clube que recebeu o maior patrocínio em 2018: R\$25 milhões (Sutto, 2019).

Atualmente, “as receitas provenientes de patrocínios são significativas, mas os compromissos com salários e premiações não previstas frequentemente ameaçam a estabilidade financeira dos clubes. Embora a operação isolada do futebol possa ser rentável, os gastos excessivos com o plantel comprometem essa rentabilidade” (Seitz, Comunicação Pessoal, 15 setembro de 2023). No entanto, o que se observa no cenário atual é um distanciamento desta prática como uma estratégia viável para estas organizações.

■ DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na análise realizada é possível certificar que, há uma corrente de colaboração aderida aos conceitos de Parceria Público-Privada em sua versão ampla e também estrita, nos clubes de futebol profissional do Brasil, para que suas gestões implementem estratégias e alcancem com essas realizações resultados. As estratégias foram apontadas como os caminhos para assegurar o equilíbrio entre a gestão financeira e os esforços relacionados ao futebol.

1. Colaboração com o setor público, em especial casas legislativas, para elaboração de normas legais que estimulem a prática esportiva e a operação dos clubes profissionais. Esse esforço colaborativo materializa-se em dois elementos:

- 1.1. **Regramentos que apoiam o financiamento do esporte profissional:** Entende-se pela adesão às leis - como PROFUT, Timemania e a atual aposta na Lei SAF - permitiu, ao longo do tempo, que os clubes encontrassem fôlego e um fluxo de caixa, mesmo que virtual, para suas operações mais específicas, como investimento em futebol, pagamento de salários e solução para impostos devidos. Mais de uma vez, a construção de um caixa favorável às entidades foi relatada pelas fontes, permitindo (re)estabelecer as operações no momento descrito.

- 1.2. Outro importante reflexo da adesão a regimentos tem sido determinante para a melhor qualidade dessas organizações, uma estratégia adotando mecanismos capazes de qualificar a governança das entidades, levando a um caminho de profissionalização e ao alcance da sustentabilidade financeira, econômica e patrimonial. Esta dinâmica inclui a adesão dos clubes ao PROFUT, possibilitando princípios e práticas de responsabilidade fiscal, financeira e de gestão.

- 1.3. **Projetos de Incentivo ao Esporte:** Projetos relacionados às leis de incentivo ao esporte e à cultura, federais, estaduais e até municipais, possibilitaram que os clubes direcionassem recursos provenientes de renúncia fiscal para projetos e ações “menos impactantes”, liberando recursos para serem investidos no futebol ou em necessidades administrativas e operacionais urgentes.

2. **Desenvolvimento de Equipamentos de Prática Esportiva Públicos:** Da mesma forma, dá fôlego aos clubes que utilizam espaços de propriedade pública mediante aluguel, pois identifica-se um custo relativamente mais acessível para os clubes que não precisam fazer a manutenção diária de praças esportivas. Isso possibilita um diferencial de receita da ordem de milhões anualmente, em comparação aos clubes que precisam investir em torno de 6 a 8 milhões por ano em espaços esportivos. Vale considerar que há, dentre os relatos, a menção à infraestrutura como um importante elemento do plano organizacional esportivo.

3. **Patrocínios Diretos:** utilizado em escala mais significativa até os anos 2018, os patrocínios de empresa pública e empresas público privadas em clubes de futebol foi um forma destas organizações promoverem publicidade, todavia, os valores aplicados no mercado do futebol brasileiro foram

exponenciais e contribuíram, por anos seguidos, para o estabelecimento de uma economia futebolística forte.

Ao confrontar os conteúdos anteriores, observamos a importância das estratégias de parcerias adotadas pelos gestores esportivos. Essas estratégias incluem relações com o poder público, conformidade com normatizações, participação em projetos incentivados, contratos de cessão e uso de espaços públicos, como estádios, e patrocínios diretos entre empresas públicas e privadas e os clubes.

Comparar as Parcerias Público-Privadas (PPPs) com as colaborações na gestão do futebol profissional brasileiro é essencial para entender e criar caminhos futuros mais significativos para as parcerias entre o poder público e os clubes de futebol no Brasil. Essas parcerias, tanto em sentido estrito quanto amplo, oferecem resultados importantes na gestão dos clubes e destacam seus praticantes.

As estratégias analisadas visam entregar soluções paralelas ao principal objetivo de formar times competitivos. Os achados mostram que as parcerias são realizadas por meio de atividades que solucionam problemas periféricos, além de viabilizar investimentos em infraestrutura e fluxos de caixa adequados.

Embora os entrevistados não declarem conscientemente, é possível confirmar a prevalência de estratégias emergentes. Decisões são tomadas com base em oportunidades identificadas por gestores e consultores, além de um direcionamento legislativo. Assim, consolidamos, a partir dos relatos, a presença de estratégias emergentes, ainda que anteriormente não plenamente definidas.

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) em suas diversas dimensões (De Aragão, 2005; Pereira, 2005; Sundfeld, 2011; Oliveira & Filho, 2013; Mânica, 2016; Meyer, 2021; Oliveira, 2022) são um campo promissor para políticas públicas no contexto do futebol brasileiro. Os desafios residem em construir parcerias vantajosas para todas as partes. Clubes e administração pública devem encontrar formas de cooperação que valorizem o impacto sociocultural e econômico dos clubes, ao mesmo tempo que atendam aos objetivos internos e sigam os cuidados demonstrados por modelos de PPPs nacionais e internacionais.

Ainda de significância singular para nosso estudo, constata-se que os atores desse strategizing, (Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2003) não são objetivamente identificados pelas fontes deste estudo, principalmente pelos gestores esportivos, que consideram que o tomador de decisão é “o dono da caneta”, a figura com representatividade social: os presidentes. Todavia, é notório que há uma parcela importante de colaboradores atuando na execução das colaborações público-privadas em questão. Pode-se dizer que os atores que operam as estratégias na gestão desses clubes orbitam sim esferas decisórias, todavia não exclusivamente presidentes, e temos identificados (a) gerentes, (b) técnicos de áreas, (c) especialistas, (d) consultores, além de (e) gestores públicos; uma amplitude de pessoas, característica própria e notória da Estratégia como Prática.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A luz das teorias propostas, encontramos elementos relativos ao referencial teórico de maneira a consagrar uma relação entre as estratégias adotadas pelas organizações futebolísticas na parceria com o Estado - estratégias estas predominantemente de natureza emergente - são coerentes aos preceitos da Estratégia como Prática, em organizações de natureza complexas e de atores múltiplos, muitas vezes condições não identificados pelas lideranças.

As estratégias desenvolvidas nos clubes de futebol profissional, dado o contexto dinâmico em que estão inseridos, são eminentemente de cunho emergente e desenvolvidas conforme a organização se movimenta no seu ambiente de atuação, caracterizando a estratégia como prática.

As principais Parcerias Público-Privadas são adotadas pelas organizações futebolísticas, e estão relacionadas o desenvolvimento colaborativo de leis e normativas que permitem flexibilizar custos futuros e dívidas, em leis de incentivo por renúncia fiscal que angariam receitas para áreas periféricas do núcleo organizacional, parcerias para uso de espaços públicos de prática esportiva, como aluguel de estádios, além de patrocínios de empresas públicas e privadas, na época das entrevistas deste estudo com menos impacto. Isso mostra a relevância da administração da estratégia de relacionamento e colaboração entre os clubes e o setor público.

Ao adotar tais estratégias as organizações alcançam condições para adequar o caixa e permitir investimentos provenientes de negócios próprios dessas organizações, como venda de atletas, planos de sócio-torcedor e negociação de direitos, na formação de equipes e pagamento de salários. Assim, apresentam-se argumentos que permitem aproximar a gestão esportiva brasileira às teorias e estudos das PPP, assim como consagrar que as teorias da estratégia organizacional têm muito a oferecer à gestão esportiva, uma vez que, embora com marcas latentes, é preciso fundamentar as bases e características próprias desses clubes de maneira a oferecer caminhos para desdobramentos e soluções futuras.

Para estudos futuros sugere-se a análise comparativa das estratégias e dos resultados dos clubes que aderiram à Lei das SAF em relação àqueles que estabeleceram outros formatos de organização e administração. Isso permitirá compreender o impacto dessa nova legislação na realidade dos clubes profissionais.



REFERÊNCIAS

- Almeida, BS & Júnior, MW. (2011) Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 163-179. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892011000100011>
- Angers, M. (1992). *Prática de iniciação à metodologia de ciências humanas*. Série CEC Collégial e Universitária. Centro Educativo e Cultural. Recuperado de: <https://books.google.com.br/books?id=7qkaAAAACAAJ>.
- Andrade, P.S.S, & Cabral, S. (2011). Ensaio sobre a parceria público-privada (PPP) da nova arena esportiva Fonte Nova. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/14798>
- Azevedo, A.A. (1999) *Dos velhos aos novos cartolas: uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes face ao impacto das relações futebol-empresa*. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de Brasília. Brasília. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35366>
- Bertero, C.O; Caldas, deputado; Wood Jr., T.. *Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local*. *Revista De Administração Contemporânea*, 3(Rév. adm. contemp., 1999 3(1)), 147-178. 1999. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100009>
- Brasil (2024, fevereiro, 2). GOVERNO ANUNCIA R\$5,3 MILHÕES PARA CLUBES DE FUTEBOL DO PIAUÍ. GP1Esportes. Disponível em: <https://www.gp1.com.br/esportes/noticia/2024/2/2/governo-anuncia-r-53-milhoes-para-clubes-de-futebol-do-piau-564161.html>.
- Bourdieu, P. (1978). Esporte e classe social. *Ciência social informação*, 17(6), 819-840. <https://doi.org/10.1177/053901847801700603>
- Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo. *Perguntas de sociologia*, 136-153.
- Bovaird, T. (2004). *Revista de Ciências Administrativas*. *Revista Internacional de Ciências Administrativas*, 70, 2.
- Cabral, S. & Junior AFAS. PPPs e decisões de investimento na construção de estádios de futebol. *Organizações & Sociedade*, v. 39-58, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100002>
- Camargo, P.D. (2020). *O programa Bolsa-atleta: desenvolvimento do desempenho esportivo e política do Estado de Bem-Estar Social*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. <https://hdl.handle.net/1884/69714>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988).

- Cooper, D. e Schindler, P. (2016). Métodos de Pesquisa no Campo da Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Costa, FL, & Marinho, E. (2005). Fome de bola. O futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(1), 42-55. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/79209>
- Damke, EJ, Walter, SA, & da Silva, ED (2010). A Administração é uma Ciência? Reflexões Epistemológicas sobre sua Cientificidade. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 127-146. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n28p127>
- de Aragão, AS (2005). As parcerias público-privadas-PPP'S no Direito positivo brasileiro. *Revista de Direito Administrativo*, 240, 105-146. <https://doi.org/10.12660/rda.v240.2005.43621>
- Decreto-Lei n. 1.056, de 19 de janeiro de 1939. Institui a comissão nacional de esportes. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1056-19-janeiro-1939-349204-norma-pe.html>.
- Decreto-Lei n. 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos esportes em todo o país. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm.
- do Nascimento, AS (2019). A lei federal de incentivo ao esporte: análise do perfil dos proponentes e financiadores dos projetos esportivos (2007-2016) (Doutorado dissertação, [sn]).
- Dooley, K. (2002). Complexidade organizacional. *Enciclopédia internacional de negócios e gestão*, 6, 5013-5022.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Compreendendo o conceito de profissionalização na pesquisa de gestão esportiva. *Sport management review*, 17 (4), 520-529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Egilsson, B. (2017). Supply Chain Management Practice in Professional Football Clubs: A European Perspective. Molder University College, Universidade Especializada em Logística, Noruega. <https://doi.org/10.4324/9781351262804-26>
- Elias, N., Dunning, E., & e Silva, M.M.A. (1992). A busca da motivação.
- Ferreira, I,A, Meyer, B., & da Silva Gomes, N.N. (2024). Parcerias público-privadas na educação superior: um estudo de caso no Estádio Universitário Pedro Pedrossian da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 112-133
- Gil, A.C.(2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas AS.
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). As características estruturais das organizações desportivas : Diferenciação dentro dos clubes de futebol profissional espanhóis de elite.

- Gonçalves, JCDS, & Carvalho, CA (2006). A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. *Cadernos EBAPE. BR*, 4, 01-27. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000200003>
- Hafsi, T. e Martinet, A.C. (2008). Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. *Revista de administração contemporânea*, 12, 1131-1158. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400011>
- Hart, O. (2003). Contratos incompletos e propriedade pública: Observações e uma aplicação a parcerias público-privadas. *The economic journal*, 113 (486), C69-C76. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
- Hart, S.L. (1992). Uma estrutura integrativa para processos de elaboração de estratégias. *Academy of management review*, 17 (2), 327-351. <https://doi.org/10.2307/258775>
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Governança esportiva*. Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2003). Práticas estratégicas: Uma perspectiva da teoria da atividade sobre continuidade e mudança. *Journal of Management studies*, 40 (1), 23-55. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Estrategizando: Os desafios de uma perspectiva de prática. *Relações humanas*, 60 (1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Estratégias e organização em contextos pluralistas. *Planejamento de longo alcance*, 39(6), 631-648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). É prática. Mas é estratégia? Revigorando a estratégia como prática repensando a consequencialidade. *Teoria da Organização*, 2(3), 26317877211029665. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Kivleniece, I., & Quelin, B.V (2012). Criando e capturando valor em laços público-privados: uma perspectiva de ator privado. *Academy of management review*, 37 (2), 272-299. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0004>
- Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm
- Lei n. 11.438, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar atividades de caráter esportivo e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm
- Lei n. 13.155, de 4 de agosto de 2015. Institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm.

- Lei n. 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm.
- Leoncini, M.P. e Silva, M.T.D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12, 11-23. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>
- Linhares, AM (2021) Diferentes Abordagens Acerca da Relação Esporte-estado. Em Marcellino, NC (Ed.). *Lazer e esporte: políticas públicas*. Campinas-SP. Autores Associados.
- Machado, MC, Torres, MP, de Paula Lima, M., Raphanin, JF, & Silva, HM (2019). Política pública e a gestão esportiva nos municípios de uma região sudoeste de Minas Gerais: caso: AMEG. *Motricidade*, 15, 40-46.
- Maia, GR (2022). Direito esportivo: o advento da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro.
- Mânica, FB (2016). Parcerias público-privadas no setor da saúde: um panorama das concessões administrativas no Brasil e no mundo. *Avanza CS, Franco FC, Schulman G, Gebran Neto JP, Gentili RML, organizadores. Direito da saúde em perspectiva: Judicialização, gestão e acesso*. Vitória: Editora Emescam, 215-52.
- Marconi, MDA e Lakatos, EM (2010). *Metodologia científica* (Vol. 7). São Paulo: Atlas
- Mahoney, JT, McGahan, AM, & Pitelis, CN (2009). Perspectiva - A interdependência dos interesses privados e públicos. *Ciência organizacional*, 20 (6), 1034-1052. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0472>
- Mattar, FN (2013). Indústria do Esporte e seu Ambiente de Negócios. In *Gestão de Negócios Esportivos* - Rio de Janeiro: Elsevier: Grupo GEN (pp. 1-31).
- Melo-Silva, G., Lourenço, RL, & Angotti, M. (2021). Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relações econômicas imersas em conflitos de interesse e corrupção. *Revista de Administração Pública*, 55, 538-558. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190479>
- Menegaldo, FR, Toledo, ED, & Bortoleto, MAC (2017). A parceria público-privada no contexto esportivo: o caso de uma equipe de Ginástica Rítmica da cidade de Campinas-SP. *Rev. Sutiãs Educação Fís Esporte*, (São Paulo) fora, (31 supl 10), 15-28. <http://dx.doi.org/10.11606/1807-55092017000v31s10015>
- Meyer, B. (2021) *Parcerias Públicas Privadas: Uma estratégia governamental*. Grupo Almedina.
- Ministério do Esporte. (2024). Projetos aptos à captação - lista atualizada - 9 de maio de 2024. Disponível em http://www.ministeriodoesporte.gov.br/projetos/2024_lista_atualizada.

- Mintzberg, H., & Waters, JA (1985). De estratégias, deliberadas e emergentes. *Estratégia revista de gestão*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mozzato, AR, & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747. Acessado em 16 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>>. Epub 18 de julho de 2011. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Neves, JL (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1 (3), 1-5.
- Oliveira, DDR (2019). Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas. São Paulo: Atlas, 1.
- Oliveira, G., & De Oliveira Filho, LC (2000). Parcerias público-privadas: experiências, desafios e propostas. Grupo Gen-LTC.
- Oliveira, R. (2021). Curso de Direito Administrativo - 11ª edição. Método.
- Parrelada, L. (2023, maio 03). Levantamento mostra ranking de faturamento dos clubes brasileiros; veja lista <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/flamengo/levantamento-mostra-ranking-de-faturamento-dos-clubes-brasileiros-veja-lista/?hidemenu=true>
- Parsons, T. (1956). Sugestões para uma abordagem sociológica à teoria das organizações-I. *Administrative science quarterly*, 63-85. <https://doi.org/10.2307/2390840>
- Parsons, T. Parsons, T. (1956). Sugestões para uma abordagem sociológica à teoria das organizações. II. *Administrative Science Quarterly*, 225-239. <https://doi.org/10.2307/2390988>
- Pascucci, L. e Meyer Jr, V. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 536-555. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000500003>
- Pasin, JAB e Borges, LFX (2003). A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão de infra-estrutura pública.
- Pereira, MS (2005). Como fiscalizar as PPPs. Nº168. Brasília: Revista de informação legislativa. <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/795>
- Pires, GMVS & Lopes, JPSR. (2001). Conceitos de gestão do esporte. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v.1, n.1, p.88-103, 2001. <https://doi.org/10.5628/rpcd.01.01.88>

- Prohmann, JI de P. (2001). Dinâmica do esporte e espetacularização do futebol na estratégia de clubes de futebol profissional: um estudo comparativo de casos. (Dissertação Mestrado em Administração). Centro de Ciências Humanas Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR).
- Proni, MW. Esporte-espetáculo e futebol-empresa. (1998). (Tese Doutorado em Educação Física). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física, - Campinas (SP).
- Ramos, A. (2009). Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Atlas.
- Reis, CJOD, & Cabral, S. (2017). Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. *Revista de Administração Pública*, 51, 551-579. <https://doi.org/10.1590/0034-7612158071>
- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17 (2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Ribeiro, HM e Costa, BK (2018). Aplicação, envolvimento e relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11 (2), 308-326. <https://doi.org/10.5902/1983465912940>
- Ribeiro, LC (2012). Futebol: por uma história política da paixão nacional. *História: Questões & Debates*, 57 (2), 15-43. <https://doi.org/10.5380/his.v57i2.30570>
- Ribeiro, M.A. de S. (2012) Modelos de Governança e Organizações Esportivas: Uma Análise das Federações e Confederações Esportivas Brasileiras. (Tese Doutorado em Administração) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (RJ).
- Rocha, CMD e Bastos, FDC (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000500010>
- Rocha, CC, Matias, WB, & Mascarenhas, F. (2020). Brasil e Espanha: Gestão das Políticas Públicas Esportivas. *REVISTA INTERCONTINENTAL DE GESTÃO DESPORTIVA-RIGD*, 10(3), e10020.
- Rodrigues, EF, & Montagner, PC (2005). Esporte-espetáculo, televisão e pedagogia do esporte: o que crianças compreendem e as relações com um programa esportivo de televisão. *Revista Digital Lecturas: Educação Física e Esportes*, Buenos Aires, (10).

- Rossi, M.; Civitillo, R. (2014). Parcerias público-privadas: uma visão geral na Itália. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.434>
- Santos, E.S. (2020). Investimento nas Políticas Públicas de Esporte e de Lazer nos Municípios do Estado do Rio de Janeiro. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 10(1).
- Seixas, T., & Lopes, JPSR (2012). COPA DO MUNDO 2014: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE CANDIDATURA DE PERNAMBUCO. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva / Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2 (1).
- Silveira, G. F.; Meyer, B. (2021). O Potencial de Contribuição das Parcerias Público-Privadas (PPP) para a Gestão Universitária: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Negócios*, 26 (2).
- Souza, A.. (2024, janeiro, 19). As empresas de apostas já representam 75% dos patrocínios máster dos tempos da Série A. Exame. Esportes. Disponível em: <https://exame.com/esporte/empresas-de-apostas-ja-representam-75-dos-patrocínios-master-dos-times-da-serie-a/>.
- Splitter, V.; Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2023). A luta dos gerentes de nível médio sobre sua posição de sujeito em processos de estratégia aberta. *Journal of Management Studies*, 60 (7), 1884-1923. <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Stacey, R.D. (2007). *Gestão estratégica e dinâmica organizacional: O desafio da complexidade para as formas de pensar sobre organizações*. Educação Pearson.
- Sundfeld, CA (2005). *Guia jurídico das parcerias público-privadas*. Parcerias público-privadas. São Paulo: Malheiros, 15-44.
- Sutto, G.. (2019, janeiro, 08). A Caixa gastou R\$ 663,6 milhões com futebol em 7 anos; patrocínio pode acabar. *InfoMoney*, São Paulo. Investimentos. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/caixa-gastou-r-6636-milhoes-com-futebol-em-7-anos-patrocínio-pode-acabar/>
- Van Amstel, NA, Bueno, IAS, & Júnior, WM (2021). Políticas públicas e gestão de novos esportes no Brasil: o caso do futsac. *Corpoconsciência*, 168-187.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Editora Bookman. Recuperado em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/> acesso em 17 setembro 2022.
- Weick, K.E. (1976). Organizações educacionais como sistemas fracamente acoplados. *Administrative science quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Whittington, R. (2003). O trabalho de strategizing e organizing: para uma perspectiva de prática. *Organização estratégica*, 1(1), 117-125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>

Whittington, R. (2006). Concluindo a prática de pesquisa em estratégia. Estudos organizacionais , 27 (5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Zanatta, TC, Freitas, DMD, Carelli, FG, & Costa, ITD (2022). O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. Movimento, 24, 291-304. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.73803>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	07-05-2024
Aprovado em:	27-11-2024
Publicado em:	02-04-2025