



University of
Texas Libraries



e-revist@s

Sumários.org



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 4, art. 4, p. 64-90, abr. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.4.4>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

A Importância da Logística Esportiva no Futebol Brasileiro

The Importance of Sports Logistics in Brazilian Football

Cintia Loos Pinto

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora
E-mail: cintia.loos@ufjf.br

Douglas Fernandes Morais da Rocha

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora
E-mail: douglasfm1998@gmail.com

Endereço: Cintia Loos Pinto

Campus Universitário, Rua José Lourenço Kelmer, s/n -
São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900, Brasil.

Endereço: Douglas Fernandes Morais da Rocha

Campus Universitário, Rua José Lourenço Kelmer, s/n -
São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 30/01/2023. Última versão
recebida em 16/02/2023. Aprovado em 17/02/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância que a logística esportiva tem dentro do futebol brasileiro. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com estudiosos e profissionais envolvidos no meio da gestão e do esporte, os quais foram questionados sobre como a logística esportiva pode influenciar positivamente na gestão de um clube de futebol, principalmente no Brasil, que apresenta um complexo calendário de jogos. Segundo o referencial dos autores utilizados no estudo e nos relatos dos entrevistados, evidenciou-se como é relevante para um clube que almeja resultados positivos, financeiramente e esportivamente, ter um bom setor de logística bem apurado e que consiga realizar seu trabalho em conjunto com todos os departamentos de um clube de futebol. Ficou evidente, segundo os entrevistados, a importância da logística e das suas principais atribuições, incluindo sua importância em outros setores por esta ser responsável por todo o planejamento operacional. Ressaltou-se também que, mesmo com um complexo e pesado calendário de jogos que os clubes enfrentam no Brasil, os gestores estão cada vez mais se preparando para tais desafios. Por fim, destaca-se que se ter um bom supervisor logístico dentro do clube, supervisionando todo o processo, faz com que as chances de se alcançar resultados positivos sejam bem maiores.

Palavras-chave: Logística Esportiva. Futebol Brasileiro. Clube de Futebol.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the importance that sports logistics has within Brazilian football. In this way, interviews were conducted with scholars and professionals involved in the field of management and sports, who were asked how sports logistics can positively influence the management of a football club, especially in Brazil, which has a complex calendar of games. According to the reference of the authors used in the study and in the interviewees' reports, it was evident how relevant it is for a club that aims for positive results, financially and sportingly, to have a good well-accurate logistics sector and that is able to carry out its work together with all the departments of a football club. Where it was evident, according to the interviewees, the importance of logistics and its main attributions, including its importance in other sectors for being responsible for all operational planning. Demonstrating that even with a complex and heavy schedule of games that clubs face in Brazil, managers are increasingly preparing for such challenges. And having a good logistical supervisor within the club, supervising the entire process, makes the chances of achieving positive results much greater.

Keywords: Sports Logistics. Brazilian Football. Soccer Team.

1 INTRODUÇÃO

Um clube de futebol nada mais é do que uma empresa voltada para o esporte. A forma de pensar o uso da logística é a mesma. Um clube de futebol só pode ter sucesso com um bom planejamento logístico. Portanto, a logística esportiva torna-se indispensável para os clubes (SANTOS, 2020). Dessa forma, o aumento significativo das receitas dos clubes de futebol nos últimos anos, e o crescente apelo dos torcedores ao consumo do futebol, fez com que a concorrência entre os times aumentasse significativamente no âmbito esportivo em busca dos melhores resultados. Os cartolas dos clubes estão cada vez mais buscando otimizar toda a operação do clube em busca de resultados positivos, seja esportivamente e financeiramente (SANTOS, 2020).

A logística esportiva é responsável por fornecer os recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades esportivas (NOGUEIRA; GONÇALVES; NOVAES, 2007). Além do sucesso em contratar bons jogadores, técnicos e profissionais da área do futebol, em busca dos grandes resultados, as gestões dos clubes de futebol também estão buscando ter os melhores profissionais e melhorar seus processos não somente no resultado final, diga-se do futebol, mas também em outras áreas operacionais dos clubes, que dentro desse meio não eram tão valorizadas algum tempo atrás.

Vale ressaltar que o investimento nessas áreas pode acarretar resultados positivos também dentro de campo. Na área esportiva não é diferente, a logística esportiva vem ganhando reconhecimento e tendo investimentos cada vez maiores dentro das gestões dos clubes. Ela impacta na distribuição de materiais e alimento aos atletas, nos deslocamentos para os jogos e no tempo de descanso dos atletas, entre outras atribuições que serão indicadas no trabalho. A logística no futebol, tal como nas outras modalidades, tornou-se essencial para a melhoria dos resultados previstos. O uso de boas estratégias permite que o clube tenha menos custos e maior rendimento quer dentro, quer fora do recinto de jogo (LEONCINI; SILVA, 2005).

Sabido que o Brasil tem uma das maiores extensões territoriais do mundo, isso contribui para que o calendário do futebol brasileiro seja um dos mais complexos de gerenciar, isso por conta do número de clubes, federações (onde cada estado possui a sua) e, consequentemente, por conta do número de jogos e torneios, que é muito grande. Isso tudo acarreta grandes viagens enfrentadas pelos clubes para realização dos jogos fora de casa e excessivo número de jogos que os clubes enfrentam ao longo da temporada. Segundo levantamento da Folha de São Paulo (2022), o Brasil tem uma média de 69 partidas realizadas

por clube no ano, a maior do mundo. Seguido pela Colômbia com 55 jogos, Espanha com 54, Inglaterra com 53 e México com 49, fecham o Top-5. Visto todo esse intenso número de jogos, a logística esportiva dentro dos clubes vem se tornando primordial na busca pelo melhor desempenho dos atletas. Mesmo tendo esse grande interesse por parte dos profissionais, a gestão de logística esportiva – ou seja, atividades logísticas em esportes e gestão de eventos esportivos – é uma área muito pouco pesquisada, que oferece uma abundância de oportunidades científicas (HEROLD, 2020). Daí partimos do princípio em apurar tudo que a logística pode acrescentar para o meio esportivo e como pensam os profissionais do esporte sobre o tema.

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

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é o de analisar a importância da logística para os clubes de futebol e avaliar como o planejamento nessa área auxilia na diminuição dos transtornos causados pela complexidade do calendário dos jogos.

Vale ressaltar que a logística esportiva é uma área que notadamente vem mostrando sua importância dentro dos negócios futebolísticos, mas que ainda é uma temática com poucos estudos sobre o tema, dificultando o profundo estudo bibliográfico de profissionais interessados e, conseqüentemente, menor clareza e constatações dos fatos tratados. Espera-se que esse estudo possa ajudar a trazer um melhor entendimento sobre os problemas enfrentados pelos gestores de futebol e de como a logística pode auxiliar na solução desse problema, em busca de melhores resultados para as equipes e a apresentação de um melhor espetáculo para o público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística

A palavra logística tem origem no verbo francês *loger*, que significa alojar ou acolher, e deu origem à palavra *logistique*, inicialmente usada para descrever a ciência da movimentação, suprimento e manutenção de forças militares nos terrenos. O termo possui suas primeiras referências ligadas à logística militar durante a Primeira e Segunda Guerra Mundial, vez que, com o avanço dos conflitos, teve-se um aumento na quantidade de tropas e equipamentos, enfatizando cada vez mais a sua importância (KUKOVIC, 2014). A expressão

“logística” não foi aplicada até a Primeira Guerra Mundial, sendo sempre substituída por administração, organização ou economia de guerra (SOARES, 2016).

Até o fim da Segunda Guerra Mundial, a logística esteve apenas ligada a atividades militares, no entanto, devido aos estragos e à necessidade de reconstruir os locais afetados pelas batalhas, a logística passou então a ser adotada por organizações e empresas como uma forma de acelerar o processo de recuperação (SILVA; MUNETTI, 2003). Atualmente, é indispensável para a conquista e manutenção de mercados e/ou clientes, pois é responsável por encaminhar ao cliente o produto certo, no tempo determinado e em perfeitas condições (MACIEL, 2019).

Em suma, a logística é uma área estratégica de uma empresa, responsável por controlar de maneira eficiente os fluxos e a armazenagem dos produtos, assim como os serviços e as informações de forma eficaz e efetiva. Ela envolve tanto a matéria-prima, matéria em processo, produto acabado e semiacabado, se fazendo presente desde o ponto de origem até o ponto de consumo (MACIEL, 2019). A logística consiste em um processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada, no tempo certo, otimizando os recursos e aumentando a qualidade nos serviços (BALLOU, 1993).

A gestão logística é o principal meio para satisfazer as necessidades do processo mediante a coordenação de fluxo de materiais e de informações que se estende desde os mercados até as empresas (SOARES, 2016). Trata-se da parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso, da armazenagem dos produtos, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objetivo de satisfazer os requisitos dos clientes (CSCMP, 2016). Já o gerenciamento da logística do local inclui um processo sistemático para o planejamento, implementação e execução de atividades logísticas como programação, armazenagem, expedição, distribuição, fornecimento e gerenciamento de ativos, incluindo operações de previsão para antecipar e calcular a demanda (MINIS, PARASCHI, et al., 2006).

Logo, a logística é considerada uma ciência que trata da gestão integrada de todo o material e do correspondente fluxo de informações desde os fornecedores, passando pela transformação dos insumos até o consumidor final (KUKOVIC, 2014), combinando também várias funções fundamentais de transporte, armazenamento, carregamento, embalagem, processamento, distribuição e processamento de informações que fornecem o serviço estendido necessário (XIANWU, 2015).

Kukovic (2014) afirma que a logística envolve diferentes atividades como planejamento, produção, compras, transporte, armazenagem, carga e descarga, manuseio,

embalagem, processamento, distribuição, controle, processamento de informações e rastreabilidade. Essas atividades na proporção certa são necessárias para atingir o objetivo básico da logística que se reflete no fluxo efetivo de bens, serviços, pessoas e informações, na hora certa, com os equipamentos, dispositivos e pessoal competente correto, no lugar certo, tudo em qualidade adequada e na quantidade certa para satisfazer os clientes. A logística também deve se esforçar para ser econômica e ecologicamente correta.

As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente ao aproveitamento do tempo e uso dos lugares, sendo utilizado para cumprir com o principal objetivo logístico, que é a definição de disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa e no lugar certo, ao menor custo possível (MACIEL, 2019). Afinal, só uma logística eficaz torna uma organização competitiva e atraente para o mercado.

A implementação de uma boa logística envolve todos os departamentos de uma empresa (SOARES, 2016) e um clube de futebol, por sua vez, nada mais é que uma empresa voltada para o esporte. A forma de pensar o uso da logística é a mesma: um clube de futebol só terá sucesso em seu desempenho e nos resultados se houver um bom planejamento logístico. Portanto, a logística esportiva se torna indispensável para os clubes (SANTOS, 2020).

A logística esportiva torna-se, assim, fundamental para os clubes: fornecer os materiais certos nos locais certos, atender às necessidades dos jogadores e ter atenção com o planejamento de rotas e transportes em dias de jogo é fundamental para um bom resultado dentro e fora de campo (SOARES, 2016). De igual maneira, também é para o esporte num âmbito geral, vez que se trata de uma indústria globalmente significativa e em crescimento, a literatura de gestão de logística com seus horizontes operacionais e estratégicos ainda não ressoou nas mentes dos gerentes dos esportes, dos formuladores de políticas e dos acadêmicos da gestão esportiva (HEROLD, 2020).

2.2 Importância da logística esportiva

O mercado esportivo global não é apenas um espaço altamente emocional e competitivo, mas também uma indústria com crescimento de negócios com resultados significativos nos últimos anos. Compreendendo sua infraestrutura esportiva, eventos esportivos, hospitalidade, treinamento e fabricação, comércio dos artigos esportivos, é estimado em cerca de US\$ 600-700 bilhões, representando um por cento do PIB global (KMPG, 2016).

Os eventos esportivos sozinhos têm um tamanho de mercado de US\$ 80 bilhões e têm experimentado um crescimento significativo de 6% ao ano, superando o crescimento do PIB em quase todos os países do mundo (COLLIGNON; SULTAN, 2014). Grandes eventos esportivos com proporções mundiais, como os Jogos Olímpicos ou a Copa do Mundo da FIFA, são hoje considerados as maiores operações logísticas mundiais não relacionadas às forças das defesas nacionais (MINIS, PARASCHI, et al., 2006).

Nos 16 dias dos Jogos Olímpicos de 2016, realizados no Rio de Janeiro (Brasil), mais de 11.000 atletas, competindo em 42 modalidades esportivas, participaram de 306 eventos em 37 locais diferentes, envolvendo mais de 36000 voluntários de 161 países e com uma audiência de 6,2 milhões de espectadores (COI, 2017; SETTIMI, 2016). Isso mostra o quão importante é ter um sistema logístico eficaz também dentro do meio da gestão de eventos esportivos, onde há uma participação mercadológica nacionalmente e mundialmente significativa.

As organizações esportivas globais, nacionais e regionais dependem fortemente de práticas de gestão logística em suas operações. No entanto, a pesquisa científica em logística esportiva está na sua infância, com conceitos e técnicas do domínio da logística esportiva sendo adequadas e propostas apenas recentemente (HEROLD, 2020).

A logística esportiva apoia a execução de eventos esportivos com uma organização econômica de serviços ecologicamente corretos, necessários para a execução pontual do próprio evento e se relacionam com atletas, espectadores e equipe organizacional, que adaptam e implementam a logística.

Assim, entre outras coisas, a logística fornece transporte, armazenamento e rastreamento de equipamentos necessários durante eventos esportivos. Também participa da criação de um local para eventos esportivos e acessibilidade dos espectadores ao local. Em síntese, a equipe organizadora fornece as condições para a execução do evento, permite a transferência de informações através de sistemas de informação, além da implementação de requisitos de segurança para garantir a segurança dos participantes do evento (KUKOVIC, 2014).

Assim sendo, define-se gestão de logística esportiva no contexto de eventos como

Os procedimentos de planejamento, implementação e controle para o fluxo direto e reverso eficiente e eficaz de mercadorias, capacidade, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e destino do evento, a fim de atender aos requisitos dos organizadores do local e dos atletas e esclarecer, celebrar, entreter ou desafiar a experiência de um grupo de pessoas (HEROLD, 2020).

Isto é, a evolução da logística foi levada não somente para áreas empresariais, mas também para áreas esportivas especificamente em organizações diretamente associadas com atividades esportivas (PEREIRA *et al.*, 2004). Isso porque um clube nada mais é que uma empresa (LEONCINI E SILVA, 2005). É comum nos referirmos a um clube como um clube-empresa, visto que estes funcionam como qualquer outra organização, à base de lucros, vendas, fluxos de materiais, bens e serviços.

A logística esportiva vem se tornando fundamental para a realização e sucesso de qualquer clube de futebol. Esta área da logística é responsável por fornecer recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades esportivas (NOGUEIRA; GONÇALVES; NOVAES, 2007). A função do departamento de logística do clube e da equipe técnica e médica tem grande atenção quando os jogos terminam, pois a equipe e a delegação não terão mais nada com o que se dedicar, ocorrendo então tudo conforme o planejado. Dessa forma, proporciona-se um ambiente seguro e confortável para os atletas e para a comissão técnica, criando condições ideais para conseguir um bom desempenho da equipe nos jogos (SANTOS, 2020).

Muitos clubes começam a criar um setor de logística para cuidar de suas equipes de futebol. Entre os trabalhos atribuídos a este setor, está a escolha de hotéis, de locais para treinos, do cardápio de alimentação, do esquema de segurança e rotas de transporte. Nesse passo, a estratégia de logística utilizada para os transportes é muito importante, pois existe uma clara diferença de rendimento quando o descanso dos atletas é feito dentro do avião / ônibus em relação ao descanso feito no hotel, sendo que cabe ao departamento logístico do clube escolher a melhor opção, visto que as distâncias do hotel ao campo de jogo e de treinamento também deve ser um fator fundamental a se ter atenção (SOARES, 2016).

Em viagens onde existam fusos horários muito diferentes, por exemplo, as equipes precisam viajar um dia antes para cada fuso horário atravessado, evitando que os jogadores, e até mesmo a delegação, sofra de *Jet Lag*¹, e tenham tempo para o corpo se habituar gradualmente à hora local (LEATHERWOOD; DRAGOO, 2013).

Por conseguinte, a logística esportiva surgiu para controlar falhas que existiam neste segmento. Devido à grande concorrência atual, os especialistas têm apostado cada vez mais na qualidade do planejamento para que todas as ações dentro de um clube ocorram conforme o

¹ Termo utilizado para descrever as consequências físicas e mentais da rápida travessia das zonas de fuso horário. Além do impacto no desempenho físico e mental pelos sintomas do *jet lag*, os atletas profissionais são expostos também às consequências negativas do desvio circadiano do próprio desempenho atlético (MASCENA et al, 2005).

esperado. Para que isso aconteça, cada vez mais os clubes começam a formar departamentos logísticos dentro da sua organização (SOARES, 2016).

A criação de um departamento logístico dentro do clube serve para os gestores terem a certeza de que a logística dentro do clube está sendo desenvolvida com excelência (SOARES, 2016). A logística no futebol, tal como em outras modalidades, tornou-se essencial para a melhoria dos resultados previstos, tendo em vista que o uso de boas estratégias permite que o clube tenha menos custos e muito mais rendimento seja dentro ou fora de campo (LEONCINI E SILVA, 2005).

O desafio para o departamento logístico de um clube é garantir que tudo está planejado corretamente para evitar qualquer obstáculo para o bom desempenho dos jogadores dentro de campo, estando assim o clube mais perto do seu grande objetivo, a vitória (SANTOS, 2020).

Um grande exemplo do uso de estratégias logísticas é o caso do campeonato brasileiro, o Brasileirão, em que as equipes, devido à grande extensão territorial do Brasil, precisam viajar longas distâncias para realizar seus jogos. Clubes brasileiros começam a criar setores logísticos para apoiar e cuidar dessas viagens, cujo responsável, o supervisor logístico, tem a seu cargo escolher a melhor forma de transporte da equipe, os hotéis onde a delegação ficará hospedada e os locais onde a equipe treinará, levando em conta a distância ao estádio (PEREIRA et al., 2004).

Ademais, ao comparar as definições das subcategorias de logística, também encontramos algumas semelhanças ou pontos comuns entre a definição de logística militar e esportiva. A logística esportiva e a logística militar além de outros implicam elementos como armazenamento e transporte de equipamentos durante eventos (jogos ou guerra) e durante treinamentos. As pessoas participam da criação do local do evento, bem como fornecem as condições para a realização dele. Ambos permitem a transferência de informações através de sistemas de informação, e implementação de requisitos de segurança para garantir a segurança dos participantes do evento (KUKOVIC, 2014).

A gestão logística dos atletas compreende todas as atividades voltadas para os atletas dentro e fora de campo, que são necessárias para mantê-los ou para melhorar a prontidão dos jogadores/atletas. Isso inclui, por exemplo, o fornecimento de equipamentos nos dias de jogos e durante os treinos, mas também pode estar relacionado com a otimização do horário de viagem para as delegações, que é considerada uma condição prévia para as equipes terem um desempenho eficaz em campo (HUYGHE *et al*, 2018).

Já a gestão logística de equipamentos reflete as tarefas clássicas relacionadas aos processos de transporte de equipamentos necessários para os atletas, locais de provas e os torcedores. Isso inclui não apenas o carregamento de materiais e todo o seu transporte, mas também a organização de armazéns e distribuição (MINIS; TSAMBOULAS, 2008).

Na NFL², do ponto de vista da logística de equipamentos, o maior desafio é o transporte dos equipamentos para jogos fora de casa: aviões são usados para transporte dos equipamentos como toalhas, jaquetas, sapatos, caixas térmicas, suprimentos médicos, mesas de treinamento dobráveis, equipamentos de comunicação, refrigeradores etc., geralmente em até 48 horas antes do início do jogo (HEROLD, 2020). Já na Fórmula 1, em cada corrida são cerca de 600 toneladas que embarcam via modal aéreo, para se ter uma noção, o desembarque de todos os equipamentos contidos nos aviões é realizado em cerca de 12 horas (MACIEL, 2019).

Um operador logístico é responsável por garantir a segurança do transporte, o sigilo no acesso aos equipamentos e tecnologias secretas adaptadas para cada equipe, assegurando uma verdadeira competitividade (MACIEL, 2019). Isso se justifica, pois é importante garantir a segurança do equipamento esportivo antes e durante o acontecimento dos eventos esportivos e da chegada antecipada dos equipamentos. Também é fundamental evitar danos aos equipamentos durante o transporte e garantir o andamento dos jogos. Também deve ser dada atenção à segurança dos alimentos e bebidas para garantir a saúde e bem-estar dos participantes (BIN, 2014).

Seja em competições internacionais, seja em eventos nacionais, há competidores de diferentes áreas, podem estar em todo o país como podem também estar em todo o mundo, tendo que alguns bens necessários sejam enviados primordialmente para o local, assim espaços de grande extensão regional, aumentam a dificuldade e os desafios para atividades logísticas (PENGHUI, 2015).

Portanto, quanto maior o tamanho e dimensão de um evento esportivo, maior a necessidade de capacidade antecipada e planejamento de fluxos e materiais (MINIS, PARASCHI *et al*, 2006).

² *National Football League* é a liga esportiva profissional de futebol americano dos EUA.

3 METODOLOGIA

Esse estudo adequa-se a uma pesquisa de abordagem qualitativa, que utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, que é um instrumento recorrente em pesquisas científicas na área da administração, guiada por um roteiro de questões, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000).

Foram selecionadas sete pessoas para serem entrevistadas, sendo elas profissionais e estudiosos do meio esportivo e de sua gestão. Com o método de seleção de acordo com a formação, profissão e envolvimento dos mesmos com o tema, além da disponibilidade dos mesmos. Foram abordadas questões sobre o funcionamento da logística dentro do esporte e de como ela vêm se tornando cada vez mais fundamental para os clubes que almejam grandes resultados. Importante destacar que esse método foi o mais adequado a se utilizar pela oportunidade de sanar dúvidas dos entrevistados sobre as perguntas e os deixarem livres em suas respostas, para que a contribuição com o trabalho fosse a mais adequada.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Profissão
Entrevistado 1	Masculino	Estudante de Educação Física;
Entrevistado 2	Masculino	Professor de Educação Física, Supervisor de Futebol do Tupi FC;
Entrevistado 3	Masculino	Gerente de Futebol do Tupynambás FC;
Entrevistado 4	Masculino	Professor de Educação Física, Coordenador de Futebol do projeto Guaporé FC;
Entrevistado 5	Feminino	Professora de Educação Física, atleta da seleção de atletismo máster;
Entrevistado 6	Masculino	Ex-atleta de futebol, professor de educação física, treinador do sub-14 do Fluminense-RJ;
Entrevistado 7	Masculino	Coordenador e professor do Centro de Futebol do Zico;

Fonte: Dados da Pesquisa

O roteiro de entrevista foi construído a partir dos seguintes autores: SANTOS, 2020; SOARES, 2016; MACIEL, 2019. As entrevistas foram realizadas remotamente por meio da

plataforma de comunicação por vídeo do Google Meet, o período de realização da pesquisa foi durante os meses de junho e julho de 2022. As entrevistas foram gravadas para que as falas dos convidados pudessem ser transcritas, auxiliando na interpretação de suas expressões e ideias. A escolha das categorias de análise das entrevistas foi definida a priori no qual o tema de cada categoria foi relacionado com o conteúdo de cada uma das questões abordadas com os entrevistados. A sequência foi preparada de acordo com o desenvolvimento dos temas, das interligações dos conceitos e da relação que as questões possuem, sempre aproveitando e levando em conta os assuntos citados, o que dá uma dinâmica para a entrevista, auxiliando os entrevistados no desenvolvimento das ideias.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.1 Significado de logística

Na primeira abordagem, aos entrevistados em que se trata a logística de uma maneira geral, tivemos relatos e pontos de vista de cada um dos convidados, de acordo com sua realidade e sobre sua vivência com o tema.

Alguns dos entrevistados tocaram num conceito que é de grande importância dentro da logística e principalmente da logística esportiva, que é o planejamento e a organização, como dito por Ballou (1993), “a logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais.” Estes conceitos norteiam qualquer apresentação sobre logística, enfatizando que o processo de planejamento e da organização estão presentes nas ideias de quem trabalha com o tema esportivo e os associam com a área, como pode ser visto no relato a seguir do entrevistado 2: “significa organizar, planejar e fazer com que seja executado todo o processo que foi organizado e planejado”. Já o entrevistado 6 fez o seguinte relato: “a palavra logística me remete a planejamento, organização de ideias para facilitar o dia a dia das pessoas que estão envolvidas em algum tipo de processo. Outro significado que surgiu foi do entrevistado 5, o qual ressaltou: “as pessoas precisam estar bem integradas por trás da logística para que as atividades planejadas funcionem perfeitamente.”

Também temos como ponto citado o dinamismo e a capacidade de mudança que ocorre dentro da logística, afirmando o que foi dito por Soares (2016) “a implementação de uma boa logística envolve todos os departamentos de uma empresa.” Por ser um setor que se integra dentro de vários outros setores e diferentes processos, o setor logístico precisa estar apto às adaptações e mudanças necessárias que sempre ocorrem nas organizações, além do

deslocamento de materiais e serviços que acontecem dentro do setor, onde a logística precisa obter um verdadeiro controle sobre esse fluxo para que o processo funcione de maneira eficaz. Essa ótica pode ser vista tanto na fala do entrevistado 1 que trouxe a seguinte afirmação: “entendo a logística como uma dinâmica por trás de determinado assunto” assim como na fala do entrevistado 4 que também citou sobre a capacidade de mudança de um lugar para o outro que existe dentro da logística, destacando como ela é importante na hora de definir melhor o deslocamento que é preciso ser feito, seja de materiais ou processos.

Também foi citado pelos entrevistados o fluxo e a interação entre os recursos humanos (que geram as informações e prestam os serviços) com os recursos materiais como no exemplo dado pelo entrevistado 6, onde ele cita que consegue enxergar o conceito de logística dentro do centro de treinamento em que ele atua, com produtos estocados que possuem prazo de validade e também produtos que são utilizados nas atividades e que são estocados nos almoxarifados de onde ele trabalha. Essa é uma colocação importante, pois é de suma importância que a logística faça com que essa integração entre os setores e os recursos existentes funcione, conectando todo o processo ali presente na busca pelo bom funcionamento das operações e atividades existentes. Esportivamente falando, também é essencial o papel da interação entre as pessoas dentro do processo, necessitando se ter uma integração alinhada entre todos os profissionais envolvidos, diminuindo as chances de erros acontecerem e otimizando os resultados.

A logística dentro do meio do futebol já entrou em questão ainda neste primeiro conceito. Sendo citado que a logística é a base de toda a operação no futebol e pode impactar dentro dos resultados obtidos por um clube de futebol, colocando-a em prática vemos sua importância e o quanto algum erro cometido pode gerar um grave problema. O entrevistado 2 citou que “o conceito geral da logística serve para grandes empresas ao qual ofertam diferentes tipos de produtos e serviços, mas no âmbito do futebol ela está na área do planejamento de viagens, hospedagem, alimentação, prazos a serem cumpridos na realização de uma partida, visto que os atletas tenham tempo hábil para se aquecer e preparar-se para a partida.” Dentro da vivência de um centro de treinamento é possível enxergá-la nos alimentos e produtos estocados com prazos de validade e que precisam ser consumidos, produtos utilizados nas atividades e que são estocados dentro dos almoxarifados. Antes mesmo de entrarmos dentro do assunto ligado ao esporte, os entrevistados já o associam com suas dinâmicas e atividades presenciadas em suas rotinas diárias.

4.2 Logística de maneira útil no âmbito esportivo

A primeira questão apresentada aos entrevistados, focada no tema específico, entra em questão como o processo da logística pode ser considerado útil dentro do contexto esportivo.

Muito foi comentado sobre como a logística está presente em todo o processo que acontece nas áreas relacionadas às atividades esportivas e principalmente do futebol, estando presente, por exemplo, desde o processo de treinamento, até a organização e deslocamentos em dias de jogos. O entrevistado 7 mencionou que: “um funcionário é responsável por cuidar do processo de organização do material pré-jogo, pré-atividade, pré-excursão, pré-competição, até a efetivação no dia.” É necessário se ter alguém responsável pelos materiais envolvidos antes, durante e após as atividades, como vestimentas, materiais para aquecimento, suplementação, seja na realização dos jogos ou treinamentos. Já o entrevistado 4 citou que: “na questão logística há uma grande dificuldade nos jogos fora de casa, é de suma importância se ter uma logística bem planejada para chegarmos bem nos jogos.” O deslocamento e transporte é um fator muito importante no contexto esportivo, pois é necessário que haja um planejamento de transporte em que todos os prazos estabelecidos sejam cumpridos, é de suma importância essa organização a fim de evitar erros que podem trazer resultados negativos a equipe. Como trouxe o entrevistado 3: “então a logística é de suma importância do começo ao fim, todo o futebol está voltado para a logística, de hotel, de campo, de transporte.” Isso torna as viagens menos cansativas e faz com que os atletas tenham mais conforto e se sintam melhor em cumprir suas atividades designadas. Já que a logística esportiva se torna fundamental dentro dos clubes, fornecendo os materiais certos nos locais certos, atendendo às necessidades dos jogadores e tendo atenção ao planejamento de rotas e transportes em dias de jogos, sendo imprescindível para um bom resultado dentro e fora de campo (SOARES, 2016).

A tecnologia dentro da logística também foi abordada, onde ela tem a função de deixar o processo mais confortável e adequado, já que a troca de informações existe no desempenho dos *scouts*³, análise de cenários e de desempenho dos atletas também é uma designação logística. Atrelar essa tecnologia dentro do que se é trabalhado, facilita na obtenção de resultados melhores.

³ O *Scout* tem como utilidade servir de ferramenta para os profissionais que atuam diretamente no futebol (técnicos, preparadores físicos) na preparação global da equipe (VENDITE, 2005). Sendo um setor de análise de dados que utiliza as informações coletadas para fomentar seu uso dentro de outros setores do clube.

Já mostrando como a logística impacta nos resultados do processo, outra observação diz sobre a importância em se ter organizado tudo o que é necessário para realização das atividades, que é preciso um planejamento para que a execução ocorra da maneira correta. O entrevistado 3 trouxe o ponto de que: “sem um *check-list* de tudo que necessita para a realização de uma partida de futebol, você acaba esquecendo algo que pode ser primordial para a realização do jogo”. O *check-list* citado ajuda a organizar o que é necessário e previne que erros aconteçam pela falta de determinado material ou determinada ação, sendo que esse erro pode custar resultados negativos para o clube, desportivamente e financeiramente.

A presença da logística também foi atrelada ao resultado, pois se não houver logística, não haverá um bom resultado. É uma via que já dentro do âmbito esportivo também está inserida, onde a logística é vista como um caminho facilitador em se alcançar os resultados.

4.3 Atribuições do setor de logística dentro de um clube de futebol

Nesse ponto começamos a questionar como funciona o processo da logística dentro das atividades de um clube de futebol. A logística tem um grande papel no planejamento das viagens, com o gestor tendo a função de estudar a distância da viagem, tempo gasto e qual será o caminho percorrido, além das escolhas de hotéis, alimentação dos atletas e comissão, onde todos esses aspectos precisam ser planejados pelo setor, afirmando a ideia de que a gestão da logística dos atletas compreende todas as atividades de logística voltada para os atletas dentro e fora de campo, que são necessários para mantê-los ou para melhorar sua prontidão (HUYGHE et al, 2018) e de que a gestão logística de equipamentos reflete as tarefas clássicas relacionadas aos processos de transporte de equipamentos necessários para os atletas (MINIS; TSAMBOULAS, 2008). Nas respostas dos entrevistados foi destacado o funcionamento da logística dentro dos treinamentos, as atividades diárias, todo o fluxo de pessoas e serviços que acontecem dentro de um clube. A logística tem a função de fazer com que tudo ocorra bem, dentro de suas atribuições, fazendo o que lhe é designado e presente no processo de preparação, execução e na finalização. É muito importante que todo esse processo seja planejado e monitorado pelos responsáveis, e as pessoas nela envolvidas precisam ter a noção e entendimento de como o processo precisa funcionar perfeitamente. O entrevistado 6, destacou: “como é difícil realizar processos dentro do futebol hoje em dia sem uma organização e planejamento adequados oferecidos pelo setor de logística”, apontando este, que se ter um profissional ou setor responsável pela área é fundamental para que outros profissionais tenham mais facilidade em desempenhar apenas as suas atividades principais.

Foi trazido pelo entrevistado 3, no qual é importante ressaltar: “o setor logístico tem o dever de supervisionar as atividades desempenhadas por outros funcionários dentro das atividades do clube, como por exemplo o roupeiro que é responsável pela organização dos materiais dos jogadores, bolas e outros materiais necessários pela comissão técnica. Também como o massagista que precisa se preocupar com bolsa de medicamento, bolsa de gelo e equipamentos de primeiros socorros. É necessário supervisionar as atividades desempenhadas por eles, para que não falte nada e não aconteça nenhum erro no trabalho desenvolvido.” Principalmente as pessoas que não estão inseridas na área e não possuem todo o conhecimento do planejamento apurado, é necessário se ter uma ideia da importância da logística dentro dos processos, mesmo se envolvendo de forma rasa é necessário saber o quão importante ela é.

As viagens enfrentadas pelos clubes também foram mencionadas pelos entrevistados 1, 2 e 4 como fator importante dentro das atribuições logísticas. Pois é fundamental se ter uma logística eficiente em prol de viagens feitas de forma mais confortável e menos cansativa para os jogadores, poupando-os de desgastes excessivos e consequentemente aumentando seu desempenho físico e mental. Principalmente dentro do futebol brasileiro, que é famoso pelo grande número de jogos num curto espaço de tempo e com grandes viagens percorridas, ter uma logística eficiente, um bom planejamento de viagem, organização de horários e alocação auxilia no descanso e diminui o desgaste dos atletas.

Outra questão que foi trazida pelo entrevistado 4 foi a de equilibrar as demandas logísticas existentes com a situação financeira encontrada pelo clube. Pois sabemos que nem todos possuem grandes investimentos financeiros e podem arcar com toda essa estrutura da forma desejada, por isso é necessário que tudo seja planejado e organizado da forma que dê para se realizar, evitando surpresas desnecessárias.

Os entrevistados mencionaram uma visão mercadológica sobre o futebol, que ele é vendido como um produto e acaba se transformando num negócio, onde em certas situações empresas realizam grandes aportes financeiros dentro dos clubes visando gerar um retorno financeiro ainda maior, desde o futebol de base até o profissional. E a logística tem o seu papel primordial em fazer com que todo o processo planejado, visando esse retorno financeiro, ocorra da melhor maneira possível objetivando os resultados positivos.

4.4 Desafios logísticos em eventos e competições esportivas

Os desafios logísticos encontrados na organização de grandes eventos esportivos que acontecem de forma periódica e recorrente também entraram em questão com os entrevistados. Como aconteceu nos 16 dias dos Jogos Olímpicos de 2016, que foram realizados no Rio de Janeiro (Brasil), mais de 11.000 atletas competindo em 42 esportes, participaram de 306 eventos em 37 locais diferentes, envolvendo mais de 36000 voluntários de 161 países e com uma audiência de 6,2 milhões de espectadores (COI, 2017; SETTIMI, 2016). Os entrevistados foram confrontados com quais desafios um gestor pode enfrentar na organização desses grandes eventos. Pois quanto maior o tamanho e a dimensão de um evento esportivo, maior a necessidade de capacidade antecipada e planejamento de fluxos e materiais (MINIS, PARASCHI, *et al.*, 2006).

O planejamento que grandes competições necessitam, foi citado nas entrevistas, principalmente se tratando das atividades que os atletas precisam realizar e os deslocamentos que acabam tendo que se submeter. Todo esse processo precisa ser organizado para que quando aconteça a execução, tudo o que foi designado seja realizado corretamente.

Um fator que foi fortemente colocado em questão foi o grande envolvimento de pessoas em todo o processo e da necessidade de organizar esse fluxo de recursos humanos em suas atividades desempenhadas. É necessário monitorar o trabalho de vários grupos de pessoas que realizam suas atividades de forma simultânea para que tudo seja executado com êxito e de forma eficiente. O gestor precisa se preocupar com a qualificação do seu grupo e com o que cada profissional vai desempenhar, pois nem tudo depende dele, para posteriormente executar todo o trabalho. É papel do gestor potencializar todos os recursos humanos dentro do processo de trabalho.

A adaptação ao processo também foi levada em conta, pois em qualquer atividade desempenhada é sempre mais difícil no começo com menos experiência, mas ao longo que tudo vai sendo desenvolvido e o profissional se adaptando ao processo, criando ferramentas que o norteia sobre o desenvolvimento de suas atividades, isso ajuda para que o processo não seja prejudicado e aconteça a minimização de qualquer tipo de erro. Mesmo tendo todo o plano organizado e planejado, quanto maior a dimensão do evento maiores serão as chances de empecilhos acontecerem ao longo do processo, por isso um bom gestor quando está preparado para o que lhe é designado sabe se adaptar bem às mudanças ocorridas e encontrará soluções que não atrapalhe a realização das atividades, ou que tenham menor impacto negativo.

Durante a entrevista, o entrevistado 6 comentou sobre sua participação e como foi sua vivência na Copa São Paulo de Futebol Júnior, que é um torneio de categoria de base que acontece em todo o estado de São Paulo durante o mês de janeiro. O entrevistado contou que participou de duas edições como jogador e uma como auxiliar técnico do Fluminense-RJ. Ele conta que teve a oportunidade de vivenciar a dimensão que é o campeonato, com a organização montando uma logística e executando todos os processos de maneira muito profissional, dinâmica e natural. Onde envolve um planejamento muito grande, espalhado pelas várias sedes em todo o estado de São Paulo, muitas pessoas envolvidas na preparação dos jogos até culminar na grande final sediada na capital, no dia do aniversário da cidade.

4.5 Planejamento dos materiais essenciais para um jogador de futebol

Quando foi colocado em questão quais eram os materiais essenciais para um jogador de futebol praticar suas atividades, houve uma infinidade de conceitos e diferentes pontos de vista sobre o assunto. Já que a gestão logística de equipamentos reflete as tarefas clássicas relacionadas aos processos de transporte de equipamentos necessários para os atletas e locais de provas. Isso inclui não apenas o transporte de materiais, mas também a organização de armazenagem e distribuição (MINIS; TSAMBOULAS, 2008). Os materiais mais essenciais citados foram a bola, chuteira, caneleira, uniformes, entre outros. A chuteira, por exemplo, é imprescindível para o jogador, por ser um material em que ele já esteja acostumado com a numeração, o que impacta no rendimento do atleta. Os uniformes também são um fator principal, pois principalmente quando a equipe é visitante, é necessário ter certa combinação de cores adequada para a partida e, como de praxe, o mandante é quem escolhe primeiro qual jogo de uniforme irá usar na partida. Os materiais de estrutura dos campos também foram mencionados, como um campo adequado para se treinar e realizar os jogos, as balizas dos gols, as redes, além dos materiais de preparação e aquecimento da comissão técnica como apitos, pranchetas, cones, mini cones.

A tecnologia também é usada principalmente por parte das comissões técnicas, que utilizam computadores e outros aparelhos para análise e controle de desempenho dos atletas, da equipe e dos adversários. Alimentação e suplementação também foram consideradas como materiais essenciais para o atleta, que necessita estar bem alimentado e com uma dieta adequada para que contribua na sua parte física apurada para a realização das atividades. Juntamente com a hidratação e reposição de nutrientes durante e após as atividades, como água e isotônicos. A utilização dos materiais médicos, da fisioterapia e dos massagistas

também foi citado, principalmente por parte dos materiais de primeiros socorros que têm grande importância para a prática das atividades. Materiais utilizados no transporte dos atletas para suas atividades nos treinos e nos dias de jogos também foram lembrados pelos entrevistados.

Os recursos humanos, que são responsáveis por uma parte muito importante no desenvolvimento das atividades esportivas, também foram comentados por algumas pessoas. Principalmente na parte da preparação técnico-tática do atleta e da parte mental e motivacional, onde os profissionais precisam ter bastante atenção em se tratando dos jogadores. Interessante essa parte citada pela questão de que os atletas precisam ter uma boa preparação física e mental para realização de suas atividades, e de que é considerado essencial a presença dos profissionais responsáveis nas atividades diárias do clube. É de extrema importância reconhecer e saber de todo o material que precisa estar à disposição dos atletas, comissão e demais profissionais para as atividades, visto que pode ocorrer grandes problemas caso algum desses materiais não seja levado em conta ou simplesmente esquecido, é papel do gestor logístico entender essa necessidade e supri-la para o resto de sua equipe.

4.6 Importância da logística num clube de futebol como dentro de uma empresa

Um clube de futebol nada mais é do que uma empresa voltada para o esporte (SANTOS, 2020). Esse trecho foi apresentado aos entrevistados e perguntado se eles concordavam com a afirmação, e por que a logística esportiva se tornou tão primordial dentro dos clubes como a logística é dentro das empresas. Dadas as devidas proporções, essa afirmativa foi aceita por todos os entrevistados. Visto que a logística esportiva vem se tornando imprescindível para a realização e sucesso de qualquer clube de futebol. Esta área da logística é responsável por fornecer recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades esportivas (NOGUEIRA; GONÇALVES; NOVAES, 2007).

Hoje em dia o futebol é levado muito mais a sério como um negócio do que antigamente, já que os gestores entenderam que são empresas capazes de gerar recursos e buscar seu crescimento econômico, com os grandes investimentos existentes dentro do futebol, tornou-se um negócio muito empresarial. Muitos clubes começam a criar um setor de logística para cuidar das equipes de futebol. Entre os trabalhos atribuídos a este setor está a escolha de hotéis, de locais para treinos, da alimentação, de esquemas de segurança e rotas de transporte. A estratégia de logística utilizada para os transportes é bastante importante, pois existe uma clara diferença de rendimento quando o repouso do atleta é feito no avião/ônibus

ou no hotel, sendo que cabe ao departamento logístico do clube escolher a melhor opção (SOARES, 2016). Antes o futebol era tratado de uma forma muito mais amadora, era levado muito mais na paixão e no amor envolvido entre jogadores, profissionais e torcida com os clubes. Hoje, como dentro das empresas, os clubes estão preocupados em se ter os melhores profissionais atuando em cada uma de suas áreas, inclusive na logística. Por isso um clube pode ser sim considerado como uma empresa, pois necessita dos melhores profissionais para suas finalidades esportivas em se tornar competitivo na disputa por títulos e no reconhecimento da marca e da instituição, a tornando mais rentável, tendo a possibilidade de crescer como uma empresa, aumentando suas receitas e gerindo melhor seus negócios, se tornando uma instituição mais sólida e profissional.

Essa transformação e elevação do futebol fez com que o papel do gestor logístico se tornasse também muito mais profissional e essencial. Um clube se preocupa muito quando vai realizar partidas decisivas, principalmente em jogos fora de casa onde precisará se hospedar em hotéis, planejando como será feito o deslocamento até o jogo, como será feita a alimentação dos atletas, cardápio e horários, assim como será a adaptação ao clima e ao ambiente daquela localidade. A questão fisiológica do atleta hoje é muito levada em conta. “não conseguimos hoje ver um clube de futebol sério sem uma equipe logística profissional”, enfatizou o entrevistado 1, mostrando o quanto a logística é primordial no objetivo ao lucro, seja de maneira esportiva ou empresarial.

O entrevistado 4 lembrou um fato bem marcante em se tratando da profissionalização da logística esportiva, que foi da seleção alemã na realização da Copa do Mundo de futebol no Brasil, em 2014. Lembrou que toda a delegação da seleção da Alemanha veio antes do início dos jogos ao Brasil para se hospedar em uma localidade com clima quente e adaptar toda a questão fisiológica dos jogadores ao clima dos jogos já que eles estavam acostumados ao clima da Europa. Montaram toda uma estrutura, preparação física e um planejamento de treinos, que aconteciam nos mesmos horários em que seus jogos seriam realizados. Isso tudo culminou no grande sucesso da equipe durante a copa, que foi um fator fundamental para que a seleção chegasse ao título, tendo tido uma grande preparação e levando ligeira vantagem em cima dos adversários.

4.7 O trabalho conjunto da logística com outros departamentos

Foi abordado com os entrevistados o seguinte trecho: “O trabalho conjunto entre o departamento de logística do clube deve funcionar perfeitamente com os de outros

profissionais” e perguntada a opinião deles sobre o trecho. Também foi levantada a questão de como esse processo impacta no aproveitamento dos atletas e das operações dos clubes. Todos os 7 entrevistados concordaram com a afirmação e ressaltaram a importância do trabalho integralizado entre todos os departamentos dentro do clube.

O trabalho logístico precisa estar alinhado com todos os departamentos do clube, como comissão técnica, treinador, preparador físico, fisioterapeuta, departamento médico, fisiologia. Pois todos esses departamentos dependem da logística para funcionar, sem ela nenhum outro consegue trabalhar da forma necessária, como foi dito pelo entrevistado 3. A função do departamento de logística do clube e da equipe técnica e médica acontece quando os jogos terminam, a equipe e a delegação não terão mais nada com o que se dedicar, fazendo então com que tudo ocorra conforme o planejado. Dessa forma, proporciona-se um ambiente seguro e confortável para os atletas e para a comissão técnica, criando condições ideais para conseguir um bom desempenho da equipe nos jogos (SANTOS, 2020). O entrevistado 2 citou que quando é feito o planejamento logístico por ele, há o trabalho de consultar todos os departamentos necessários que serão afetados por aquele planejamento, para que seja feito o plano de trabalho ideal. Importante ressaltar a fala do entrevistado 3, quando ele diz “o profissional da logística precisa ter o entendimento de toda a operação”, pois ele necessita entender o que está sendo feito dentro daquele departamento para que possa monitorar e observar se tudo aquilo está seguindo com o que foi planejado por ele.

O papel do clube também foi citado durante as entrevistas, ressaltando-se que também precisa ter a capacidade de alinhar esses processos entre o setor de logística e os demais departamentos, conforme apontado pelo entrevistado 6: “se o clube não tiver capacidade de direcionar os processos para que os profissionais foquem energia no que realmente importa, nossa dificuldade será gigantesca.” É importante um bom planejamento logístico e uma devida organização para que essa integralização faça com que os demais profissionais possam estar focados somente nas suas devidas atribuições, facilitando também a execução do trabalho desses profissionais. Outro ponto dessa integralização com os demais departamentos é a de ouvir a diretoria do clube e entender a realidade financeira, ponto este destacado pelo entrevistado 2, visto que o planejamento de todas as atividades e processos precisa ser feito levando em conta o quanto se tem pra gastar e até onde o clube pode arcar com os custos, já que é importante que o clube também tenha uma saúde financeira equilibrada.

A logística no futebol, como também em outras modalidades, tornou-se essencial para a busca de melhores resultados positivos, tendo em vista que o uso de boas estratégias permite que o clube tenha menos custos e muito mais rendimento seja dentro ou fora de campo

(LEONCINI; SILVA, 2005). Com isso, o impacto positivo que esse trabalho em conjunto pode trazer dentro das demais áreas do clube foi mencionado, como ressaltado pelo entrevistado 1: “quando o trabalho logístico é bem-feito reflete positivamente em outras áreas do clube, como na alimentação do atleta, no conforto, nos materiais fornecidos para treinar.” Resultando também em um impacto positivo no atleta, como citado pelo mesmo entrevistado, “o atleta se sente mais confortável e tem tendência a ter um rendimento maior dentro de suas atividades.” Destaca-se, portanto que todo o resultado positivo no trabalho da logística em prol de uma operação mais eficaz busca impactar positivamente no rendimento dos atletas e numa melhora de sua performance.

4.8 Logística eficaz em busca de uma organização competitiva nos clubes de futebol

Foi levantado em questão com os entrevistados se a relação entre logística eficaz e uma organização competitiva também acontece dentro de um clube de futebol. Visto que a evolução da logística a levou para áreas não só empresariais como também esportivas, nomeadamente em organizações diretamente associadas com a atividade esportiva (PEREIRA et al., 2004). Todos eles concordaram com a relação posta. Inclusive o entrevistado 6 acrescentou que: “sem uma logística eficiente, é muito difícil competir no futebol hoje. Com o calendário de jogos que temos hoje, a exigência, o nível de cobrança, é fundamental ter uma logística refinada e apurada desde a água consumida pelos atletas numa viagem até a escolha das passagens de avião, para que se mantenha um bom nível de competitividade.” A criação de um departamento logístico dentro de um clube, serve para os gestores terem a certeza de que a logística dentro do clube está sendo desenvolvida com excelência (SOARES, 2016).

O entrevistado 6 também tocou num assunto muito importante sobre a improvisação no processo. Onde ele cita: “o imprevisto dentro do planejamento é um problema gigantesco.” E ressalta que em alguns casos, como em situações emergenciais você precisa se adaptar, inclusive a capacidade de adaptação que um gestor possui faz parte da sua capacidade de resolver os problemas. Mas precisam ser minimizados os imprevistos, pois é errado dentro de um planejamento o imprevisto se tornar a maior parte do processo. Continua a refletir o entrevistado 6: “bom planejamento minimiza as chances de sermos pegos de surpresa, como no jogo de futebol.” Nesses casos se tem a preparação para o jogo, se estabelece um plano para o mesmo e há um planejamento estratégico para prever alguns cenários e se adaptar a determinadas situações. Por isso, esses conceitos são fundamentais dentro da logística, no planejamento e na organização. E o resultado no campo está atrelado a esse bom plano, como

dito pelo entrevistado 3: “fazendo uma logística eficaz, o resultado tende a acontecer, pois com um bom planejamento cada pessoa terá liberdade em desenvolver melhor sua atividade em busca do resultado final.” A logística esportiva surgiu para controlar falhas que existiam neste segmento. Devido à grande concorrência atual, os especialistas têm apostado cada vez mais na qualidade do planejamento para que todas as ações dentro de um clube ocorram conforme o esperado. Para que isso aconteça, cada vez mais os clubes começam a formar departamentos logísticos dentro da sua organização (SOARES, 2016). Outro ponto que impacta na competitividade do clube é o desgaste dos atletas. Quando a logística é feita da maneira correta, diminui-se o desgaste desses profissionais como mencionado pelo entrevistado 2: “uma logística bem-feita fazendo com que ela seja cumprida, você vai diminuir o desgaste do atleta e conseqüentemente fazendo com que ele tenha um rendimento maior e seja mais competitivo na realização da partida”.

O entrevistado 4 trouxe um exemplo que ele vivenciou em sua carreira profissional de como a logística é fundamental para a competitividade de um clube: “Aconteceu um exemplo básico conosco num campeonato local, tínhamos uma equipe muito boa que nos levou à final do campeonato local, e tivemos um erro logístico que nos atrapalhou muito. O jogo aconteceu pela manhã, logo cedo, e três de nossos atletas eram de uma cidade vizinha, eles tiveram problemas durante o caminho para chegar no jogo, o carro que eles estavam deu problema e não chegaram a tempo do início da partida, tendo que entrar no decorrer dela. Perdemos o campeonato por um erro logístico, pois todo esse problema atrapalhou o rendimento deles e de todo o resto da equipe.” Esse exemplo mostra como a falta de planejamento pode impactar negativamente no resultado de uma partida, visto que se os jogadores tivessem planejado e dormido já na cidade onde a partida seria realizada ou saíssem com mais tempo de antecedência, por exemplo, chegariam a tempo no jogo e o resultado poderia ter sido outro.

4.9 O complexo calendário do futebol brasileiro

Na última questão levantada com os entrevistados, foi colocado em discussão o atual calendário do futebol brasileiro. É sabido no meio nacional e internacional que o calendário de jogos brasileiros é um dos mais apertados do futebol mundial para os clubes e atletas, isso se dá pela grande quantidade de equipes que possuem no Brasil e também pela grande extensão territorial do nosso país. Os entrevistados fizeram uma analogia de como a logística pode colaborar diminuindo o desgaste das viagens e da grande quantidade de jogos para os atletas. Sendo assim um grande exemplo do uso de estratégias logísticas, o caso do

campeonato brasileiro, em que as equipes, devido à grande extensão territorial do Brasil, precisam viajar longas distâncias para realizar seus jogos. Clubes brasileiros começam a criar setores logísticos para apoiar e cuidar dessas viagens, cujo responsável, o supervisor logístico, tem a seu cargo escolher a melhor forma de transporte da equipe, os hotéis onde a delegação ficará hospedada e os locais onde a equipe treinará, levando em conta a distância ao estádio (PEREIRA *et al.*, 2004).

O entrevistado 1 citou que, caso falte uma estratégia adequada, o desgaste será maior que o esperado para o atleta, por isso a logística tem como objetivo de fazer com que todo esse processo seja mais leve para o atleta e para a delegação. Visto que hoje, segundo o entrevistado 6, os clubes no Brasil principalmente da série A e B que possuem mais recursos, estão mais preparados para esses desafios logísticos e vêm conseguindo montar bons planos logísticos, entregando melhores situações aos atletas para apresentarem melhores condições físicas e de desempenho, numa busca incessante de planejar bem, executar bem, minimizar as chances de erro e se adaptar aos desafios que surgem ao longo do processo. Foi lembrado também pelo entrevistado 3, o importante trabalho dos outros departamentos, cada um responsável por cada detalhe e que precisam ser controlados para a realização de uma programação racional para os atletas, tendo todo o alinhamento entre os responsáveis pela comissão técnica, preparação física, departamento de fisiologia, entre outros.

O papel das federações também foi citado pelos entrevistados, principalmente da CBF em realizar uma logística otimizada na organização dos jogos, “colocando menos viagens seguidas para um clube, poupando os jogadores em relação ao apertado calendário” propôs o entrevistado 1. Outras propostas também foram levantadas, como a de diminuir a quantidade de times nas principais divisões do campeonato brasileiro, dita pelo entrevistado 2: “os campeonatos brasileiros das séries A, B e C deveriam ter dezoito clubes ao invés de vinte, diminuindo em quatro jogos para cada clube, as equipes dessa forma teriam mais tempo para descanso.” Mesmo assim, ele frisa ser muito difícil mudar o calendário atual, pelas dimensões territoriais e pela quantidade de clubes. Outra proposta foi feita pelo entrevistado 4, em diminuir o número de competições: “o futebol brasileiro tem um calendário apertado com muitas competições, o campeonato estadual deveria virar campeonato de base, dessa forma diminuiria o número de jogos, aumentando o espaço entre jogos do campeonato fazendo com que se tenha mais tempo para treinamento e descanso.” Ele acrescentou que não há base fisiológica que faça um jogador aguentar uma temporada inteira, onde se joga duas vezes por semana, “onde entra o treinamento e recuperação do atleta?” Com essa proposta, segundo ele, se consegue distribuir melhor o deslocamento dos clubes e otimizar seu planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, tendo em vista que o objetivo do trabalho era demonstrar como a logística pode favorecer a gestão dos clubes de futebol em meio ao pesado calendário do futebol brasileiro, verificou-se, por meio de constatações dos entrevistados e da correlação com os referenciais utilizados, o quanto o tema é importante e cada vez mais debatido dentro da gerência dos clubes. A temática acaba se tornando um fator primordial dentro da alta concorrência entre os clubes em busca dos melhores resultados esportivos e financeiros. Há tempos, por exemplo, um clube que possuísse um setor de logística e um bom planejamento era visto como diferencial, nos tempos atuais o clube que não apresentar o mínimo planejamento e conhecimento de profissionais na área está tendenciado a apresentar grandes dificuldades nas suas gestões e na entrega de resultados pelos atletas.

Dessa forma, ficou constatado o quão similar é um clube de futebol com uma empresa tradicional, mostrando como o seu funcionamento, operação e gestão têm como objetivo o melhor resultado, tanto esportivamente (com a conquista de vitórias e títulos), como também financeiramente (com faturamento através de cotas de TV, sócio torcedor, bilheteria, venda de produtos licenciados, patrocinadores, entre outros). A profissionalização dos clubes fez com que cada vez mais fosse necessário ter os melhores profissionais para cada setor do clube, não somente os melhores atletas. Para se ter os melhores profissionais, são necessários estudos e oportunidade de se abranger cada vez mais o tema. Como foi mostrado, a logística esportiva é um tema de grande discussão e importância no cenário atual, mas que ainda requer uma atenção maior dos estudos acadêmicos.

Como limitação do estudo destaca-se o fato de a análise das entrevistas não trazer uma amostra probabilística, fato inerente à pesquisa ser qualitativa, por isso os resultados não podem ser generalizados. Outro ponto é que, mesmo com a escolha prévia, alguns entrevistados demonstraram análise muito geral em determinadas respostas, por serem questões muito específicas de determinados assuntos, visto também a diversidade que houve de profissionais/estudiosos e dos conteúdos abordados. O acesso a profissionais da área que demonstraram interesse e disponibilidade em participar também foi algo limitador na elaboração do trabalho, com certeza quanto maior fosse o número de participantes entendidos do assunto na entrevista, maior a riqueza de conhecimento e de detalhes das respostas nas questões abordadas.

A estrutura de material, recursos humanos e informações que um clube de futebol possui são gigantescos e pode apresentar potenciais estudos sobre assuntos gerenciais. Por muito tempo, o futebol foi visto apenas como uma forma de entretenimento e diversão, e, com os novos tempos que vivemos quando temos contratações milionárias, grandes aportes de dinheiro por patrocinadores, cotas de TV cada vez mais valorizados, estádios cheios com o ticket médio dos ingressos em alta, o futebol se transformou em um mercado rentável financeiramente, e que os grandes investimentos financeiros tomam conta das negociações do futebol. Para ter seus setores funcionando perfeitamente com os melhores profissionais da área, eles precisam também das melhores formações. E um clube de futebol pode oferecer uma grande estrutura para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, a fim de formar novos profissionais e atrair cada vez mais estudiosos para o meio do esporte. Assim, a sugestão que fica é a de pesquisa de campo, demonstrando como ocorre o operacional de um clube e como novas técnicas implementadas da logística e de outros ramos da administração podem contribuir significativamente no melhoramento dos processos dos clubes e, principalmente, no desenvolvimento de profissionais capacitados para atuarem nessas áreas.

REFERÊNCIAS

- BELEI, R. A *et al.* **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa.** Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas [30]: 187 - 199, janeiro/junho 2008.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.
- FENG, B; TAO, S; SUN, G. **The logistics operation in the major sports events hosted by universities.** [S. L]: Iclm, 2014.
- HEROLD, D. M *et al.* Sebastian. Sport logistics research: reviewing and line marking of a new field. [S. L]: **International Journal Of Logistics Management**, 2019.
- HEROLD, D. M. *et al.* An application of the sports logistics framework: the case of the Dallas Cowboys. [S. L]: **Journal Of Convention & Event Tourism**, 2020.
- KUKOVIC, D. **A comparative literature analysis of definitions for logistics: between general definition and definitions of subcategories.** Osijek, Croácia: 14ª Conferência Científica Internacional, 2014.

MACIEL, U. M; FREIRE, A. G. **A logística de eventos esportivos: A logística na fórmula 1.** Guarulhos, Sp: X Fateclog, 2019.

MASCENA, G. V *et al.* Impacto do Jet Lag no desempenho atlético. **Rev. Soc. Cardiol.** Estado de São Paulo; 15(3): 226-230, maio-jun. 2005. ilus. Artigo em Português | LILACS, Sec. Est. Saúde SP | ID: lil-42679.

PENGHUI, L.; LI, G. **Analysis of Taekwondo Tournament Logistics Demand and Study on the Theoretical Framework.** Jilin, China: Ieee, 2015.

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

SILVA, Grazielle Roberta Freitas *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, vol. 5, núm. 2, 2006, pp. 246-257. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil.

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

VENDITE, C. C; VENDITE, L. L; MORAES, A. C. **Scout No Futebol: Uma Ferramenta Para a Imprensa Esportiva.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005. Faculdade de Educação Física e Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

PINTO, C. L; ROCHA, D. F. M. A Importância da Logística Esportiva no Futebol Brasileiro. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 4, art. 4, p. 64-90, abr. 2023.

Contribuição dos Autores	C. L. Pinto	D. F. M. Rocha
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X