

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

Andressa Germann Avila

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA  
DE *FRAMEWORK* PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Santa Maria, RS  
2024

Andressa Germann Avila

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA  
DE *FRAMEWORK* PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Linha de Pesquisa em Inteligência Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**, área de concentração Gerência de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

Santa Maria, RS  
2024

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Avila , Andressa  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE  
FRAMEWORK PARA A TOMADA DE DECISÃO / Andressa Avila .-  
2024.  
312 p.; 30 cm

Orientador: Lucas Avila  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, RS, 2024

1. Clube Empresa 2. Modelo de Gestão 3. Modelo de  
Tomada de Decisão Estratégica 4. Organização Esportiva 5.  
Futebol I. Avila, Lucas II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, ANDRESSA AVILA , para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Andressa Germann Avila**

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE  
FRAMEWORK PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Linha de Pesquisa em Inteligência Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**, área de concentração Gerência de Produção.

Aprovado em 05 de março de 2024.

---

**Lucas Veiga Avila, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)**  
**(Membro interno)**

---

**Álvaro Luiz Neuenfeldt Júnior, Dr. (UFSM)**  
**(Membro interno)**

---

**Vitor William Batista Martins, Dr. (UEPA)**  
**(Membro externo)**

Santa Maria, RS  
2024

## RESUMO

### GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA A TOMADA DE DECISÃO

AUTOR: Andressa Germann Avila  
ORIENTADOR: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

Os impactos da gestão estratégica para o atual modelo empresarial do futebol podem promover o reconhecimento de uma proposta de modelo a partir de fatores de tomada de decisão. Mediante o exposto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa, propor um *Framework* para o processo de tomada de decisão estratégica em clube empresa. Como objetivos específicos, destacam-se: a) identificar os fatores de gestão estratégica que podem influenciar o processo de tomada de decisão em clube empresa no Brasil; b) mensurar os fatores de gestão estratégica para a tomada de decisão em clube empresa; c) analisar, a partir da visão dos gestores de clube empresas, os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão e d) desenvolver um *Framework* e diretrizes para a tomada de decisão estratégica em clube empresa no Brasil. A elaboração de um framework para a tomada de decisão estratégica em clubes empresariais de futebol é essencial para fornecer diretrizes sólidas baseadas em evidências (Kaplan & Norton, 1992), impulsionando a sustentabilidade financeira e a competitividade no mercado esportivo (Barney, 1991; Mintzberg, 1994). O estudo adota uma abordagem qualitativa e quantitativa. Na etapa qualitativa foi composta de 2 fases, sendo: a) uma Revisão Sistemática de Literatura, a partir da *string* "*Club company AND manag\**" na *WOS*, *Web Of Science* e *Science Direct*, no período de 2010 a 2022 onde foram identificados e considerados 55 artigos, os quais foram analisados nos *softwares Iramuteq* e *VOSViewer*; b) a segunda fase, consistiu em entrevistas semiestruturadas a partir de um protocolo aplicados em 5 gestores de club empresas no Brasil. Para a etapa quantitativa, foi desenvolvido um formulário eletrônico a partir da RSL e da Literatura, o qual foi validado com 08 especialistas e aplicados em 136 clubes empresas com 35 respostas. Para análise dos dados, foi realizada uma estatística descritiva simples, correlação, covariância e ANOVA. Como principais resultados, destacam-se: A RSL revela que mais de 50% dos estudos se concentram na Europa, enquanto 25% abordam gestão estratégica e Responsabilidade Social Corporativa. Entre 2018 e 2022, houve aumento nas publicações, especialmente devido ao aumento do número de clubes. Os resultados das entrevistas revelam que os clubes empresariais adotam abordagens diversas em termos de gestão, tomada de decisões estratégicas e liderança. Nos aspectos da pesquisa *survey*, a região sudeste, liderada por São Paulo, estão 33% dos clubes empresas do país; outra característica importante é que os clubes detém mais de 75% do desempenho organizacional vinculado à gestão. Como principais fatores na tomada de decisão, incluem competitividade, desempenho esportivo, sustentabilidade financeira e estratégias de marketing. Conclui-se que uma gestão estratégica eficiente é essencial para a sustentabilidade financeira dos clubes no mercado esportivo brasileiro.

**Palavras-chave:** Clube Empresa; Modelo de Gestão; Modelo de Tomada de Decisão Estratégica; Organização Esportiva; Futebol.

## ABSTRACT

### STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANIES CLUB: A FRAMEWORK PROPOSAL FOR DECISION MAKING

AUTHOR: Andressa Germann Avila  
ADVISOR: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

#### Abstract

The impacts of strategic management for the current football business model can promote the recognition of a model proposal based on decision-making factors. Based on the above, the general objective of the research was to propose a Framework for the strategic decision-making process in a company club. The specific objectives include: a) identifying the strategic management factors that can influence the decision-making process in a club company in Brazil; b) measure strategic management factors for decision-making in a company club; c) analyze, from the perspective of business club managers, the factors that influence the decision-making process and d) develop a Framework and guidelines for strategic decision-making in business clubs in Brazil. The development of a framework for strategic decision-making in business football clubs is essential to provide solid guidelines based on evidence (Kaplan & Norton, 1992), boosting financial sustainability and competitiveness in the sports market (Barney, 1991; Mintzberg, 1994). The study adopts a qualitative and quantitative approach. In the qualitative stage it was composed of 2 phases, being: a) a Systematic Literature Review, based on the string "Club company AND manag\*" in WOS, Web Of Science and Science Direct, in the period from 2010 to 2022 where they were identified and 55 articles were considered, which were analyzed using the Iramuteq and VOSViewer software; b) the second phase consisted of semi-structured interviews based on a protocol applied to 5 club company managers in Brazil. For the quantitative stage, an electronic form was developed from RSL and Literature, which was validated with 08 experts and applied to 136 club companies with 35 responses. For data analysis, simple descriptive statistics, correlation, covariance and ANOVA were performed. The main results include: RSL reveals that more than 50% of studies focus on Europe, while 25% address strategic management and Corporate Social Responsibility. Between 2018 and 2022, there was an increase in publications, especially due to the increase in the number of clubs. The results of the interviews reveal that business clubs adopt different approaches in terms of management, strategic decision-making and leadership. In aspects of the survey research, the southeast region, led by São Paulo, is home to 33% of the country's corporate clubs; Another important characteristic is that clubs have more than 75% of organizational performance linked to management. The main factors in decision making include competitiveness, sporting performance, financial sustainability and marketing strategies. It is concluded that efficient strategic management is essential for the financial sustainability of clubs in the Brazilian sports market.

**Keywords:** Club Company; Management Model; Strategic Decision-Making Model; Sports Organization; Soccer

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de tomada de decisão.....	24
Figura 2 - Análise do processo decisório.....	25
Figura 3 - Ciclo do processo de tomada de decisão.....	26
Figura 4 - Etapas do processo decisório.....	26
Figura 5 - Modelo de processo decisório.....	27
Figura 6 - Ciclo do processo para tomada de decisão.....	29
Figura 7 - Tomada de decisão e oportunidade.....	29
Figura 8 - Organização do processo de tomada de decisão.....	30
Figura 9 - Etapas do processo de tomada de decisão.....	35
Figura 10 - Tomada de decisão intuitiva e racional.....	36
Figura 11 - Premissas do modelo racional de tomada de decisão.....	37
Figura 12 - Premissas do modelo racional de tomada de decisão.....	38
Figura 13 - Relação entre decisões programática e não programáticas.....	40
Figura 14 - Vantagens das decisões de cada modelo.....	41
Figura 15 - Modelo de decisão dos níveis.....	42
Figura 16 - Modelo de decisão dos níveis.....	43
Figura 17 - Modelos de tomada de decisão.....	45
Figura 18 - Comparação com o modelo de racionalidade limitada.....	48
Figura 19 - Fluxograma do modelo de racionalidade limitada.....	49
Figura 20 - Modelo de racionalidade limitada.....	50
Figura 21 - Estilos de tomada de decisão.....	52
Figura 22 - Definição operacional de estrutura.....	54
Figura 23 - Etapas do processo de tomada de decisão.....	55
Figura 24 - Estrutura esportiva do futebol brasileiro.....	56
Figura 25 - Modelo de governança corporativa no futebol.....	56
Figura 26 - Estrutura de mercado para organização do futebol.....	57
Figura 27 - Modelos de gestão dos clubes esportivos.....	60
Figura 28 - Planejamento estratégico dos clubes esportivos.....	61
Figura 29 - Gestão estratégica no futebol.....	62
Figura 30 - Teoria da agência e o processo de gestão nos clubes.....	64
Figura 31 - Modelo de gestão estratégica para clube empresa.....	65
Figura 32 - Indicadores da gestão para o processo de tomada de decisão.....	66
Figura 33 - Etapas do planejamento estratégico.....	68
Figura 34 - Tópicos de impacto na gestão dos clubes.....	70
Figura 35 - Composição do ambiente do futebol.....	71
Figura 36 - Balanced Scorecard (BSC) para clube empresa.....	72
Figura 37 - Comparação entre formas de gestão.....	74
Figura 38 - Modelo clube tradicional e clube empresa.....	76
Figura 39 - Modelo clube tradicional e clube empresa.....	77
Figura 40 - Evolução das receitas brutas em clube empresa (em real).....	79
Figura 41 - Composição das receitas dos clubes no Brasil.....	80
Figura 42 - Total de clube empresa distribuídos pela unidade da federação.....	81
Figura 43 - Divisão dos clubes empresas.....	82
Figura 44 - Fluxograma da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	88
Figura 45 - Relação das publicações sobre o tema por área temática.....	112
Figura 46 - Relação das publicações sobre o tema por área temática.....	112
Figura 47 - Quadrante de relação entre os principais indicadores.....	113

Figura 48 - Principais palavras chaves dos modelos da pesquisa. ....	114
Figura 49 - Acoplamento da co-ocorrência das palavras chaves. ....	115
Figura 50 - Modelos de gestão das áreas temáticas com base na RSL. ....	116
Figura 51 - Quantidade de citações por ano sobre o tema. ....	117
Figura 52 - Quantidade de trabalhos por ano sobre o tema. ....	118
Figura 53 - Oscilação do total de trabalhos por ano sobre o tema. ....	119
Figura 54 - Acoplamento bibliográfico das principais instituições. ....	120
Figura 55 - Indicador de relação das instituições mais influentes. ....	121
Figura 56 - Acoplamento bibliográfico das principais instituições citadas. ....	122
Figura 57 - Mapa de co-citação por autor com impacto na temática. ....	125
Figura 58 - Relação entre os principais co-autores do tema de estudo. ....	126
Figura 59 - Relação entre os autores mais citados no tema de estudo. ....	128
Figura 60 - Acoplamento bibliográfico dos autores principais. ....	130
Figura 61 - Mapa dos periódicos de maior influência na pesquisa. ....	131
Figura 62 - Relação dos periódicos com impacto para a pesquisa. ....	133
Figura 63 - Mapa de acoplamento bibliográfico por país na área de pesquisa. ....	135
Figura 64 - Mapa de acoplamento por país com maior influência. ....	136
Figura 65 - Relação das principais referência das co-citações. ....	137
Figura 66 - Mapa dos autores mais co-citados. ....	138
Figura 67 - Análise do resultado dos cargos dos respondentes dos clubes. ....	173
Figura 68 - Outras modalidades de atuação dos clubes. ....	174
Figura 69 - Bloco IV – 4.3 Estilos de liderança dos clubes. ....	189
Figura 70 - Dispersão da análise estatística do bloco II. ....	200
Figura 71 - Dispersão da análise estatística do bloco III. ....	203
Figura 72 - Dispersão da análise estatística do bloco IV. ....	207
Figura 73 - Dispersão da análise estatística do bloco IV em anexo. ....	208
Figura 74 - Gráfico das variáveis de correlação BL I. ....	221
Figura 75 - Gráfico das variáveis de correlação BL II. ....	222
Figura 76 - Gráfico das variáveis de correlação BL IV. ....	232
Figura 77 - Resumo da ANOVA: fator único. ....	254
Figura 78 - Análise da ANOVA. ....	256
Figura 79 - Anova: fator duplo sem repetição. ....	258
Figura 80 - Análise da ANOVA: Fator duplo. ....	260
Figura 81 – Framework para tomada de decisão estratégica. ....	263



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tendência da tomada de decisão estratégica. ....	69
Tabela 2 - Endividamento dos clubes no balanço de 2022. ....	75
Tabela 3 - Análise da multipropriedade pelo mundo.....	84
Tabela 4 - Campeonatos mais valiosos do mundo. ....	85
Tabela 5 - Relação de filiação com trabalhos. ....	123
Tabela 6 - Relação de trabalhos dos principais autores da pesquisa. ....	127
Tabela 7 - Relação de trabalhos com autores mais citados. ....	129
Tabela 8 - Journals da literatura. ....	130
Tabela 9 - Principais periódicos da pesquisa.....	132
Tabela 10 - Periódicos mais citados. ....	134
Tabela 11 - Trabalhos mais citados na pesquisa.....	139
Tabela 12 - Autores e editores dos trabalhos mais citados na pesquisa. ....	140
Tabela 13 - Caracterização das empresas entrevistadas. ....	145
Tabela 14 - Características dos clubes e dos respondentes. ....	170
Tabela 15 - Números e percentuais em ordem decrescente. ....	173
Tabela 16 - Análise dos dados do bloco I. ....	176
Tabela 17 - Análise complementar aos dados do bloco I. ....	178
Tabela 18 - Análise dos dados do bloco II. ....	181
Tabela 19 - Análise dos dados do bloco III. ....	184
Tabela 20 - Análise dos dados do bloco IV.....	187
Tabela 21 - Tipos de tomada de decisão e estilos de liderança. ....	188
Tabela 23 - Características das organizações estudadas. ....	196
Tabela 24 - Principais teorias relacionadas com as evidências.....	198
Tabela 25 - Análise da gestão dos clubes. ....	201
Tabela 26 - Análise do desempenho financeiro dos clubes.....	204
Tabela 27 - Análise do desempenho organizacional. ....	206
Tabela 28 - Análise do desempenho organizacional. ....	209
Tabela 29 - Análise confirmatória e a gestão de clubes de futebol (2024). ....	211
Tabela 30 - Principais correlação entre as variáveis. ....	216
Tabela 31 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco I. ....	219
Tabela 32 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco II. ....	224
Tabela 33 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco III. ....	228
Tabela 34 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco IV. ....	231
Tabela 35 - Relação entre indicadores/métricas e a literatura.....	233
Tabela 36 - Análise das variáveis de covariância do bloco I.....	237
Tabela 37 - Análise das variáveis de covariância do bloco II.....	242
Tabela 38 - Análise das variáveis de covariância do bloco III.....	245
Tabela 39 - Análise das variáveis de covariância do bloco IV. ....	250
Tabela 40 - Resumo da ANOVA: fator único. ....	252
Tabela 41 - Análise da ANOVA. ....	255
Tabela 42 - Anova: fator duplo sem repetição. ....	256
Tabela 43 - Análise da ANOVA: Fator duplo. ....	259

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de tomada de decisão.....	31
Quadro 2 - Comparação entre decisões programática e não programáticas.....	39
Quadro 3 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa. ....	97
Quadro 4 - Aspectos e variáveis propostas para a etapa quantitativa.....	98
Quadro 5 - Estrutura organizacional dos clubes empresas. ....	147
Quadro 6 - Cultura organizacional dos clubes empresas. ....	149
Quadro 7 - Ambiente externo dos clubes empresas.....	152
Quadro 8 - Estratégia organizacional dos clubes empresas.....	155
Quadro 9 - Tecnologias dos clubes empresas.....	157
Quadro 10 - Aspectos gerais de gestão dos clubes empresas.....	159
Quadro 11 - Desempenho financeiro dos clubes empresas. ....	164
Quadro 12 - Desempenho organizacional dos clubes empresas.....	168
Quadro 13 - Indicadores de tomada de decisão nos clubes.....	193

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DOI	<i>Digital Object Identifier/Identificador de Objeto Digital</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
WOS	<i>Web Of Science</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	15
1.2 LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	23
2.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	28
2.3 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	51
2.4 PROCESSOS E MODELOS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO .....	53
<b>2.4.1 Modelos de gestão em clube empresa</b> .....	59
<b>2.4.2 Modelo de gestão estratégica em clube empresa</b> .....	67
2.5 GESTÃO DE CLUBE EMPRESAS NO BRASIL .....	73
<b>2.5.1 Clube empresa: panorama nacional</b> .....	78
<b>2.5.2 Clube empresa: panorama internacional</b> .....	83
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	87
3.1 ETAPA QUALITATIVA.....	87
<b>3.1.1 Coleta de dados da revisão sistemática da literatura (RSL)</b> .....	88
<b>3.1.2 Revisão sistemática da literatura (RSL)</b> .....	88
<b>3.1.3 Classificação do estudo</b> .....	89
<b>3.1.4 Tipo de estudo</b> .....	90
3.1.4.1 Desenvolvimento do protocolo de pesquisa .....	90
3.1.4.2 Coleta de dados.....	92
3.2 ETAPA QUANTITATIVA .....	93
<b>3.2.1 Pesquisa <i>Survey</i></b> .....	95
<b>3.2.2 Composição da população e amostra</b> .....	97
<b>3.2.3 Procedimentos para coleta de dados</b> .....	97
<b>3.2.4 Caracterização dos respondentes da pesquisa</b> .....	110
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	111

4.1 ETAPA QUALITATIVA.....	111
<b>4.1.1 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....</b>	<b>111</b>
4.1.2 Análise e interpretação da pesquisa qualitativa (RSL).....	141
4.2 ESTUDO MULTICASO – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	143
4.2.1 Caracterização dos clubes empresas .....	143
4.2.1.1 Estrutura Organizacional dos clubes empresas.....	146
4.2.1.2 Cultura organizacional dos clubes empresas .....	148
4.2.1.3 Ambiente externo dos clubes empresas .....	151
4.2.1.4 Estratégia organizacional dos clubes empresas .....	153
4.2.1.5 Tecnologia dos clubes empresas.....	156
4.2.2 Aspectos gerais de gestão dos clubes empresas .....	158
4.2.3 Desempenho financeiro dos clubes empresas .....	163
4.2.4 Desempenho organizacional dos clubes empresas.....	167
4.3 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA ( <i>Survey</i> ) .....	170
<b>4.3.1 Análise dos resultados da etapa descritiva .....</b>	<b>172</b>
4.3.1.1 Estatística descritiva dos resultados quantitativos .....	189
4.3.1.2 Caracterização da amostra analisada.....	190
4.3.1.3 Análise descritiva dos dados obtidos .....	190
4.3.1.4 Análise estatística das características das organizações .....	191
4.3.1.5 Análise estatística da gestão dos clubes .....	199
4.3.1.6 Análise estatística do desempenho financeiro dos clubes.....	203
4.3.1.7 Análise estatística do desempenho organizacional .....	206
4.3.1.8 Análise estatística do desempenho organizacional .....	208
4.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DA ANÁLISE DOS DADOS .....	210
4.5 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS .....	215
<b>4.5.1 Análise de correlação entre as variáveis da estrutura organizacional ...</b>	<b>217</b>
<b>4.5.2 Análise de correlação entre as variáveis gerais de gestão do clube .....</b>	<b>221</b>
<b>4.5.3 Análise de correlação entre as variáveis de desempenho financeiro.....</b>	<b>225</b>
<b>4.5.4 Análise de correlação entre as variáveis de desempenho organizacional</b> .....	<b>229</b>
4.6 ANÁLISE DE COVARIÂNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS .....	232
<b>4.6.1 Análise de covariância entre as variáveis da estrutura organizacional..</b>	<b>235</b>
<b>4.6.2 Análise de covariância entre as variáveis gerais de gestão no clube ....</b>	<b>240</b>

<b>4.6.3</b>	<b>Análise de covariância entre as variáveis de desempenho financeiro ...</b>	<b>243</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Análise de covariância das variáveis de desempenho organizacional ...</b>	<b>248</b>
<b>4.7</b>	<b>ANÁLISE DA ANOVA: FATOR ÚNICO.....</b>	<b>251</b>
<b>4.8</b>	<b>DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....</b>	<b>261</b>
<b>4.8.1</b>	<b>Proposta de <i>framework</i> para tomada de decisão estratégica em clube empresa .....</b>	<b>263</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>265</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>269</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUANTITATIVA .....</b>	<b>301</b>
	<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUANTITATIVA .....</b>	<b>303</b>
	<b>APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>308</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção é apresentada a contextualização do tema, a lacuna e problema de pesquisa, os objetivos, segregados em objetivos geral e específicos, além da justificativa e das contribuições do estudo. Na sequência, será abordada a contextualização do estudo, contendo os itens que foram utilizados para construir a dissertação.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As organizações globais buscam intensificar sua competitividade, lucratividade, internacionalização e inovação por meio do desenvolvimento tecnológico, reconhecendo o potencial de investimento em novos paradigmas de gestão para a tomada de decisões estratégicas em entidades desportivas (BERG et al., 2019; AGNEW; PILL, 2023). Historicamente, a prática esportiva emergiu como resultado da transmutação de atividades culturais fundamentadas em elementos de caráter lúdico e recreativo (BABCAK, 2017; AHMAD-SHUSHAMI; ABDUL-KARIM, 2020). Contudo, ao longo do tempo, esse fenômeno evoluiu para uma modalidade profissionalizada, alcançando dimensões globais e exercendo considerável impacto nos domínios cultural, social, político e econômico contemporâneos (AICHNER, 2019; ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021).

Com a introdução de novas tecnologias, o processo estratégico de tomada de decisão passou a refletir a busca pela redução de custos e a maximização da eficiência como diferencial competitivo (BERG et al., 2019; HEMMERT et al., 2022). Nesse contexto, em 1888, surgiu o pioneiro modelo de clube-empresa no cenário mundial, estabelecido na Inglaterra, com o propósito de salvaguardar os interesses de seus associados (AHMED, 2020; AMATRIA et al., 2023). Com as alterações organizacionais no contexto das entidades desportivas, particularmente voltadas para a prática do futebol, assim como em outros mercados globais, a disseminação do esporte ocorreu em consonância com a legitimação das ações e métodos de tomada de decisão dos gestores, sob a influência do processo de transformação do mercado esportivo (ALKANDI, 2021; AKERBOOM; CRAIG, 2022).

Nesse contexto, visando impulsionar o futebol e atender às atuais exigências das organizações esportivas, surgiram novos modelos e metodologias de gestão para a tomada de decisão (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; BROEKHUIZEN et al., 2021). No âmbito organizacional, em face da atividade econômica, ganhou relevância o impacto social e político das organizações e dos clubes de futebol, transformando a gestão em um componente essencial para a administração profissional dos clubes em nível internacional (BALLIAUW et al., 2020; BACHA et al., 2021). Nas últimas décadas, diversos estudiosos têm dedicado seus esforços ao estudo e pesquisa sobre essa temática, propondo segmentações para a compreensão e abordagens de modelos de gestão e tomada de decisão estratégica.

Entre os autores relevantes, destacam-se Simon (1975), Choo (1996), March (1994), Mintzberg (1976) e Cyert e March (1992), os quais estabeleceram segmentações na teoria do processo de gestão adaptadas às estratégias administrativas. Os notáveis contribuintes ao campo da gestão organizacional mencionados neste trecho desempenharam papéis proeminentes no desenvolvimento teórico. Herbert Simon (1975), renomado economista e cientista político, é reconhecido por suas incursões na teoria da tomada de decisões, introduzindo conceitos como racionalidade limitada e *satisficing*. Ikujiro Nonaka (1996) destaca-se por suas contribuições cruciais na gestão do conhecimento e criação de conhecimento organizacional, fornecendo uma compreensão fundamental das dinâmicas informacionais em contextos organizacionais.

James G. March (1994), teórico organizacional destacado, influenciou significativamente as teorias da agência e da tomada de decisões, elucidando aspectos cruciais desses domínios. Henry Mintzberg (1976), renomado teórico da administração, é reconhecido por seu trabalho seminal sobre estratégia e estrutura organizacional, oferecendo *insights* essenciais para a compreensão das dinâmicas estratégicas nas organizações. A colaboração de Herbert A. Simon, James G. March e Richard M. Cyert (1992) na formulação da teoria do comportamento administrativo representa uma contribuição seminal, destacando a importância de fatores comportamentais e adaptativos na tomada de decisões administrativas.

Esses acadêmicos, por meio de suas distintas contribuições, enriqueceram substancialmente o repertório teórico, proporcionando *insights* valiosos para a compreensão aprofundada dos processos de gestão e tomada de decisões em



contextos organizacionais. Frente ao atual panorama de transformações nas dinâmicas e volatilidades do ambiente organizacional, estabelecido pelo modelo de gestão estratégica, a evolução dos métodos de gestão passou a incorporar a padronização de elementos constituintes de um ambiente dinâmico em expansão, que tem experimentado notável crescimento nos últimos anos (BOUCHET et al., 2015; ANDERSSON et al., 2021). Adicionalmente, a gestão organizacional dos clubes propicia a criação de oportunidades de crescimento, visando estimular a competitividade e mitigar os riscos de mercado (ANNAMALAI et al., 2021; SIMON; RIECK, 2022).

O modelo de gestão assume a responsabilidade de impulsionar mudanças diante da transição de padrões organizacionais políticos e econômicos, ao mesmo tempo que catalisa novos paradigmas por meio de inovação e diferenciação competitiva (COSTA et al., 2018; SIMON-MORENO; KENNA, 2019). Com o intuito de consolidar os aspectos relacionados à transição do padrão das organizações esportivas, o modelo de gestão assume a necessidade de impulsionar mudanças, instigando os gestores a aprofundar a compreensão da temática do modelo de gestão estratégica, especialmente a partir de fatores decisórios, buscando promover uma transição de padrões tradicionais e catalisar novos paradigmas (FURTADO; KRAUS; JAQUES, 2019).

Na era contemporânea, onde as organizações esportivas enfrentam crescente complexidade e competição, a necessidade de um *framework* robusto para orientar a tomada de decisões estratégicas é crucial. Como destacado por Berg et al. (2019), o desenvolvimento tecnológico e a internacionalização exigem abordagens de gestão ágeis e eficazes, capazes de responder às demandas do mercado global. Ao mesmo tempo, segundo Ahmad-Shushami e Abdul-Karim (2020), a profissionalização do esporte exige uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e uma abordagem estruturada para a tomada de decisões.

Nesse contexto, um *framework* bem construído oferece um guia claro e sistemático para os gestores esportivos navegarem pelas complexidades do ambiente organizacional, como ressaltado por Aichner (2019). Além disso, conforme destacado por Anagnostou e Tzetzis (2021), proporciona uma base sólida para a inovação e diferenciação competitiva, permitindo que as organizações esportivas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e capitalizem as oportunidades emergentes.

Assim, um *framework* adequado não apenas melhora a eficiência e a eficácia da tomada de decisões estratégicas, mas também impulsiona a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das entidades desportivas em um ambiente cada vez mais desafiador.

Dessa forma, o planejamento destinado ao desenvolvimento de um modelo de gestão possibilitará que os clubes empresas implementem ações e medidas em diversos níveis, visando alcançar sucesso na tomada de decisão estratégica por meio da avaliação criteriosa de fatores de impacto (GAZZOLA; AMELIO, 2016). Na próxima seção apresenta-se a lacuna e problema de pesquisa, buscando destacar as evidências e apresentar os fatores motivadores para o desenvolvimento da pesquisa.

## 1.2 LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA

Neste contexto, identifica-se a lacuna e o problema de pesquisa, destacando as evidências e os fatores motivadores para a condução da investigação. Destaca-se que o planejamento estratégico para esses clubes constitui uma prática técnica essencial na administração esportiva (ANNAMALAI et al., 2021; ADHIKARI; SHRESTHA, 2022). O método de tomada de decisão estratégica, por sua vez, visa atender à demanda de forma mais precisa, reduzindo a dependência da produção baseada em previsões (AKSUM et al., 2021; AAGAARD et al., 2019).

Conforme relatório da Ernst e Young (2019), em 2018, os clubes de futebol brasileiros movimentaram aproximadamente R\$48,8 bilhões, sob a orientação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Nesta perspectiva institucional, as organizações inseridas no modelo de clube-empresa são identificadas e delimitadas conforme sua influência no contexto esportivo do futebol (ABIS, 2022; BAHAMONDE-BIRKE, 2023). Dessa forma, o planejamento estratégico emerge como um processo que incorpora o elemento definidor da cultura operacional dessas entidades (VAN REES et al., 2018; ALAZZANI et al., 2019).

A tomada de decisão, por sua vez, representa a conversão da estratégia em ação, configurando-se como um processo de gestão e constituindo uma área de pesquisa que espelha o desenvolvimento esportivo, tanto no contexto empresarial quanto na esfera científica (ABDURAZZAKOV et al., 2020; BERTHEUSSEN, 2023).

Contudo, a complexidade da tomada de decisão está intrinsecamente relacionada ao grau de clareza dos objetivos, bem como ao nível de conhecimento acerca das alternativas capazes de alcançar tais objetivos e suas respectivas consequências (KERR et al., 2020; BROEKHUIZEN et al., 2021). Nesse contexto, a literatura científica converge ao definir a tomada de decisão como um processo intensivo de informação (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; ANNAMALAI et al., 2021). Dessa maneira, o planejamento estratégico abarca um conceito abrangente para a gestão funcional da organização, influenciando as oportunidades de mercado por meio do aprimoramento técnico, particularmente no contexto da entidade esportiva, sob a influência da volatilidade dos parâmetros esportivos contemporâneos (ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021; BALZANO; MUNSBURG, 2023).

Diante da disseminação e expansão do futebol, as entidades esportivas passaram a formalizar os clubes como instituições organizacionais, delineadas por regulamentações e configuradas por elementos profissionalizantes (ALAZZANI et al., 2019; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023). As deficiências na gestão estratégica de clubes de futebol refletem a atual conjuntura das organizações, caracterizada pela necessidade de aprimoramento financeiro que demanda mudanças organizacionais, pautadas pelo modelo de gestão esportiva. Assim, a gestão estratégica engloba modificações no contexto da entidade esportiva, orientando-a para os domínios da comercialização e do entretenimento (BACHA et al., 2021; BALLIAUW et al., 2020).

No contexto da gestão estratégica nos clubes de futebol, é imprescindível reconhecer que ela abrange uma gama de aspectos que vão além dos resultados esportivos, incluindo a criação de uma infraestrutura sólida que engloba captação e retenção de talentos, estratégias de marketing e branding, tecnologias para análise de desempenho e melhoria da experiência do torcedor, além de uma gestão financeira responsável e transparente (BACHA et al., 2021; BALLIAUW et al., 2020). Dessa maneira, os clubes não apenas se tornam mais competitivos dentro de campo, mas também fortalecem sua posição no mercado, aumentando suas receitas e garantindo sua sustentabilidade a longo prazo.

A partir dessa contextualização, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: *Como deve se caracterizar um framework para tomada de decisão em clube empresa?*

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à questão proposta, são elencados os objetivos do estudo, segregados em objetivo geral e objetivos específicos

#### 1.3.1 Objetivo geral

Mediante o exposto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa, propor um *Framework* para o processo de tomada de decisão estratégica em clube empresa.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são apresentados de maneira detalhada, como ações a serem realizadas no estudo, no intuito de realizar uma sequência lógica delineada pelo objetivo geral. Para alcançar as pretensões do objetivo geral estabeleceram-se os objetivos específicos, conforme são demonstrados a seguir.

- a) Identificar fatores de gestão estratégica que podem influenciar o processo de tomada de decisão em clube empresa no Brasil.
- b) Mensurar os fatores de gestão estratégica para a tomada de decisão em clube empresa.
- c) Analisar, a partir da visão dos gestores de clube empresas, os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão
- d) Desenvolver um *Framework* e diretrizes para a tomada de decisão estratégica em clube empresa no Brasil.

Definidos os objetivos necessários, a resolução do problema de pesquisa, apresenta-se por meio de elementos que justificam a importância do estudo, assim como as escolhas e delimitações do contexto e de suas variáveis.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Diante da importância representativa que os clubes de futebol conspiram mundialmente, a escolha da pesquisa se justifica em termos de buscas pela construção e desenvolvimento do potencial de mercado em que o futebol brasileiro

insere-se na atualidade (BERG et al., 2019; BODET et al., 2020; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023). Esse trabalho busca estudar os aspectos de gestão estratégica, autoritária, por processos, democrática e meritocrática dos principais elementos, bem como as práticas de desempenho financeiro e organizacional e os critérios que envolvem a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o ambiente externo, a estratégia organizacional e a tecnologia, além dos tipos e estilos de tomada de decisão a partir das características dos clubes, e que ainda não foram explorados na literatura científica pelo tema (ABHIRAJ et al., 2021; ADHIKARI; SHRESTHA, 2022).

Com a legitimidade e mercantilização da entidade esportiva, a estrutura dos clubes emerge como um potencial catalisador para inserir o futebol no mercado e na literatura científica, respondendo à lacuna existente nos estudos relacionados ao modelo de gestão em clube-empresa (BOTOE et al., 2019; BARBA-SÁNCHEZ et al., 2022). Esses avanços são discernidos na literatura de pesquisa por meio de indicadores que delineiam o processo de gestão e tomada de decisão estratégica no cenário do futebol (ABARBANEL et al., 2018; AAGAARD et al., 2019; AKERBOOM; CRAIG, 2022).

A interação com as entidades esportivas é conduzida por meio de instrumentos de pesquisa, os quais são segregados em fases qualitativas e quantitativas, adotando diversas abordagens, com o propósito de contribuir com avanços tanto no âmbito científico quanto no organizacional da gestão esportiva (LINNENLUECKE et al., 2019). A distinção fundamental entre a dissertação em análise e outros estudos reside na abordagem específica sobre a gestão estratégica em clube empresas como um diferencial competitivo para organizações, visando mensurar fatores de impacto para a gestão (ACEVEDO et al., 2021; BALZANO; MUNSBURG, 2023).

A relevância dos modelos de tomada de decisão reside em uma gestão aprimorada, e os estudos específicos sobre a tomada de decisão em clubes-empresa propõem uma abordagem estratégica para o futebol em relação às instituições inerentes às organizações esportivas, visando alcançar uma orientação estratégica voltada para a competitividade (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2021; ABRAHAM et al., 2022). Dessa forma, o estudo fundamenta-se nos pressupostos de referências, abordando a lacuna existente na literatura sobre o modelo de gestão em clube-empresa e o processo de mudança na estrutura organizacional dos clubes, com

o objetivo de manter a eficiência no contexto que atribui importância para todas as partes interessadas na instituição (ADIB et al., 2021; BERCHIN et al., 2017; KAPUR; 2020; GALVÃ et al., 2019; ALBUQUERQUE FILHO et al., 2019; TEIXEIRA et al., 2018).

A implementação de ações gerenciais evidencia impactos estruturais substanciais nos clubes por meio da adoção do planejamento estratégico (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023). Diante dos fatos anteriormente mencionados, percebe-se que a temática abordada possui caráter original no contexto acadêmico-científico, apresentando, simultaneamente, aplicabilidade prática e relevância, o que fundamenta a importância da pesquisa. Dessa forma, o escopo deste estudo envolve a análise dos fatores determinantes na tomada de decisão, acompanhada da avaliação do modelo proposto em relação aos modelos decisórios utilizados como base na organização esportiva (BROEKHUIZEN et al., 2021; AKERBOOM; CRAIG, 2022). Em decorrência dessa contextualização, a próxima seção expõe a estrutura elaborada para a consolidação do presente estudo.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se dividido em cinco seções:

- Fundamentação teórica, composta pelas subseções sobre o processo de tomada de decisão, modelos de tomada de decisão, processos e modelos de tomada de decisão em clube empresa e gestão de clube empresa no Brasil;
- Métodos com delineamento metodológico composto pela etapa qualitativa com a subseção de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), e pela etapa quantitativa, composta pela pesquisa *survey*, entrevistas e estatística descritiva.
- Resultados e análises dos dados;
- Referências;
- Apêndices, composto pelo instrumento de pesquisa e pelas tabelas de apoio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas 4 seções, que contemplam os seguintes temas: o processo de tomada de decisão, modelos de tomada de decisão, processos de modelos de tomada de decisão em clube empresa e gestão de clube empresas no Brasil.

### 2.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão desempenha um papel crucial na obtenção de resultados e na melhoria do desempenho esportivo. Este processo envolve a seleção de uma alternativa entre as opções disponíveis, levando em consideração as consequências futuras (AHN; CUNNINGHAM, 2020; ABHIRAJ et al., 2021). Portanto, é imperativo considerar os resultados almejados, bem como os interesses das diferentes partes envolvidas, incluindo potenciais investidores, alinhando-se com a estratégia e objetivos do empreendimento (AKERBOOM; CRAIG, 2022; AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2021). A tomada de decisão implica na análise de fatores específicos, demandando responsabilidade dada a sua significativa importância para a gestão integral do negócio (ABARBANEL et al., 2018; ACEVEDO et al., 2021).

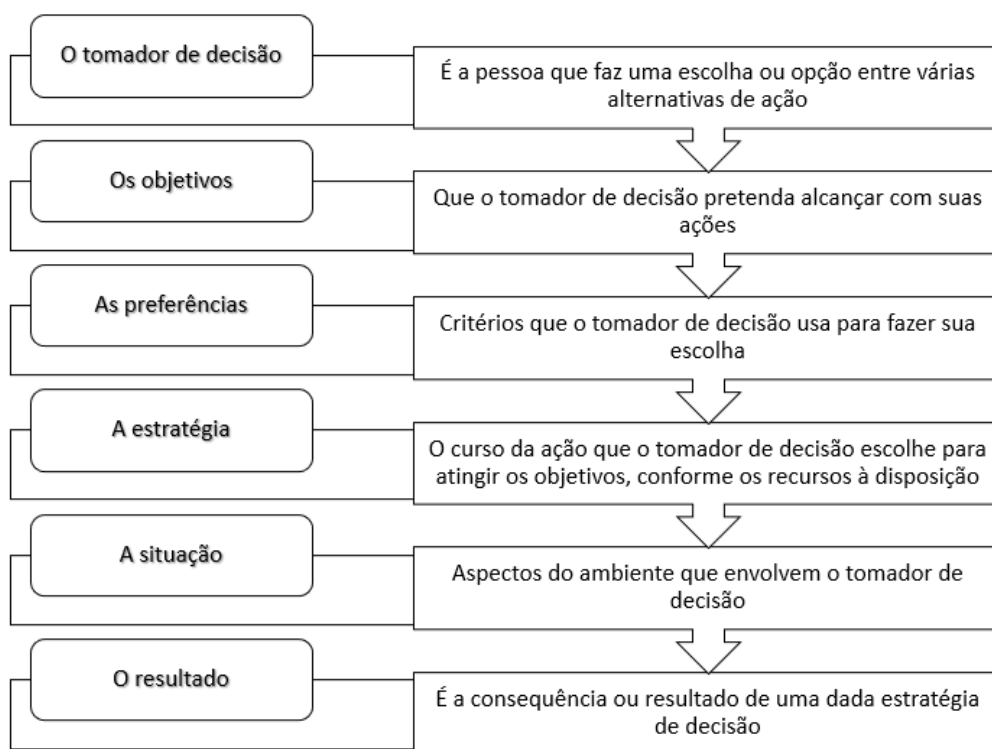
Este processo não se configura como uma entidade isolada, mas sim como uma série de ações integradas, compreendendo uma metodologia para a tomada de decisão, enquanto parte do processo decisório conduzido para alcançar um objetivo específico (ALAZZANI et al., 2019; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023). Conforme Anagnostopoulos et al. (2017), a decisão pode ser concebida como um processo de análise e seleção entre diversas alternativas disponíveis diante das ações no contexto fático. Nesse contexto, Leitão (2010) destaca que o campo da tomada de decisão pode ser subdividido em duas partes, sendo a primeira dedicada ao estudo dos modelos prescritivos.

Este processo é conduzido por meio de modelos e métodos, com o intuito de identificar uma alternativa que otimize os resultados organizacionais (BALLIAUW et al., 2020; BROEKHUIZEN et al., 2021). Adicionalmente, a segunda parte do processo decisório engloba os estudos dos modelos descritivos, os quais se baseiam na análise

de sistemas de informação, considerando a relação entre o processo decisório e sua aplicação prática (LIU; MATTILA, 2016; BAHAMONDE-BIRKE; BAHAMONDE-BIRKE, 2023; BACHA et al., 2021). De acordo com a abordagem de Anagnostou e Tzetzis (2021), organizações que adotam um modelo de gestão estratégico demonstram melhor desempenho após períodos de crise, resultante da habilidade em identificar novas oportunidades.

Nesse contexto, Anand e Singh (2021) propõem que o processo de tomada de decisão pode ser composto por seis elementos clássicos, conforme ilustrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Elementos do processo de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Woods et al., (2019).

A Figura 1 representa o processo de decisões estruturadas e planejadas, desempenhando um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento organizacional (BROEKHUIZEN et al., 2021; SIMON; RIECK, 2022). A liderança corporativa em clubes-empresa é caracterizada pela capacidade de análise e gestão das decisões (ACHEAMPONG, 2021; WRIGHT; INNERD, 2019). Conforme ilustrado na Figura 1, na primeira etapa, é essencial reconhecer a causa do problema, seguida pela coleta de dados para subsidiar a validação da decisão e, subsequentemente,



permitir a identificação do contexto no qual o problema está inserido (LOPEZ, 2023; ABRAHAM et al., 2019). Vale ressaltar que as decisões nem sempre derivam de problemas; podem originar-se também de oportunidades, objetivos e interesses visando gerar potencial competitivo (AGNEW; PILL, 2023; HEMMERT et al., 2022). Nesse contexto, o processo decisório pode ser estruturado da seguinte forma:

Figura 2 - Análise do processo decisório.

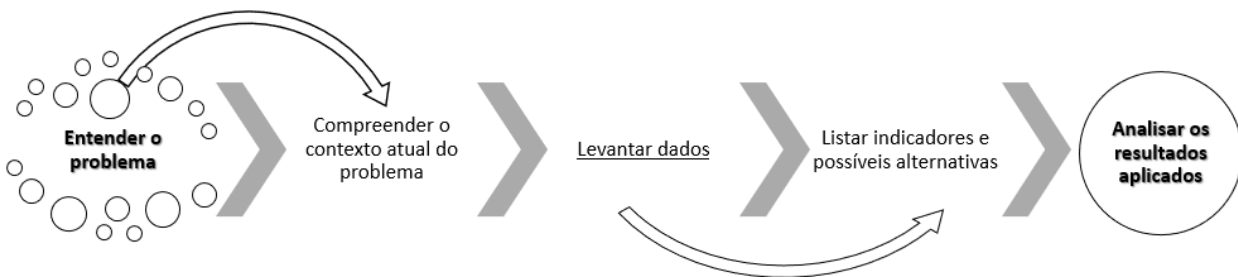


Fonte: adaptado de Berg et al., (2019).

Na sequência, com base na Figura 2, no contexto da análise do processo decisório, torna-se imperativo identificar alternativas por meio do reconhecimento dos dados coletados, possibilitando uma visualização aprimorada de todas as opções para a resolução do problema (BALZANO; MUNSBERG, 2023; AAGAARD et al., 2019). Destaca-se que, conforme salientado por Wright e Innerd (2019), a tomada de decisões representa um conjunto de estratégias e ações destinadas a diagnosticar um problema específico. Esse conjunto de estratégias visa extrair vantagens de uma oportunidade competitiva para avaliar alternativas (ENDRICH; GESCHE, 2020; BATISTA; COSTA, 2019; AVILA-CANO E TRIGUERO-RUIZ, 2023).

A teoria clássica da administração, marcada pela racionalidade econômica, visa estabelecer fundamentos para a economia política. Essa abordagem se destaca pelo estudo da decisão, empregando ações prescritivas e normativas, estabelecendo regras e modelos com base no critério de eficiência, o que permite ao tomador de decisão realizar escolhas racionais.

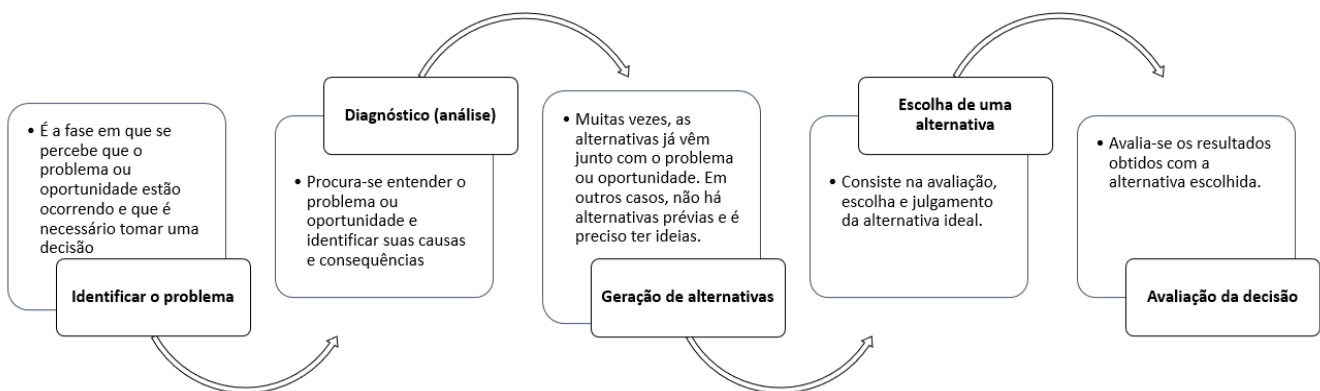
Figura 3 - Ciclo do processo de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Allal-Cherif et al., (2021).

Considerando o contexto exposto, a Figura 3 delimita o ciclo de tomada de decisão como o processo que inicia com a identificação do problema ou oportunidade, avançando para o diagnóstico e análise do problema. Nessa fase, busca-se compreender o problema ou a oportunidade, identificando suas causas e consequências (BRUDER et al., 2023; ADHIKARI; SHRESTHA, 2022).

Figura 4 - Etapas do processo decisório.



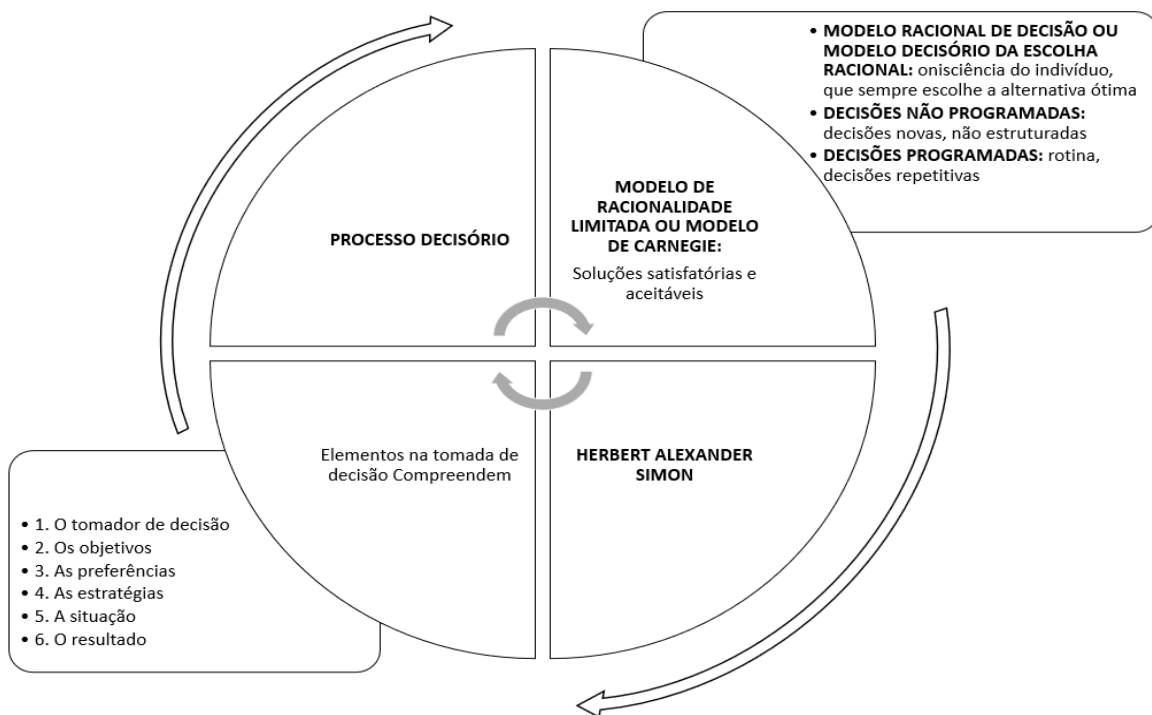
Fonte: adaptado de Chang et al., (2022).

O processo decisório busca gerar o melhor resultado, fundamentado na seleção da melhor alternativa dentre as disponíveis (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; ALBUQUERQUE et al., 2022). Vale ressaltar que o processo decisório não se limita à resolução de problemas, mas também engloba a identificação e

aproveitamento de oportunidades (ANDERSSON et al., 2023; AKERBOOM; CRAIG, 2022). Dado que ocorre incessantemente e em todos os níveis hierárquicos, podendo acarretar repercussões em toda a organização ou em parte dela (BARBA-SÁNCHEZ et al., 2022; ANDERSSON et al., 2021).

A escolha da melhor alternativa deve considerar se o problema identificado na primeira etapa será solucionado por cada alternativa, além de analisar quais alternativas têm maior potencial para atingir o objetivo principal (DEHESHTI et al., 2019; AVILA-CANO; TRIGUERO-RUIZ, 2023). Conforme destacado por Anand e Singh (2021), a tomada de decisão é essencial para as organizações. Por fim, a decisão e o acompanhamento visam verificar a eficácia na solução do problema, conforme demonstrado na figura 5 a seguir.

Figura 5 - Modelo de processo decisório.



Fonte: adaptado de Baker et al., (2019).

A geração de alternativas revela possibilidades diante do problema ou da oportunidade, seguida pela escolha de uma alternativa, que envolve a avaliação da decisão e dos resultados obtidos (BERCHIN et al., 2017; KAPUR; 2020; GALVÃ et al., 2019; ALBUQUERQUE FILHO et al., 2019; TEIXEIRA et al., 2018). Segundo Hammami et al. (2020), a tomada de decisão é uma tarefa crucial, associada a maior

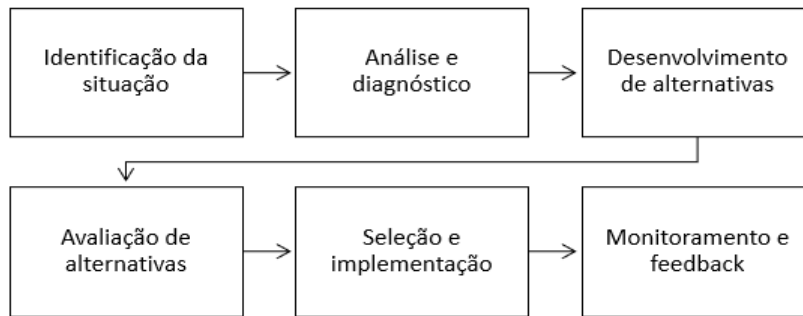
dificuldade e risco, uma vez que uma decisão mal sucedida pode levar a organização a enfrentar desafios para sua sobrevivência e adaptação ao ambiente externo (ADIB et al., 2021; ABRAHAM et al., 2019). Por outro lado, Adhikari e Shrestha (2022), em seus estudos, observaram que a filtragem de informações também pode resultar em dificuldades no processo de tomada de decisão.

Nesta etapa, é necessário considerar a ordem de prioridade, os valores, os critérios da situação do problema e as alternativas como solução final (BROEKHUIZEN et al., 2021; AHMAD-SHUSHAMI; ABDUL-KARIM, 2020). Assim, ao longo da primeira seção do referencial teórico apresentado, percebe-se na literatura diversas abordagens para mensurar os fatores de gestão no processo de tomada de decisão, fazendo uso da inovação e apoiando-se em esquemas, modelos e outras ferramentas desenvolvidas nas últimas décadas. Diante do exposto, a próxima subseção apresentará alguns dos principais modelos relevantes no tema de pesquisa.

## 2.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os modelos são concebidos como esquemas conceituais limitados e aproximados, desprovidos de produtos finais concretos (COUWENBERG; LUBBEN, 2015; COSTA et al., 2018). A terminologia "modelo" é frequentemente abordada sob diferentes perspectivas e interpretações (BAUMANN; ISMAIL, 2021; VAN REES et al., 2018). Em alguns contextos, representa algo conclusivo e finalizado, capaz de ser empregado para compreender a realidade na forma em que foi elaborado (YEN et al., 2022; ABARBANEL et al., 2018). Nesse contexto, Yang et al. (2021) discute as vantagens dos modelos aplicados ao processo decisório, ao simplificar a visualização geral das variáveis sem alterar a essência do modelo. Diante desse cenário, a figura 6 a seguir sintetiza o processo de tomada de decisão:

Figura 6 - Ciclo do processo para tomada de decisão.

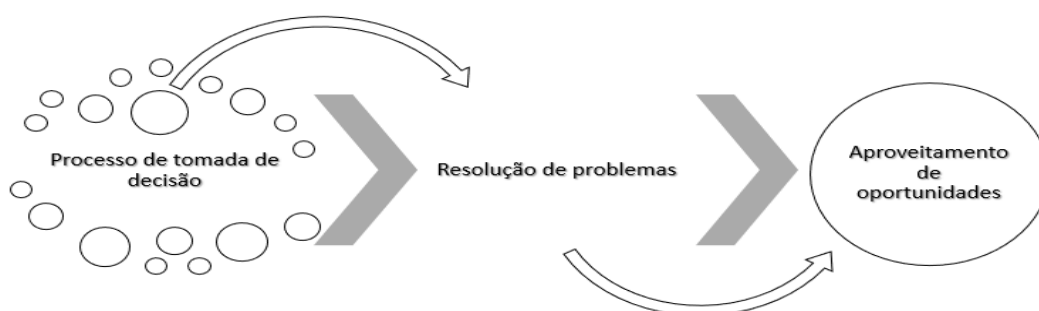


Fonte: adaptado de Soga et al., (2022).

Entretanto, é imprescindível considerar que a adoção de modelos pode acarretar limitações na identificação das variáveis determinantes de uma situação, conforme destacado por Simon e Garcia-Marti (2022). Eles afirmam que o modelo de decisão escolhido pelo gestor dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre essas variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do tomador de decisão, bem como de outros fatores internos e externos à organização (CRUZ et al., 2022; ACHEAMPONG, 2021).

O processo decisório envolve a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um adequado a uma situação específica (AKYILDIZ et al., 2022; BRAHMANA et al., 2021). Neste estudo, foram utilizados como referência os conceitos de Choo (2002), uma das principais obras sobre o tema, para analisar os modelos propostos pelo autor. Contudo, dada a lacuna de conhecimento científico sobre o futebol e a necessidade de aprimoramento do modelo de gestão dos clubes esportivos brasileiros, o processo decisório passou a incorporar a resolução de problemas para criar oportunidades e competitividade, como diferencial competitivo, conforme demonstra a figura 7 a seguir.

Figura 7 - Tomada de decisão e oportunidade.

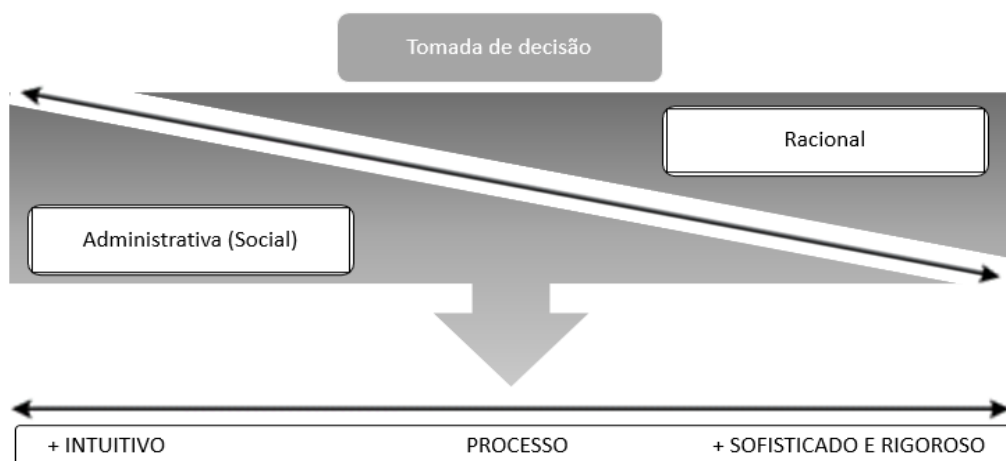


Fonte: adaptado de Anagnostopoulos et al., (2017).

A figura 7 representa que o modelo de gestão antecede o processo de tomada de decisão, manifestando a percepção da necessidade de uma mudança e culminando na escolha e implementação de um curso de ação entre fatores variáveis (AHAMED, 2020; AMATRIA et al., 2023). Nesse contexto, o processo de tomada de decisão abrange a categorização das etapas, evoluindo de um processo relativamente intuitivo para uma abordagem mais sofisticada e rigorosa (SANCHEZ et al., 2021; ALOSCO et al., 2023). Segundo Adhikari e Shrestha (2022), o modelo de gestão de uma empresa é composto por um conjunto de crenças, valores e princípios que determinam a administração da organização, influenciando o comportamento organizacional (ACHEAMPONG, 2021; AL MUSLEH et al., 2023).

Portanto, os modelos de tomada de decisão podem ser categorizados com base na especificidade da estratégia em relação ao objeto de estudo para a aplicação do modelo em clubes empresariais, utilizando como base os modelos existentes na literatura (AKSUM et al., 2021; AGNEW; PILL, 2023). No processo decisório, para realizar uma escolha totalmente racional, é necessário identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos preferenciais do contexto (CHOO, 1996). Este processo de tomada de decisão é apresentado na figura 8 a seguir.

Figura 8 - Organização do processo de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Faria et al., (2018).

Na fase da tomada de decisão racional, a informação disponível sobre a situação é a mais completa possível, enquanto a tomada de decisão organizacional mistura os dois estilos, o racional e o administrativo (SIMON; RIECK, 2022; AGNEW;

PILL, 2023). A figura 8 revela o processo organizacional para a tomada de decisão, como afirmado pelo autor Simon (2018), responsável pela introdução da teoria da racionalidade limitada e pioneiro nos estudos sobre a teoria organizacional. Nesse contexto, sugeriu-se que a tomada de decisão nas organizações esteja confinada ao princípio da racionalidade limitada diante da capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos (SIMON-MORENO; KENNA, 2019; BRUDER et al., 2023).

Por sua vez, Garcia e Anta (2020) indicam que não há limite para o número de modelos de tomada de decisão que podem ser desenvolvidos. A qualidade da decisão em grupo dependerá sempre das capacidades individuais das pessoas envolvidas, bem como da qualidade da informação compartilhada por cada um no processo de gestão (BRAZAO, 2019; ANDERSSON et al., 2023). O Quadro 1 a seguir apresenta os principais modelos de tomada de decisão em empresas e os principais autores encontrados na literatura sobre o tema de pesquisa, com base na lacuna da literatura sobre o modelo de gestão em clubes empresariais, introduzindo o conceito de cada teoria (LIU; MATTILA, 2016; BALZANO; MUNSBURG, 2023).

Quadro 1 - Modelos de tomada de decisão.

<b>Modelo de tomada de decisão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Principais autores</b>
Tomada de decisão intuitiva	<i>A decisão intuitiva pode ser definida como uma conclusão cognitiva baseada nas experiências prévias e respostas emocionais do decisor (Burke; Miller, 1999).</i>	Burke; Miller, (1999). Burke (2020). Miller et al., (1997). Robinson et al., (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de Decisão Racional	<i>No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências (Choo, 2003)</i>	Choo (1996). March e Simon (1975). Cyert e March (1992). March (1994). Stoner e Freeman (1992). Robbins (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de decisão com base em valores e princípios	<i>Esse tipo de tomada de decisão se apoia nos valores pessoais que o decisor desenvolveu ao longo da vida, com base em sua família, amigos e experiências (Choo, 2003).</i>	Choo (2003). Mintzberg (1994). Robbins (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de decisão colaborativa	<i>Processo colaborativo é chamado de Collaborative Decision Making (CDM), que é um esforço para tornar mais dinâmica e eficiente a atividade de tomada de decisão através do compartilhamento de informações, adequações de procedimentos de gestão, desenvolvimento de ferramentas de</i>	Bertsimas et al., (2009). Ball et al., (2000). Goldman, (2013). Groppe et al., (2010). Christoph Schneeweiss (2003). Seeber et al., (2015).

	<i>suporte e equalização da percepção do cenário entre todas as entidades envolvidas (Bertsimas et al., 2009).</i>	
Tomada de decisão especializada	<i>A ideia é levar em conta a opinião de um profissional especializado no assunto sobre o qual se deseja decidir (Chiavenato, 2003).</i>	Choo (2003). Mintzberg (1994). Chiavenato (2003).
Tomada de decisão programática	<i>As decisões programadas ou estruturadas representam as decisões rotineiras e repetitivas, utilizadas para resolver problemas cotidianos. Elas são utilizadas para situações que envolvem certeza e previsibilidade (Choo, 2003).</i>	Choo (2003). Mintzberg (1994). Robbins (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de decisão não programática	<i>As decisões não programadas ou não estruturadas representam decisões novas e não repetitivas, utilizadas para resolver problemas não rotineiros. Esse tipo de decisão é mais complexo, e envolve criatividade, inovação e improvisação (Choo, 2003).</i>	Choo (2003). Mintzberg (1994). Robbins (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de decisão Estratégica	<i>Planejamento estratégico é um procedimento formal que articula as decisões organizacionais em um sistema único de decisões integradas (Mintzberg, 1994).</i>	Fredrickson (1984). Fredrickson e laquinto (1989). Mintzberg (1994).
Tomada de decisão Operacional	<i>Na tomada de decisão operacional as decisões buscam direcionamento para ações imediatas e são tomadas por profissionais especializados (Simon, 1975).</i>	Choo (2003). Simon (1975). Robbins (2005). Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
Tomada de decisão processual	<i>Este modelo se caracteriza por ser o mais complexo e com mais etapas para a tomada de decisão. É constituído por três fases decisórias, três rotinas de apoio e seis grupos de fatores dinâmicos (Choo, 2003)</i>	Choo (2003). Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).
Tomada de decisão anárquica	<i>Pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem (Choo, 2003).</i>	Cohen, March e Olsen (1972). Choo (2003). Simon (1975).
Tomada de decisão política	<i>O modelo político foca nos efeitos dos objetivos conflitantes sobre as decisões. No entanto, a incerteza é mais baixa, pois cada participante do processo tem clareza quanto às alternativas preferidas e os objetivos que pretende atingir (Choo, 2003).</i>	Allison (1971). Nioche et al., (1993). Teodósio; Silva; Rodrigues, (2007).

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O Quadro 1 exemplifica os modelos de tomada de decisão, considerando o conceito com base nas formas e processos de decisão (AKERBOOM; CRAIG, 2022; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023). Alguns modelos empregam a intuição como método, no entanto, seguir a intuição não é o caminho mais eficaz, uma vez que escolhas pouco planejadas podem impactar nos resultados do negócio (ELLIOTT, 2022; ABDELKADER; AHMED, 2019). Decisões baseadas em pressentimentos ou



intuições podem levar o gestor a negligenciar dados essenciais para a organização (BRIOZO; MUNETTI, 2015; ACHKAR et al., 2019).

Contudo, muitos administradores tomam decisões com base em experiências anteriores em detrimento de métodos racionais (CARTLEDGE; TAYLOR, 2022; AGNEW; PILL, 2023). Nesse contexto, a pesquisa permite avaliar a gestão dos clubes de futebol para gerenciar adequadamente o relacionamento com as partes interessadas (ATTALI et al., 2018; ELLIOTT, 2022). Desse modo, aborda as preocupações de várias partes interessadas de maneira sustentável e imparcial, utilizando modelos cientificamente potenciais para o processo decisório (GROSS et al., 2022; BAHAMONDE-BIRKE, 2023). A seguir, apresentam-se os modelos de tomada de decisão e suas especificações práticas:

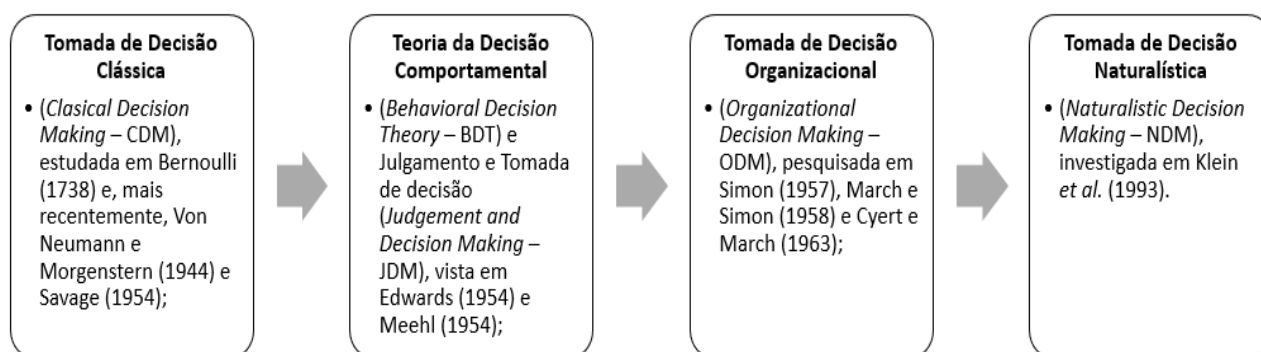
- a) Tomada de decisão intuitiva: este processo baseia-se na intuição, o que não é considerado o caminho mais eficaz, pois escolhas pouco planejadas podem afetar os resultados do negócio (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; ARROYAVE et al., 2019). A decisão intuitiva é definida como uma conclusão cognitiva baseada em experiências prévias e respostas emocionais (BURKE; MILLER, 1999; DEHESHTI et al., 2019). Apesar de ter sido introduzida para resolver problemas de ineficiência no ensino, ela pode causar prejuízos significativos à organização (SCHEMBERA, 2018; ABDELKADER; AHMED, 2019).
- b) Tomada de decisão racional: este processo segue uma ordem lógica, baseando-se totalmente em informações, regras e procedimentos predefinidos (FUHNER et al., 2021; BAKER, 2023). Busca resultados ótimos e conformidade das crenças com razões e ações (CARTLEDGE; TAYLOR, 2022; SIMON, 2018). Apesar de reproduzir a lógica capitalista, é essencial para decisões importantes em grupos ou organizações (GROSS et al., 2022; BRAZAO, 2019).
- c) Tomada de decisão em valores e princípios: baseiam-se em valores pessoais e nas missões da organização, impactando no presente e futuro (ACHEAMPONG, 2021; AGNEW; PILL, 2023). Considera crenças sólidas e valores pessoais do decisor (ALBUQUERQUE et al., 2022; BRUDER et al., 2023). Pode ser vista como uma estratégia de planejamento (BAO; CHANG, 2014; ANDERSSON et al., 2023).

- d) Tomada de decisão colaborativa: baseia-se na deliberação profunda na organização, levando em conta diferentes pontos de vista e promovendo ações mais sustentáveis (GAMACHE et al., 2020; AGNEW; PILL, 2023). Inclui a participação de todas as equipes, sendo interdisciplinar na gestão de conflitos (OWUSU; ASUMADU SARKODIE, 2016).
- e) Tomada de decisão especializada: envolvendo a opinião de um profissional especializado, este modelo é crucial para decisões estruturadas e planejadas (CUSKELLY et al., 2021; BURKE et al., 2020). Considera ações de planejamento, organização e execução nas diversas áreas do negócio (AKHTAR; NOSHEEN, 2022; AVILA-CANO; TRIGUERO-RUIZ, 2023).
- f) Tomada de decisão programática: caracterizada por decisões bem compreendidas, estabelece programas e normas altamente estruturados e rotineiros (BRAHMANA et al., 2021; ATTALI et al., 2018). É utilizada para contemplar alternativas possíveis para a solução do problema (ALBITAR et al., 2019; BURKE; MILLER, 1999; CARTLEDGE; TAYLOR, 2022).
- g) Tomada de decisão não programática: destinada a problemas pouco compreendidos, envolve estratégias, incertezas e não pode ser resolvida por decisões programadas (MOHAMADI et al., 2021; DEHESHTI et al., 2019). Caracterizada pela singularidade, não segue parâmetros prévios (DINEVA et al., 2017; ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023).
- h) Tomada de decisão estratégica: refere-se a decisões estratégicas que impactam objetivos e estratégias a longo prazo (YEN et al., 2022; ANDERSSON et al., 2021). Guia a empresa na formulação e implementação de estratégias para atingir metas (AKERBOOM; CRAIG, 2022; BROEKHUIJSEN; VALDERRAMA, 2021).
- i) Tomada de decisão tática: envolve metas de médio prazo, alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo (DINEVA et al., 2017; ATTALI et al., 2018). Ajuda a atingir metas e é focada nas atividades correntes das unidades ou departamentos (ABREU et al., 2021; CARTLEDGE; TAYLOR, 2022).
- j) Tomada de decisão operacional: aborda metas administrativas de curto prazo (AHSAN, 2022; MOHAMADI et al., 2021). Orienta ações imediatas com base

em funções práticas, analíticas e técnicas (BAHAMONDE-BIRKE, 2023; CUSKELLY et al., 2021).

Nesse sentido, os modelos de tomada de decisão encontrados na literatura são baseados em teorias que fortalecem o propósito da pesquisa e podem atender às expectativas no processo de tomada de decisão em organizações esportivas. Na figura 9, ilustra-se o processo de tomada de decisão.

Figura 9 - Etapas do processo de tomada de decisão.



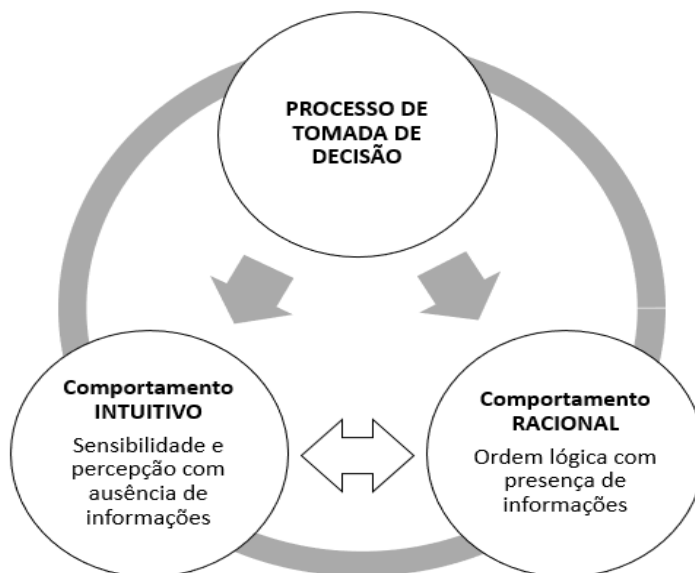
Fonte: adaptado de Liu e Mattila, (2016).

Um estudo conduzido por Christian e Timbers (2002) revelou que 45% dos executivos indicam que a intuição tem mais influência em seu processo de decisão do que a análise e o julgamento racional de fatos e dados (BREITBARTH et al., 2015; FEUILLET et al., 2021). Essa abordagem, predominantemente intuitiva, representa uma prática tendenciosa com potencial para causar prejuízos significativos à organização (MULLER; MUTZ, 2019; VAN REES et al., 2018). Destaca-se, portanto, dois modelos fundamentais que identificam o comportamento adotado em processos decisórios: o racional e o intuitivo (AAGERUP, 2020; AGGERHOLM; BREIVIK, 2021). O estudo propõe um processo analítico que pode ser aplicado no âmbito da gestão esportiva (BODET et al., 2020; FEUILLET et al., 2021).

A tomada de decisão racional, almejada por muitos, visa alcançar os melhores resultados práticos no contexto corporativo, em contraposição à decisão intuitiva (BRAHMANA et al., 2021; GROSS et al., 2022). Nesse processo, é essencial ter acesso à máxima quantidade de informações possível, permitindo a análise lógica para identificar a melhor alternativa (ACHEAMPONG, 2021; NOBIS et al., 2022). Assim, informações e dados são utilizados como fundamentos para escolhas, possibilitando uma análise lógica e ordenada na definição da melhor abordagem

(BERCHIN et al., 2017; KAPUR; 2020; GALVÃ et al., 2019; ALBUQUERQUE FILHO et al., 2019; TEIXEIRA et al., 2018). A Figura 10 apresenta uma ilustração desse processo, comparando a abordagem racional com a intuitiva.

Figura 10 - Tomada de decisão intuitiva e racional.

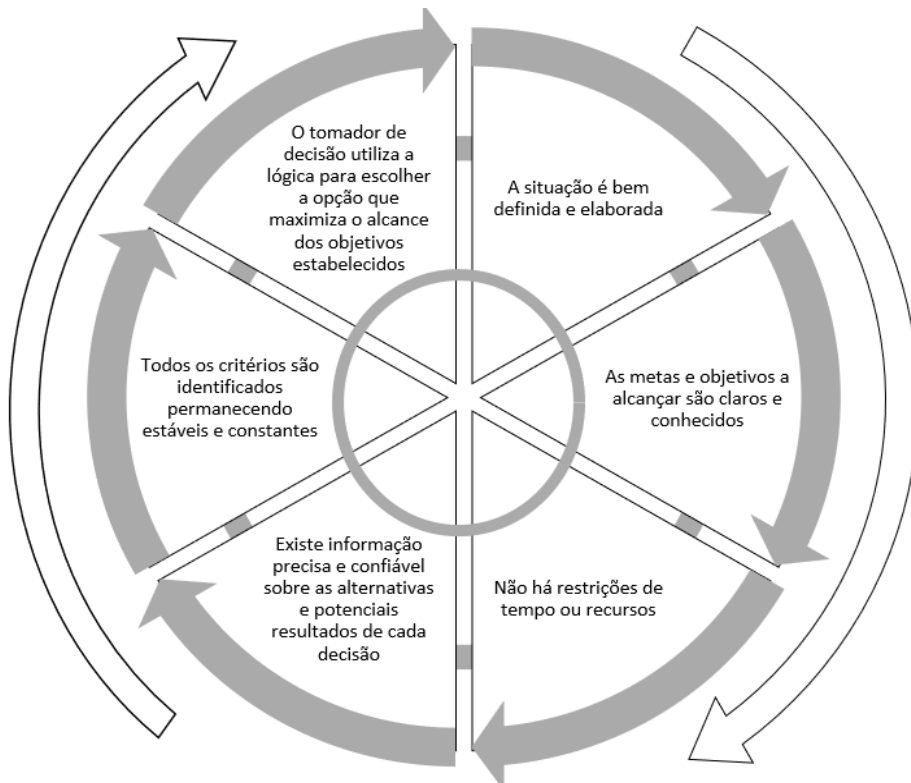


Fonte: adaptado de Foreman et al., (2021).

A figura 10 ilustra o processo de tomada de decisão lógico, destacando que, caso a análise revele princípios equivocados, é recomendável continuar a busca pela alternativa mais viável, assegurando que todos os resultados sejam coerentes (ADAMUS; FINANSOWEGO, 2021; LIU; MATTILA, 2016). Conforme Stoner e Freeman (1992), o processo decisório não se encerra com a escolha da decisão, sendo necessário realizar o monitoramento da decisão após a seleção da melhor alternativa (CARTLEDGE; TAYLOR, 2022; WOODS et al., 2019).

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistemático e estruturado, pressupondo regras e procedimentos pré-definidos que devem ser seguidos para alcançar resultados eficazes (DINEVA et al., 2017; FUHNER et al., 2021). A complexidade do processo decisório, por vezes, demanda a capacidade intuitiva de decisão (ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021; ENDRICH; GESCHE, 2020). No entanto, esse modelo predomina em sistemas fechados, com estruturas organizacionais altamente burocráticas, onde as diretrizes são definidas por regras formais. Segundo Peci et al. (2008), o modelo racional de tomada de decisão, conforme a figura 11, possui as seguintes premissas:

Figura 11 - Premissas do modelo racional de tomada de decisão.

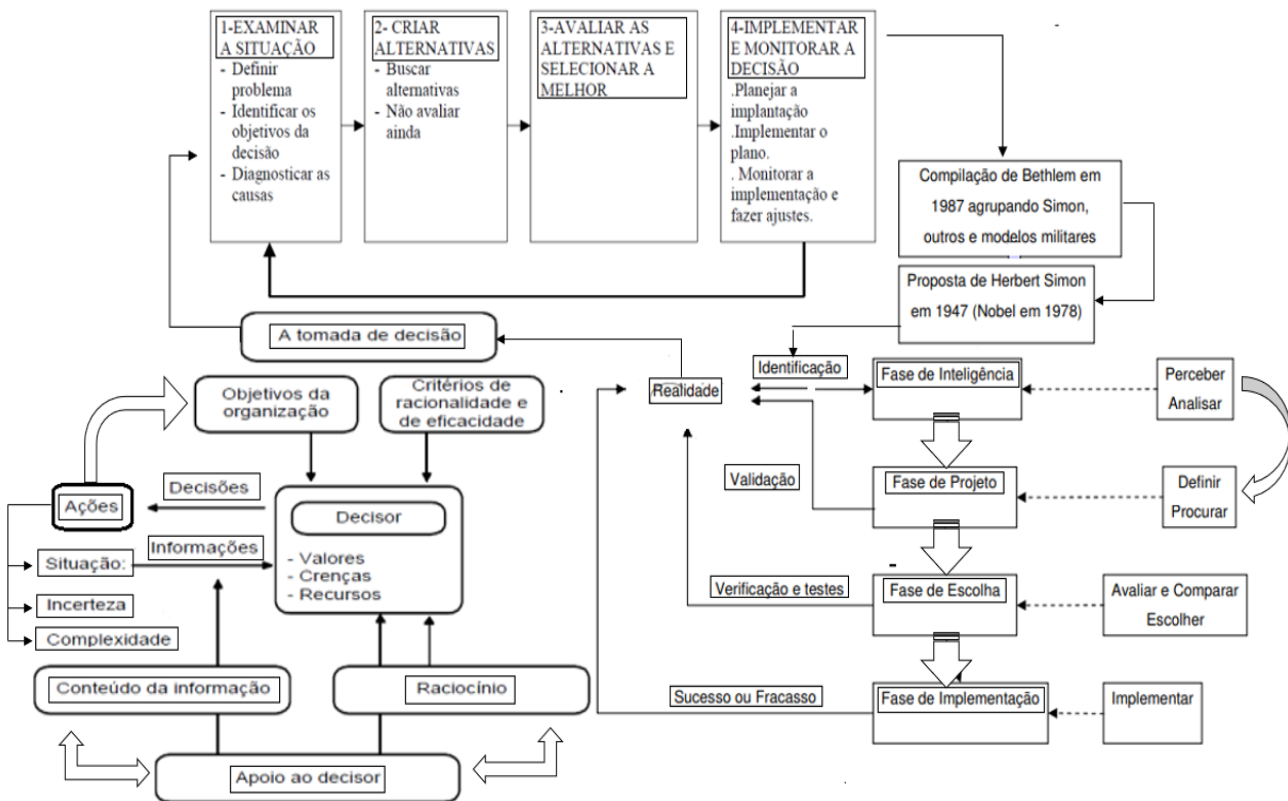


Fonte: adaptado de Feuillet et al., (2021).

Nesse contexto, March (1994), explica que este modelo foi inicialmente desenvolvido por Simon, (1979), ajustado por Cyert e March (1963), e novamente ajustado por March (1994). Dessa forma, o modelo racional de tomada de decisão refere-se ao processo decisório no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização (CARRINGTON et al., 2022; CUSKELLY et al., 2021). Essas premissas dificilmente são seguidas no meio organizacional, pois existem limitações à racionalidade durante o processo de tomada de decisão (DEHESHTI et al., 2019; KADLAC, 2020).

Portanto, é o modelo de tomada de decisão que se apoia nos valores pessoais que o decisor desenvolveu ao longo da vida, com base em suas experiências subjetivas (ABDELKADER; AHMED, 2019; ALBITAR et al., 2019). Diferentemente da intuição, que pode mudar a cada momento, na decisão com base em valores leva-se em conta as próprias crenças pessoais, que costumam ser mais sólidas (ALAZZANI et al., 2019; COUWENBERG; LUBBEN, 2015). Portanto, os autores Mintzberg et al., (1976), conseguiram discernir fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos de decisão, conforme demonstra a figura 12 a seguir.

Figura 12 - Premissas do modelo racional de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Martin, (2020).

No entanto destaca-se que, independentemente das características organizacionais e do nível de participação na gestão dos clubes, os gestores são responsáveis pelas consequências das decisões tomadas (ALAZZANI et al., 2019; OWUSU; ASUMADU SARKODIE, 2016). Logo, revela-se a ampliação de investimentos e a profissionalização da gestão para que a engrenagem das organizações gire e alcance seu objetivo principal. É uma alternativa diante do modelo de clube empresa, pois permite considerar diferentes opiniões (AL MUSLEH et al., 2023; ALAZZANI et al., 2019).

Nesse aspecto, conforme revela Sime et al., (2019), os gestores enfrentam uma situação que envolve diversas alternativas e a sua decisão deve basear-se na comparação entre as opções e a avaliação das suas consequências (AGGERHOLM; BREIVIK, 2021; DWIVEDI et al., 2022). No entanto, no meio corporativo os valores pessoais do colaborador podem se chocar com os interesses do negócio e com a estrutura organizacional (AICHNER, 2019; BOUCHET et al., 2015). Embora a decisão final costume ser dos gestores, a tomada de decisão colaborativa mostra que o

processo não precisa ser sempre individual e hierarquizado (ARROYAVE et al., 2019; BURKE et al., 2020).

Por outro lado, as decisões não programadas e não estruturadas, destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, que tendem a ser singulares e que não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros (ACKERMANN et al., 2022; CASTILHO et al., 2019).

Quadro 2 - Comparação entre decisões programática e não programáticas.

<b>Classificação</b>	<b>Decisões programadas</b>	<b>Decisões não programadas</b>
Classificação de decisão	Rotineiras	Singulares
	Recorrentes	Inovadoras
	Programáveis	Específicas
	Genéricas	
Natureza da situação	Bem definidas	Ambíguas
	Estruturadas	Desestruturadas
Ambiente de decisão	Condições estáticas	Condições dinâmicas
	Informação confiável e precisa	Pouca informação disponível
Método de decisão	Regras	Julgamento e princípios do tomador de decisão
	Procedimentos	
	Políticas	
Técnicas de apoio à decisão	Modelos matemáticos	Sistemas de apoio à decisão corporativa
	Planilhas	Simulações
	Orçamentos	Análise de cenários
	Pesquisa operacional	Intuição

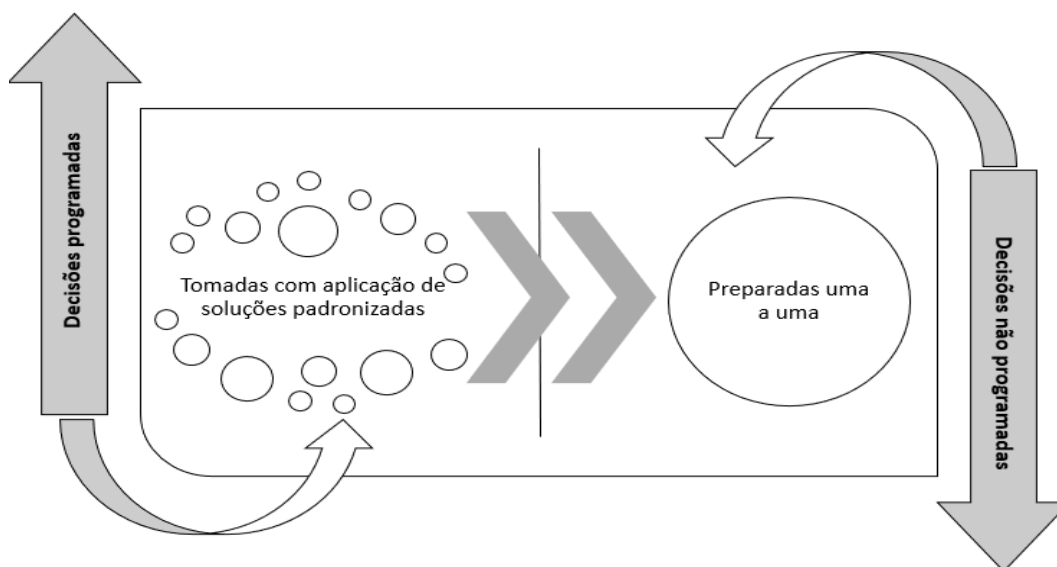
Fonte: adaptado de Neri et al., (2021).

O quadro 2 representa a comparação entre os tipos de decisão, visto que as decisões programadas compreendem soluções para situações já programadas e estruturadas, para a qual a organização desenvolveu previamente mecanismos de controle (AKHTAR; NOSHEEN, 2022; OWUSU; ASUMADU SARKODIE, 2016). Nesse contexto, conforme apresentado pela teoria de Simon (1970), o processo decisório no âmbito das organizações, aponta, entre outros aspectos, dois tipos de decisões, sendo as decisões programadas e estruturadas, bem como as decisões não

programadas e não estruturadas (AHMAD-SHUSHAMI; ABDUL-KARIM, 2020; CASTILHO et al., 2019).

Por sua vez, as decisões programadas e estruturadas caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos, e que se prestam aos procedimentos, regras e hábitos sistemáticos (LYSA, 2021; YEN et al., 2022). Com a crescente concorrência, cabe identificar novas oportunidades de mercado para a organização e aperfeiçoar o mercado conforme a demanda da organização esportiva (LIMA et al., 2022; MULLER; MUTZ, 2019). No entanto, as decisões não programadas compreendem soluções específicas para resolver situações inesperadas e pouco frequentes, na qual a informação é incompleta, conforme destaca a figura 13 a seguir (ABARBANEL et al., 2018; MACHADO FILHO et al., 2017).

Figura 13 - Relação entre decisões programática e não programáticas.



Fonte: adaptado de Ahamed (2020).

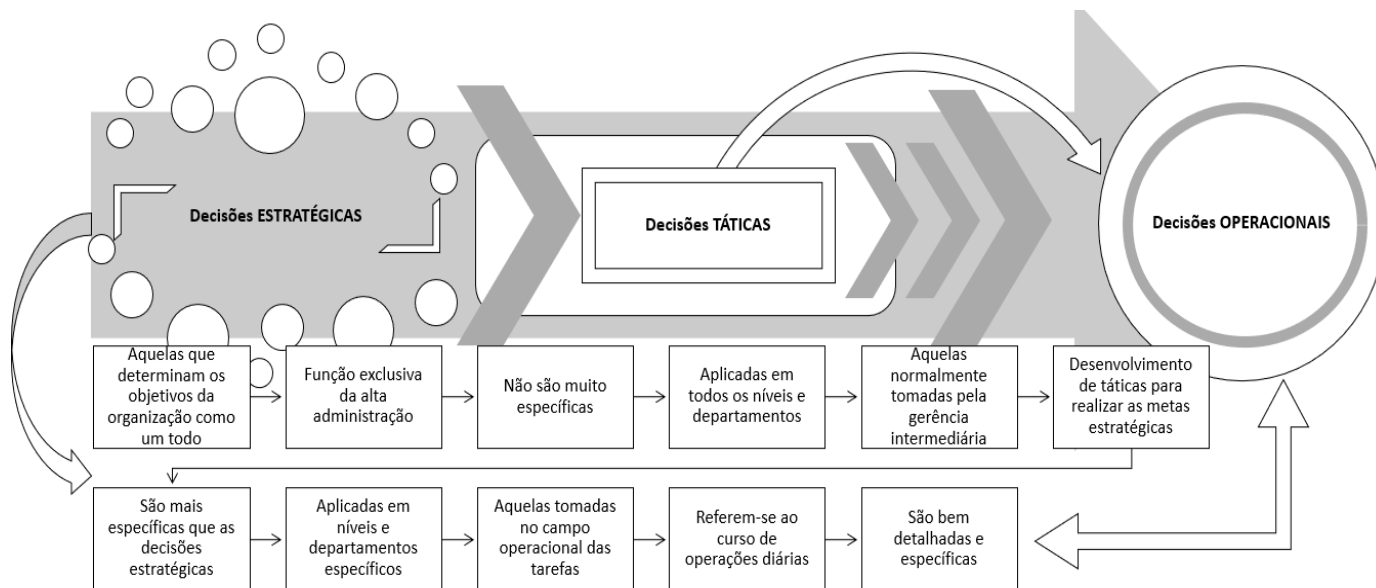
A maior dificuldade está nos novos gerentes, que ainda não estão familiarizados com esses métodos e perdem mais tempo tomando a melhor decisão (GOSSLING et al., 2022; SCHEMBERA, 2018). Por se tratar de uma situação repetitiva e estruturada, o administrador já sabe qual decisão é a mais eficiente e qual não deve ser levada em consideração (BURKE et al., 2020; FUHNER et al., 2021). Essas decisões geralmente são as mais importantes e precisam ser tomadas com mais cuidado e ter uma análise maior de risco (BOUANDEL; AMARA, 2019; BOUCHET et al., 2015).



Diante do entendimento de Anagnostopoulos et al., (2017), direcionou-se à tomada de decisão em uma das mais importantes capacidades de gestão do clube por consistir na capacidade de tomar decisões rápidas e taticamente exatas. As decisões estratégicas compreendem situações que impactam os objetivos e a estratégia do negócio em longo prazo (FEUILLET et al., 2021; MACHADO FILHO et al., 2017). Em conformidade com o disciplinado por Ribeiro e Alves, (2016), determina-se a decisão como uma escolha entre muitos atos possíveis.

Para Huettermann et al., (2021) e Montalvo et al., (2019), decidir é confiar a si próprio para prosseguir por uma linha de ação. Por outro lado, as decisões estratégicas são responsáveis por direcionar os objetivos no longo prazo, conforme demonstra a figura 14 a seguir, ao apontar as vantagens de cada uma (BALZANO; MUNSBURG, 2023B; LIMA et al., 2022).

Figura 14 - Vantagens das decisões de cada modelo.



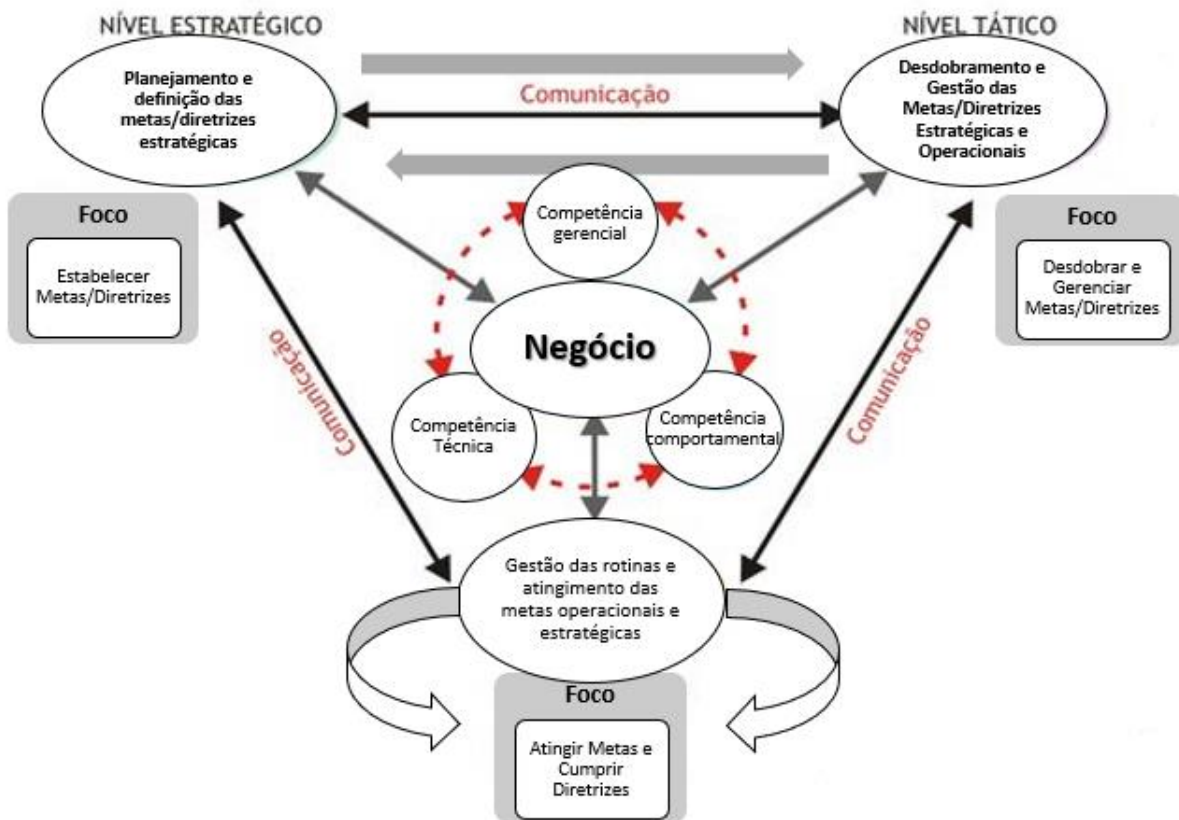
Fonte: adaptado de Batista e Costa, (2019).

Portanto, o planejamento estratégico está relacionado à missão, metas, valores e objetivos organizacionais direcionadas para definir quais mudanças na estratégia devem ser adotadas, sendo uma condição fundamental para o aumento da competitividade (KORDELA, 2020; KORSEBERG, 2018). De acordo com Muller et al., (2023), considera-se que a decisão pode ser entendida como um conjunto dos processos de seleção e de escolha. Apesar de ser fácil a confusão conceitual com solução de problemas, a tomada de decisão enfatiza a seleção de uma entre várias

alternativas de ação, enquanto a solução de problemas enfatiza a realização de novas alternativas (ACKERMANN et al., 2022; ADIB et al., 2021).

As decisões táticas têm como enfoque as metas de médio prazo, que são encaminhadas para os objetivos estratégicos de longo prazo, enquanto as decisões operacionais, também chamadas de administrativas, são metas de curto prazo (AGGERHOLM; BREIVIK, 2021; MONASTERIO et al., 2023). O processo de decisão, porém, precisa ter como base as estratégias da organização, conforme o modelo de tomada de decisão em nível, bem como apresenta o modelo da figura 15 a seguir.

Figura 15 - Modelo de decisão dos níveis.



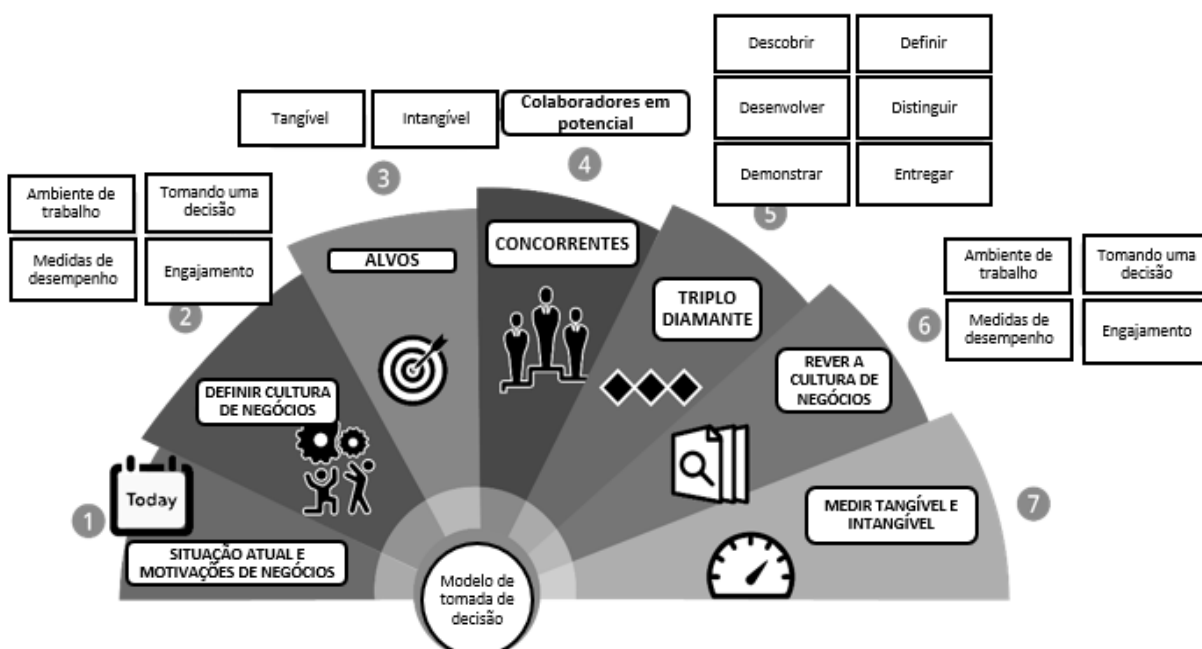
Fonte: adaptado de Gamache et al., (2020).

Desse modo, Laczniak e Shultz (2021), destacam a importância de analisar a gestão do clube, ao afirmar que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis (DWIVEDI et al., 2022; MONASTERIO et al., 2023). Logo, o planejamento considera o levantamento como um dos elementos que deve ser realizado junto aos executivos nos três níveis de gerência (AKHTAR; NOSHEEN, 2022; DINEVA et al., 2017). No Brasil, a realidade dos clubes ainda não está bem

delineada, posto que as atividades desportivas integram um momento de transição, no qual uma parcela dos clubes encontra-se em processo de mudança dos paradigmas de gestão e dos critérios de estabilidade (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; CUST et al., 2021).

Visto que, possuem foco tanto na lucratividade como no bom desempenho da performance organizacional, além do modelo ser estável e de sucesso, onde as informações necessárias para tal análise estão acessíveis aos gestores e tomadores de decisão (CAPELLÀ MITERNIQUE, 2021; KADLAC, 2020). De acordo com Pies e Schultz (2023), a tomada de decisão é caracterizada tanto pela incerteza de informação ou resultado quanto por uma série de escolhas tomadas de forma individual por meio de uma preferência pessoal, ou até mesmo de ambas (ADAMUS; FINANSOWEGO, 2021; SIMON-MORENO; KENNA, 2019). A figura 16 a seguir demonstra os indicadores que influenciam o modelo de decisão.

Figura 16 - Modelo de decisão dos níveis.



Fonte: adaptado de Chang et al., (2022).

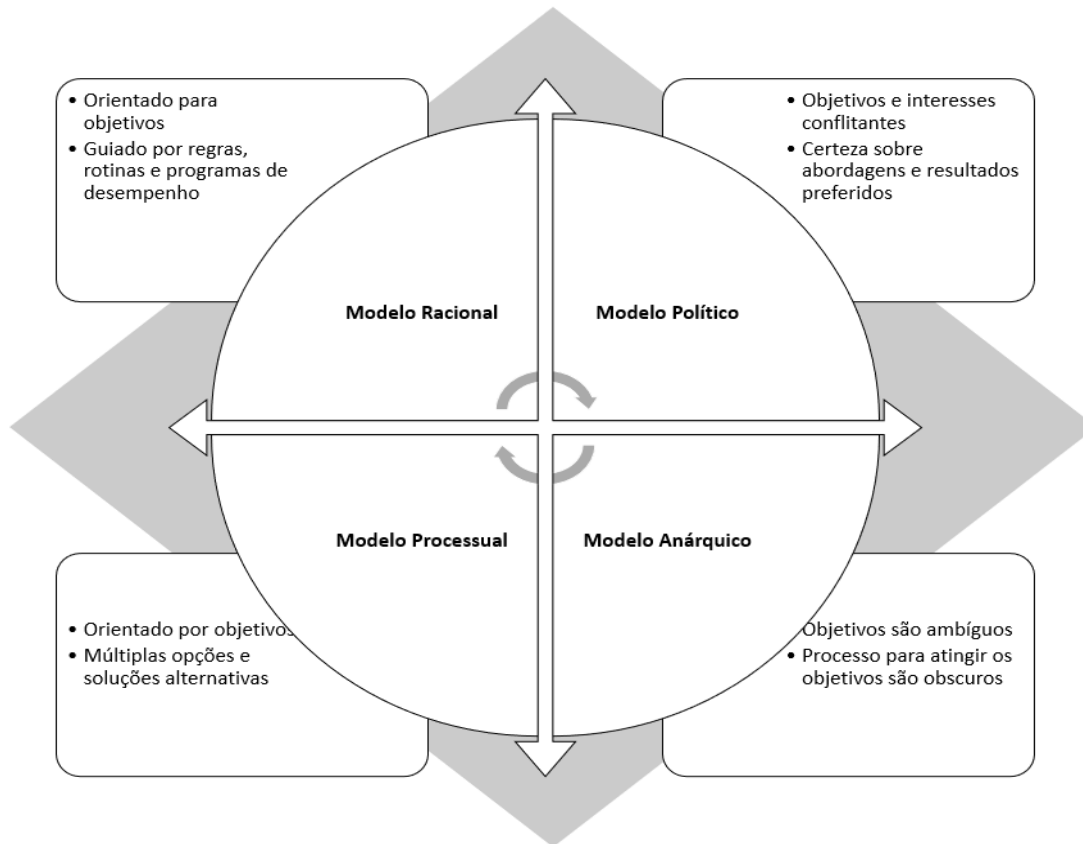
Para o entendimento de Brown e Sheridan (2020), considera-se tomada de decisão um processo do pensamento e da ação que culmina em um comportamento de escolha. Sendo assim, o estudo apresentado tem como objetivo identificar e classificar os fatores de valor que influenciam a gestão dos clubes de futebol na perspectiva das partes interessadas (CAPELLÀ MITERNIQUE, 2021; MONASTERIO

et al., 2023). O modelo de organização em clube empresa, além de discutir como os principais fatores e indicadores utilizados em empresas podem afetar a escolha dos métodos e agregar valor com diferencial competitivo para os clubes (MACHADO FILHO et al., 2017; MULLER; MUTZ, 2019).

Portanto, a decisão tática ou administrativa trata-se de uma modelo de decisão tomada em um nível inferior às decisões estratégicas (AHMADI et al., 2020; FRANDSEN; LANDGREBE, 2022). Normalmente, são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisões ou departamentos dos clubes (FRANCOIS et al., 2019; SIMON; RIECK, 2022). Normalmente essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas, exigindo uma gestão altamente especializada, formada por profissionais com formação e perfil adequados, sendo as operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária (BALZANO; MUNSBURG, 2023; FRANCIS; SARANGI, 2022).

Pelo exposto, constatou-se que o clube empresa pode satisfazer sua organização estrutural com base nos modelos de tomada de decisão estratégico, conforme os modelos visualizados na figura 17 a seguir.

Figura 17 - Modelos de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Schonberner et al., (2021).

Conforme ilustra a figura 17, destaca-se que a organização esportiva brasileira contempla um potencial do futebol pouco explorado, visto que entre 2009 e 2010 houve um aumento de aproximadamente 13% de investimento na organização esportiva (CUSKELLY et al., 2021; GAMACHE et al., 2020). Porém, o país ainda recebe pouco retorno em vista de sua capacidade de desenvolvimento e estrutura organizacional, bem como pontua Brahmana et al., (2021), ao expor que o futebol no Brasil não está sendo tratado de acordo com o potencial que realmente tem, provando que os clubes brasileiros aproveitam de maneira muito tímida as oportunidades econômicas deste setor (GAMACHE et al., 2020; SCHONBERNER et al., 2021).

Logo, segundo Hippchen e Dutzi (2013), o processo para constituir um modelo de tomada de decisão deve obedecer a decisão racional, por ser objetivo e lógico, seguindo para o processo de tomada de decisão intuitiva, no qual a decisão baseia-se nas experiências e no conhecimento. O modelo de tomada de decisão estratégica, de acordo com, Machado Filho et al., (2017), deve ser um mecanismo para a

resolução de um problema para atingir um resultado planejado (CARRINGTON et al., 2022; OWUSU; ASUMADU SARKODIE, 2016).

Segundo Aichner (2019), esse processo pode ser compreendido como sendo o caminho mental que o gestor utiliza para chegar a uma decisão, realizado por meio de um método sequencial que obedece a um conjunto de práticas que permitem eliminar as possíveis deficiências deste mesmo processo (CAPODISTRIAS et al., 2022; LIU; MATTILA, 2016). Com foco na análise da produção científica, o presente estudo examinou a evolução do número de publicações, os países de origem das publicações, os mais citados periódicos e artigos, bem como outras características relacionadas à experiência de implementação do modelo de gestão empresarial em clube empresa (CASTILHO et al., 2019; GRAAKJAER, 2020). Logo, os principais modelos de tomada de decisão considerados, de acordo com a classificação de Choo (1996), compreendem o modelo de tomada de decisão racional, processual, político e anárquico.

Entretanto, para Apriani e Erliyana, (2020), em ambientes de alta velocidade e com grande volatilidade não se deve aplicar modelos de tomada de decisão (AGGERHOLM; BREIVIK, 2021; MONASTERIO et al., 2023). A estrutura organizacional apresenta várias semelhanças ao modelo racional e suas principais características são confluentes em muitos aspectos (BROWN; SHERIDAN, 2020; FRANCIS; SARANGI, 2022). Para tanto, o modo processual é utilizado quando os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos (AHMADI et al., 2020; DECIUS, 2021). O processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, na qual a tomada de decisão, em sua concepção inicial, vislumbra a capacidade máxima de tomar uma decisão (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; CARTLEDGE; TAYLOR, 2022).

Nesse sentido, o modelo racional de decisão ou modelo decisório da escolha racional foi a primeira visão teórica acerca do processo decisório (AKERBOOM; CRAIG, 2022; LACZNIAK; SHULTZ, 2021). Para tanto, esse modelo também é denominado modelo da racionalidade maximizadora ou modelo de racionalidade substantiva (FONTOURA; COELHO, 2020; HUETTERMANN et al., 2021). Portanto, esse conceito de racionalidade remete à onisciência do indivíduo (BREITBARTH et al., 2015; MONASTERIO et al., 2023). Logo, é o modelo que confere ao indivíduo a capacidade irrestrita de maximizar e atingir, da melhor maneira possível, seus

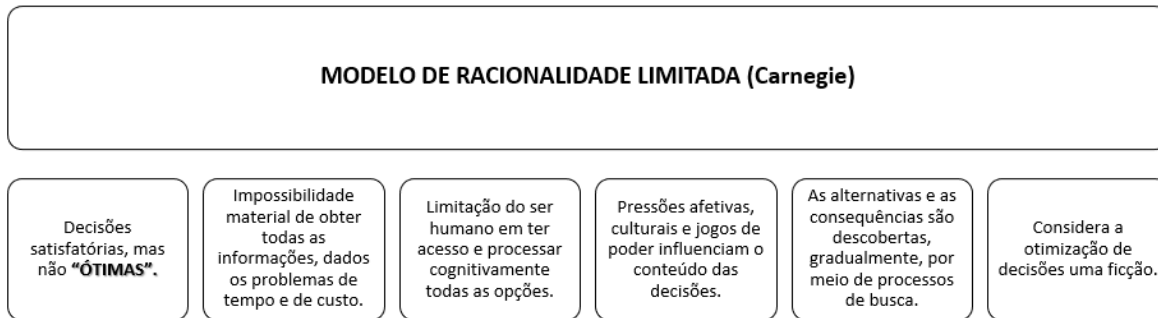
objetivos (ADELEKE et al., 2021; MULLER et al., 2023). Este modelo é capaz de escolher a alternativa ótima, de acordo com seus objetivos, e, ainda, à estabilidade e à consistência das suas preferências (BAUMANN; ISMAIL, 2021; CAPODISTRIAS et al., 2022).

Portanto, o modelo racional de decisão nos apresenta uma imagem do tomador de decisões (APRIANI; ERLIYANA, 2020; GOSSLING et al., 2022). Constata-se que no modelo racional, o tomador de decisão irá tomar uma decisão ótima, mesmo não possuindo o conhecimento absoluto de todas as alternativas (ADAMUS; FINANSOWEGO, 2021; BERTHEUSSEN, 2023). Posto que, no modelo racional de tomada de decisão, o processo levaria a uma decisão ideal, independentemente de quem a tomasse (APRIANI; ERLIYANA, 2020; BAUMANN; ISMAIL, 2021). No modelo racional estão reunidas as abordagens que admitem que aquele que toma a decisão possui um conhecimento completo e preciso das consequências de cada escolha (AGNEW; PILL, 2023; AHAMED, 2020).

Contudo, o autor registra que os clubes diferem-se em relação a outras organizações ditas burocráticas, diante do modelo de estrutura e em virtude da forma de supervisão (HAMMAMI et al., 2020; SCHEMBERA, 2018). Com ausência de regras claras sobre o desempenho e responsabilidade diretiva, bem como o grau de descentralização administrativa das autoridades (CAPODISTRIAS et al., 2022; MACHADO FILHO et al., 2017). Ainda nesse sentido, proposto por Hebert Simon, o modelo de racionalidade limitada pode ser definido, conforme revela March (1994), como um processo da economia e da teoria da decisão científica para fazer escolhas determinadas em um ambiente específico e previamente definido.

Dessa forma, cabe analisar as regras auxiliares do processo de tomada de decisão que, conforme coletas realizadas por Arslan et al., (2020), retratam o modelo de base racional elaborado por Robbins et al., (2008), com a finalidade de identificar o problema real para determinar o objetivo de decisão, além de reunir as informações pertinentes para mapear os obstáculos mediante uma lista de alternativas (ACEVEDO et al., 2021; AHMADI et al., 2020). A figura 18 a seguir ilustra os principais aspectos do modelo de racionalidade limitada.

Figura 18 - Comparação com o modelo de racionalidade limitada.



Fonte: adaptado de Ribeiro e Alves, (2016).

Para Piggini et al., (2017), o modelo de tomada de decisão racional aborda o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada, além de considerar as várias opções que podem conduzir ao objetivo pretendido (BERCHIN et al., 2017; KAPUR; 2020; GALVÃO et al., 2019; ALBUQUERQUE FILHO et al., 2019; TEIXEIRA et al., 2018, 2022; FONTOURA; COELHO, 2020). Portanto, no modelo racional há centralização das decisões, existindo uma menor formalização de procedimentos e baixa conflitualidade (BAPTISTA et al., 2020; KLARISTENFELD, 2021). O modelo burocrático do processo decisório originou-se das descobertas realizadas nos trabalhos de Max Weber (1979).

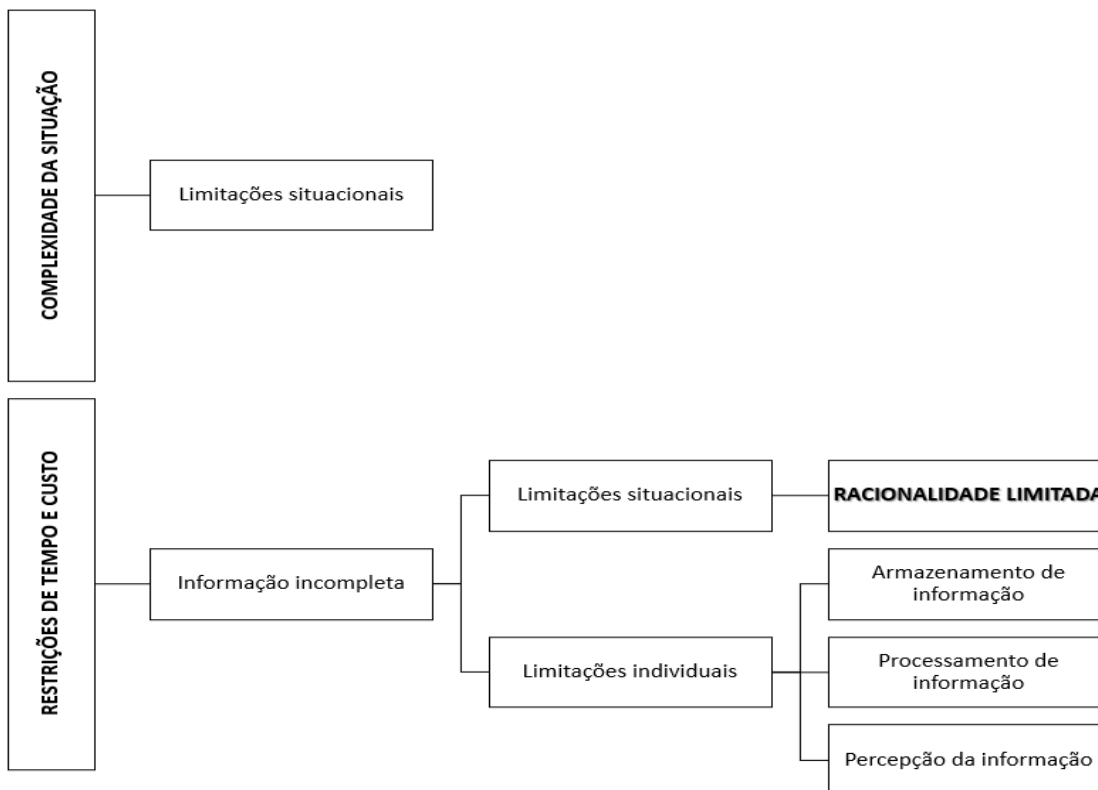
Nesse sentido, Gamache et al., (2020), designou de burocracia mecânica a existência de uma importante centralização dos poderes de decisão. Por outro lado, o processo de tomada de decisão adotado na gestão contemporânea contempla o modelo de racionalidade limitada, sendo que o modelo de Carnegie propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ações, além do alto custo envolvido nesse processo (ALEGI; TIMBS, 2019; BAMPOURAS; THOMAS, 2022). Existem limitações tanto individuais quanto ambientais no meio organizacional (COHN et al., 2021; CROUSE et al., 2019). Ainda, para Robinson et al., (2015), define-se racionalidade limitada como a construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade.

Logo, ao invés de buscar a solução que maximize o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, os tomadores de decisão se contentam com as soluções aceitáveis e satisfatórias (AZAREH et al., 2019; KLARISTENFELD, 2021). Pelo exposto, há consenso na literatura analisada quanto ao entendimento de que



tomar uma decisão totalmente racional é uma tarefa praticamente impossível, pois o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras do processo (MACHADO FILHO et al., 2017; MULLER; MUTZ, 2019), conforme representa o fluxograma da figura 19:

Figura 19 - Fluxograma do modelo de racionalidade limitada.



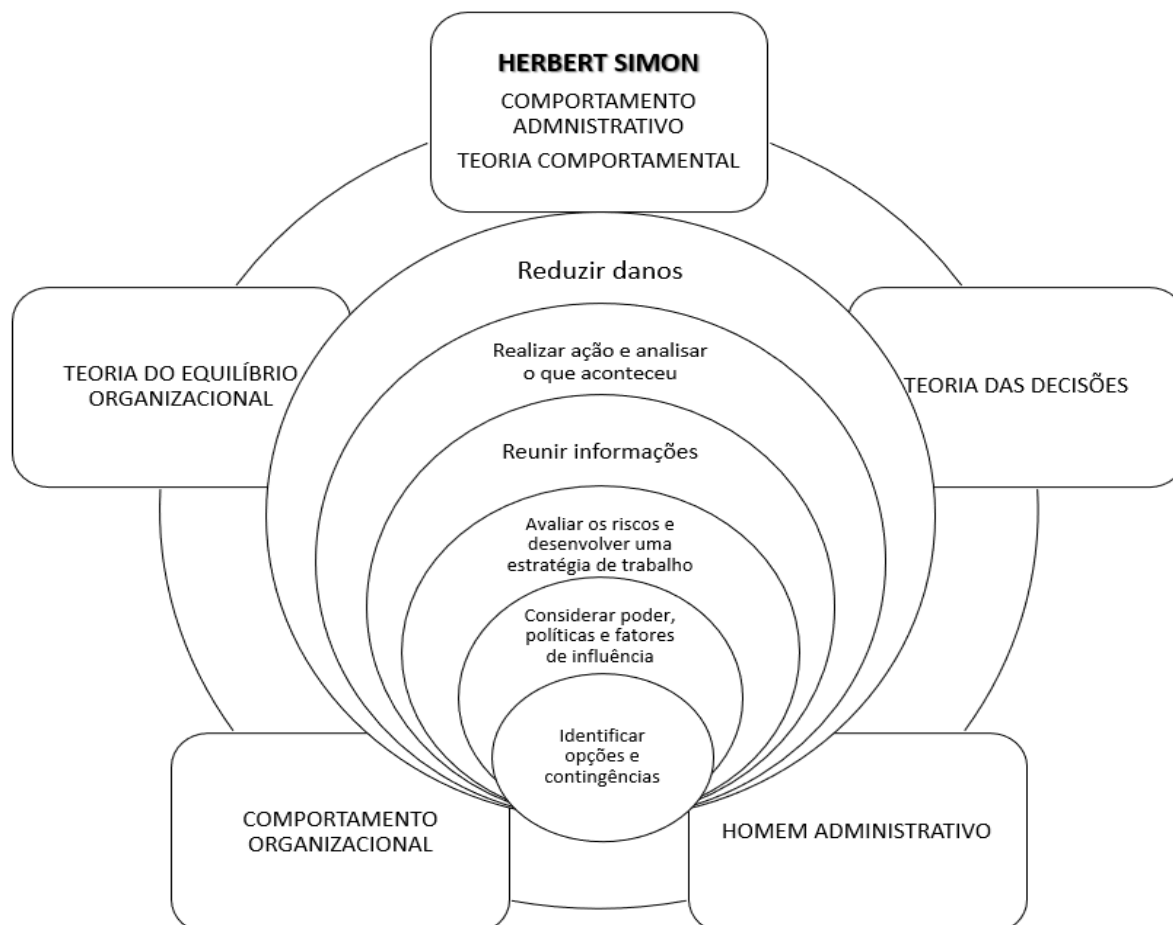
Fonte: adaptado de Cruz et al., (2022).

A classificação do conceito de racionalidade em seis tipos foi gerada por Herbert Simon (1970). Por sua vez, para Montajabiha et al., (2017) e Jermyn et al., (2022), todo administrador deve estar ciente de suas limitações, conforme destaca a figura 19. Portanto, as situações como complexidade, restrição de tempo, recursos e capacidade de processamento de informação limitada, restringem a racionalidade do tomador de decisão (DEHESHTI et al., 2019; LIMA et al., 2022). O termo racionalidade diz respeito à qualidade ou estado de ser sensato, com base em fatos ou razões (FRANCIS; SARANGI, 2022; MONASTERIO et al., 2023).

Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem

econômico (ALEGI; TIMBS, 2019; JERMYN et al., 2022). O modelo de racionalidade limitada pode ser visualizado na figura 20:

Figura 20 - Modelo de racionalidade limitada.



Fonte: adaptado de Teixeira et al., (2022).

Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (CROUSE et al., 2019; DWIVEDI et al., 2022). Assim, a decisão ótima é apresentada por March (1994). O autor preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana (BOUANDEL; AMARA, 2019; FEUILLET et al., 2021). Segundo March e Simon (1993), a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes.

O modelo de tomada de decisão possui a finalidade de criar um ambiente dinâmico, além de facilitar a manutenção e proporcionar maior contribuição à melhoria contínua e longevidade da organização (FEUILLET et al., 2021; GRAAKJAER, 2020).

Dessa forma, o modelo de clube empresa pautado na tomada de decisão estratégica contempla o plano de gestão para direcionar ações da organização e satisfazer o melhor desempenho financeiro estratégico (BARREIROS et al., 2020; MACHADO FILHO et al., 2017).

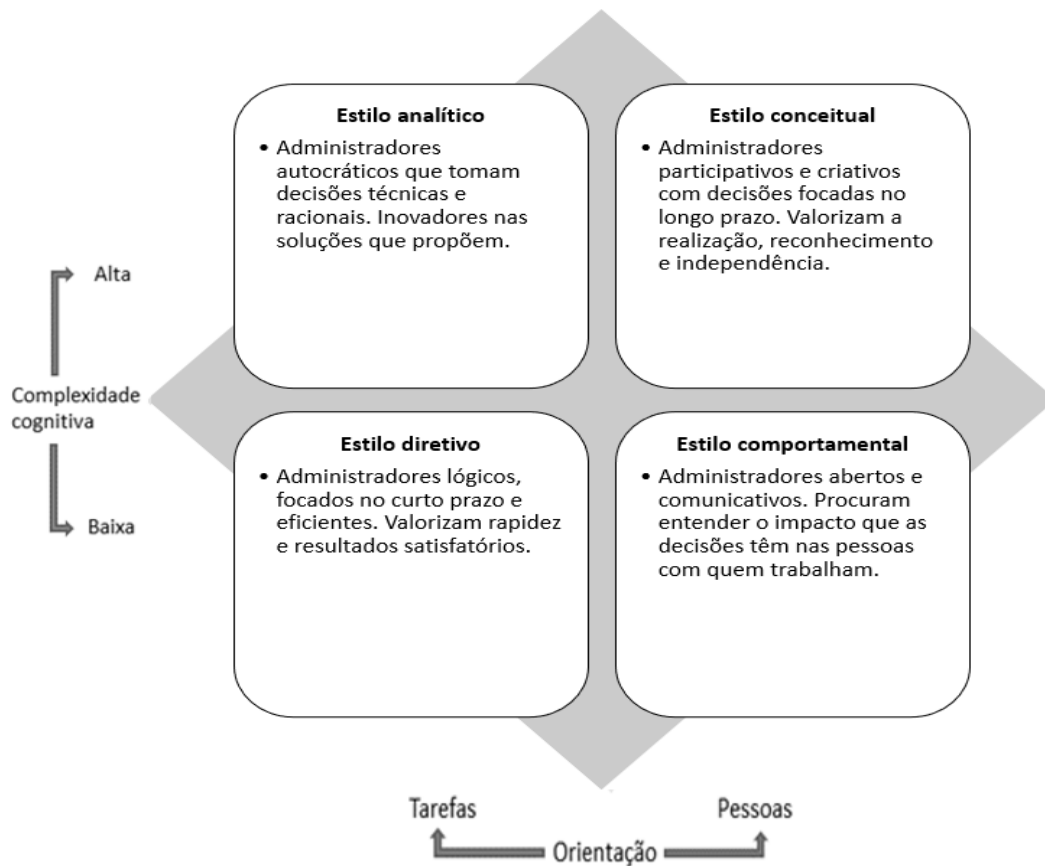
Ainda, apresenta-se uma discussão sobre as principais barreiras que dificultam a integração do modelo de clube empresa em detrimento do modelo tradicional de gestão (CAPODISTRIAS et al., 2022; PIES; SCHULTZ, 2023). O planejamento estratégico deve ser estruturado de tal forma para melhor compreender o impacto nos vários níveis organizacionais dos clubes esportivos, além de compreender o processo de desenvolver uma gestão personalizada ao observar a relação pretendida da organização com o ambiente esportivo diante dos recursos da corporação (AHMADI et al., 2020; MONASTERIO et al., 2023).

### 2.3 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Diante dos diversos estilos adotados pelos tomadores de decisão Driver et al., (1989), lecionam que esses estilos podem variar sob dois aspectos básicos. O primeiro quanto ao foco e o segundo quanto ao uso da informação. Ainda, nesse sentido, Asiaei et al., (2021), adiciona a este conceito a estratégia, levando em consideração que é a resposta que permite resolver um problema de forma adequada em uma situação ambígua. O estilo hierárquico planeja a longo prazo, análises complexas dos dados por meio do máximo uso de informações para alcançar a única e melhor solução possível (AVILA-CANO; TRIGUERO-RUIZ, 2023; GAMACHE et al., 2020).

Portanto, o estilo de tomada de decisão depende de diversos fatores, sendo predominante o envolvimento da percepção da gestão para analisar a adequada forma de comunicação diante do processo de decisão e de liderança (CUSKELLY et al., 2021; HAMMAMI et al., 2020). Por sua vez, o estilo sistêmico é o mais complexo e difícil de ser compreendido, visto que combina qualidades do modelo integrativo e do hierárquico (APRIANI ERLIYANA, 2020; SCHONBERNER et al., 2021). Quanto ao foco, o estilo do tomador de decisão pode preferir trabalhar com uma ou com várias alternativas, conforme demonstra a figura 21 a seguir, ao representar os estilos de decisão.

Figura 21 - Estilos de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Kaur e Kang, (2019).

Contempla aspectos detalhistas, tentando fazer antecipações, além de ser um modelo controlador e centralizador, preocupado com os métodos utilizados para atingir os resultados esperados (BODET et al., 2020; G. MULLER et al., 2023). No entanto, este modelo prejudica sua comunicação pela complexidade e detalhamento das ideias, diante da burocracia responsável por inibir a criatividade (BERTHEUSSEN, 2023; FONTOURA; COELHO, 2020).

Os estilos podem ser divididos de acordo com a complexidade e orientação das organizações do clube (AHMADI et al., 2020; SCHEMBERA, 2018). Quanto ao uso da informação, o tomador de decisão pode preferir trabalhar com pouca ou com muita informação (MACHADO FILHO et al., 2017; SCHONBERNER et al., 2021). A combinação desses dois aspectos básicos resulta nos referidos estilos de tomadores de decisão e suas características (ADELEKE et al., 2021; VAN REES et al., 2018). Segundo Anagnostou e Tzetzis (2021), decisão é o ato ou efeito de decidir, que por sua vez significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem

para alcançar determinado propósito, conforme seu estilo, e renunciar a todas as outras (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2021; MULLER et al., 2023).

Nesse sentido, empresas de diferentes setores podem trabalhar juntas em projetos de ganho mútuo, conforme revela Wright et al., (2021), ao referir que essa cocriação facilita mudança devido à influência do empreendedorismo social baseado no esporte da atividade empresarial. Logo, o estilo decisivo de Driver (1989), utiliza pouca informação para decidir, sendo coerente com a ação direta, contando com muito pouco planejamento, não sendo subordinado à hierarquia da organização, além de contemplar reuniões curtas para estabelecer uma tomada de decisão.

Este modelo prefere organizações com tarefas bem definidas e trabalha um problema de cada vez (AGNEW; PILL, 2023; MACHADO FILHO et al., 2017; SCHEMBERA, 2018). Por fim, é fundamental estabelecer um sistema de controle e avaliação da realização do planejamento estratégico e do desempenho organizacional do clube (ABARBANEL et al., 2018; ABDELKADER; AHMED, 2019). Segundo Drucker (2006), executivos eficazes sabem quando uma decisão deve se basear em princípios e quando deve ser tomada pragmaticamente, conforme o mérito da questão. Para tanto, é um modelo maximizador e multifocal, visto que exerce influência e controle das informações dentro da organização (ABREU et al., 2021; SPICER; HYATT, 2017).

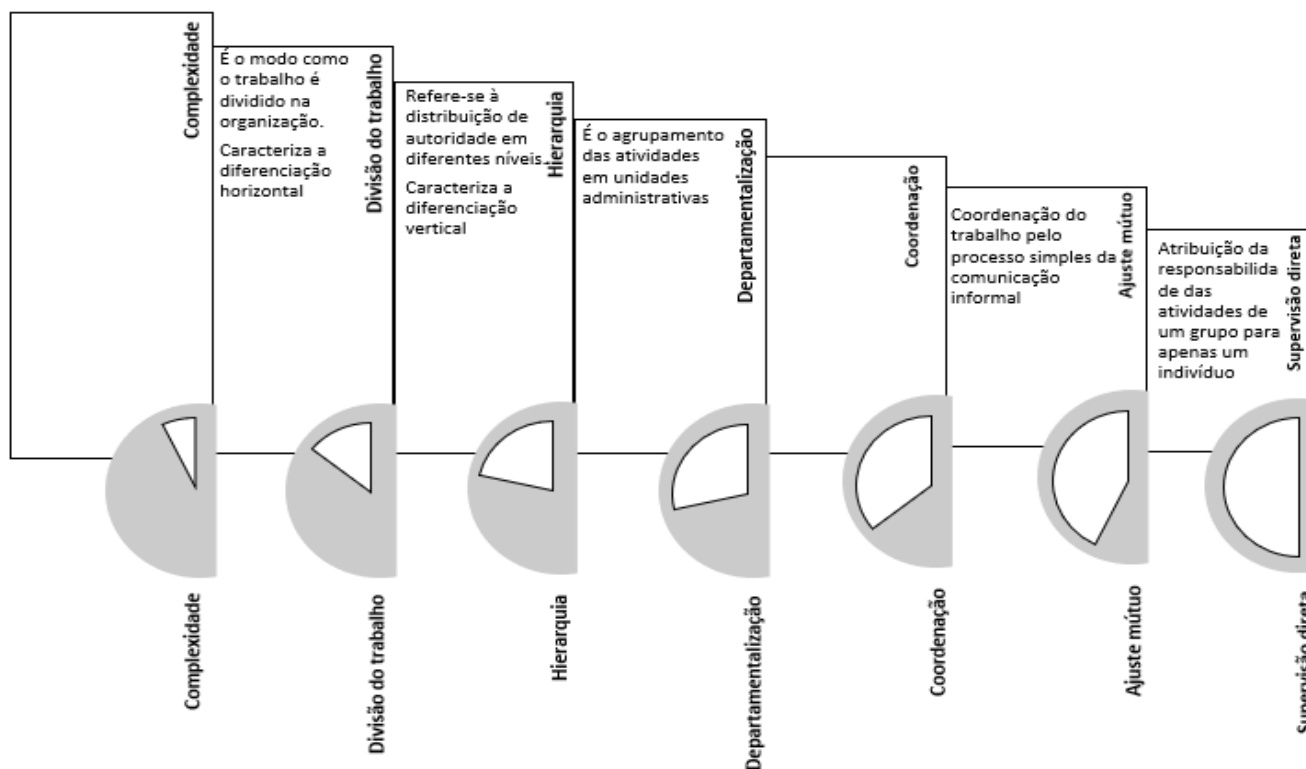
Nesse sentido, o estilo sistêmico prioriza as estratégias detalhadas para tratar dos problemas internos, por meio do planejamento em curto prazo, com objetivos concretos e mensuráveis (ABDURAZZAKOV et al., 2020; SCHONBERNER et al., 2021). Portanto, este modelo valoriza a informação, além de estimular a coleta regular e cuidadosa das informações utilizando todos os recursos para compreender a situação fática do clube (AKYILDIZ et al., 2022; FONTOURA; COELHO, 2020). Destarte, conforme destaca Chizema et al., (2015), a estrutura organizacional segue a estratégia, ou seja, tem que ser definida para atender às demandas de realização dos objetivos estratégicos da organização.

## 2.4 PROCESSOS E MODELOS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

O estudo do esporte faz parte da construção do espaço social e reflete o âmbito da estrutura do esporte nacional nos principais países em estudo, bem como o

desempenho esportivo na política e na sociedade por caracterizar as premissas básicas dos fatores de tomada de decisão na gestão dos clubes esportivos (AB ALWAN; AB KADIM, 2022; HUETTERMANN et al., 2021). Nesse sentido, a figura 22 demonstra a definição operacional de estrutura:

Figura 22 - Definição operacional de estrutura.



Fonte: adaptado de Schonberner et al., (2021).

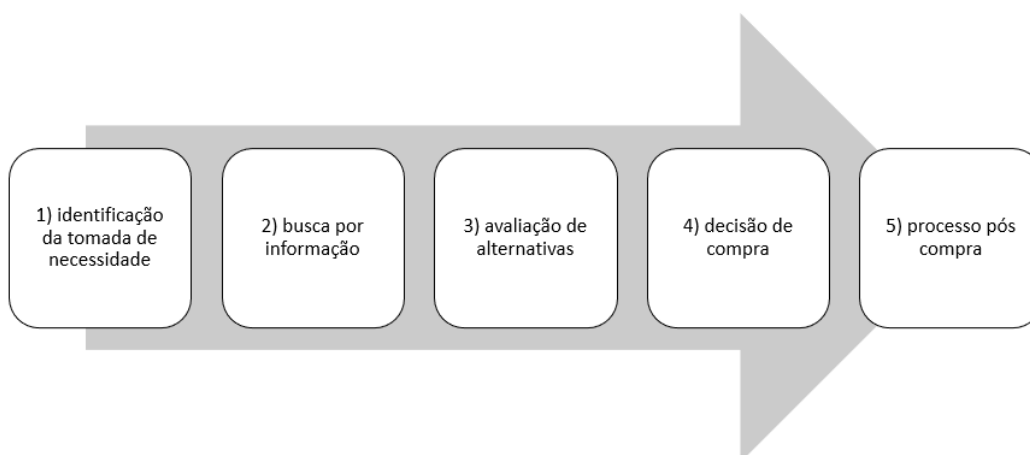
Surge a necessidade de estruturar o modelo de tomada de decisão estratégica para buscar uma melhor formação da gestão considerando as principais deficiências enfrentadas pelo modelo associativo de clube (ALEGI; TIMBS, 2019; TEIXEIRA et al., 2022). Nesse segmento, é o entendimento do estudo desenvolvido por Gomez-Martinez et al., (2020), ao revelar a análise da dimensão estrutural e da dinâmica organizacional como principal problemática do modelo de clube sem fins lucrativos (MULLER et al., 2023; SCHONBERNER et al., 2021).

Já o modelo empresarial visa implementar uma legislação que contemple algumas peculiaridades decorrentes do futebol, ao regulamentar a atividade profissional como uma organização jurídica e legalmente definida enquanto sociedade civil de fins econômicos (BARRIO, 2021; FRANCOIS et al., 2019). A estrutura a seguir

apresenta definições operacionais para organização estrutural dos clubes (ACKERMANN et al., 2022; ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021). Portanto, o modelo de clube empresa é utilizado principalmente em pequenos clubes europeus para realizar transações de compra e venda de jovens jogadores, como forma de investimento, posto que Feuillet et al., (2021), afirma que o clube empresa nada mais é do que uma organização mais multidisciplinar, onde há a venda de mercadorias e até mesmo divisões organizacional com atividades econômicas e contábeis (DECIUS, 2021; DWIVEDI et al., 2022).

Segundo Fontoura e Coelho (2020), é necessário analisar todo o processo de tomada de decisão com base na organização esportiva, que está em constante mudança, e pode ser definido em cinco etapas, conforme a figura 23, quais sejam:

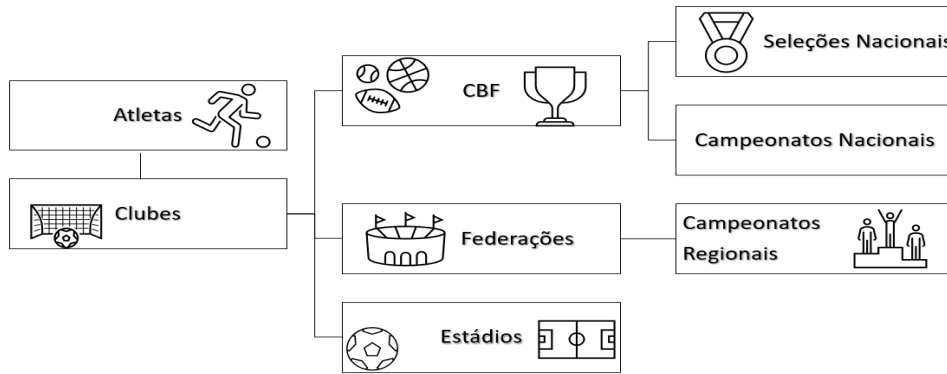
Figura 23 - Etapas do processo de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Koseoglu et al., (2021).

Ainda, nesse sentido, Gomez e Ganuza, (2012), destacam o potencial interesse de desenvolvimento da organização esportiva, amparadas por estratégias de empresas.

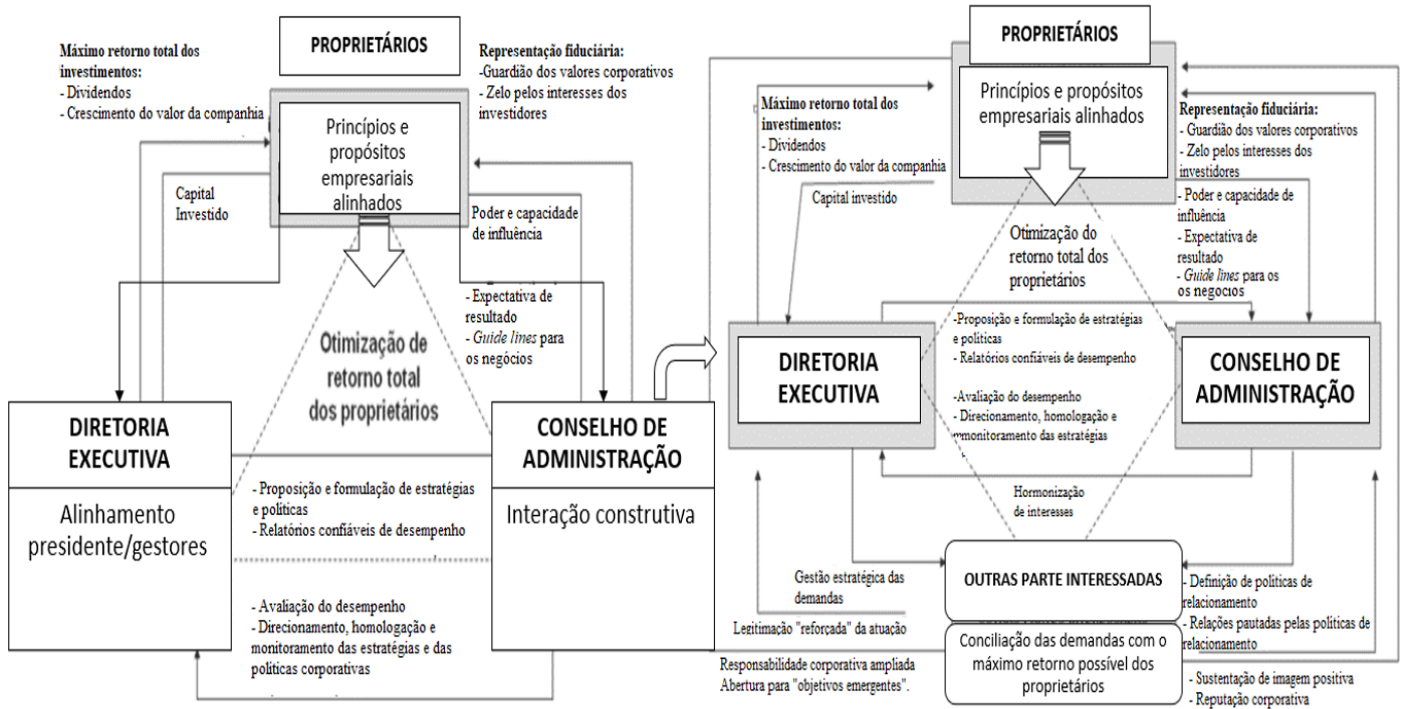
Figura 24 - Estrutura esportiva do futebol brasileiro.



Fonte: adaptada de Hemmert et al., (2022).

Na figura 24, a gestão do clube é estruturada primeiramente pelos atletas, enquanto elemento principal para a composição funcional da organização, seguida dos órgãos reguladores para a posterior formação dos eventos esportivos (PIGGIN et al., 2017; TEIXEIRA et al., 2022).

Figura 25 - Modelo de governança corporativa no futebol.



Fonte: adaptado de Anand e Singh, (2021).

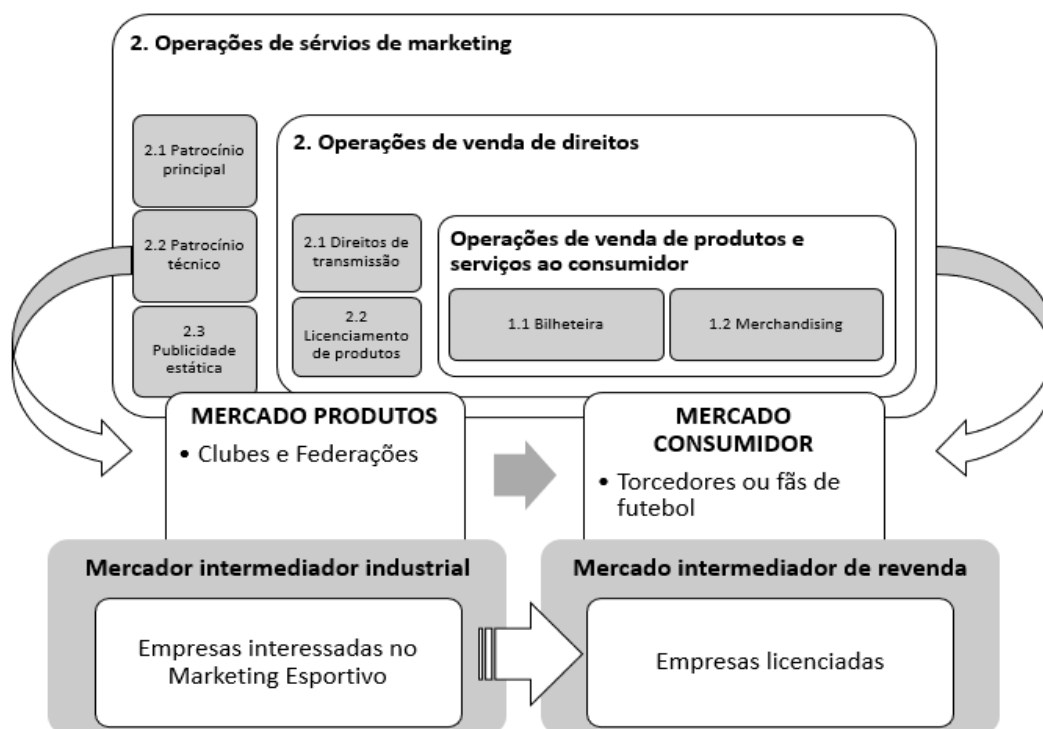
Nesse estudo, a tomada de decisão avalia os métodos com regras para auxiliar a base racional elaborada conforme disposto por Robbins (1990), na qual as organizações dos clubes de futebol adquirem características de trabalho no âmbito



das organizações empresariais. Por outro lado, revela-se que o predomínio da visão estratégica para buscar aprimorar os resultados em cada área específica do futebol, fortalecendo a instituição da multidisciplinarmente no mercado esportivo (ASIAEI et al., 2021; JULIAN; OFORI, 2013; SCHEMBERA, 2018).

A figura 25 cumpre apresentar que o processo de tomada de decisão para o modelo de clube empresa deve manter um papel crítico na contribuição para uma sociedade socialmente justa e economicamente viável (AKERBOOM; CRAIG, 2022; SCHONBERNER et al., 2021). No mesmo contexto, Carlini e Grace (2021), destacam que esse processo de tomada de decisão é responsável por imputar aos gestores a busca por informações que espelham fielmente a real situação das organizações (JULIAN; OFORI, 2013; WINAND et al., 2021).

Figura 26 - Estrutura de mercado para organização do futebol.



Fonte: adaptado de Machado et al., (2017).

Na figura 26, é apresentada a estrutura de mercado para a organização do futebol. No Brasil, com o crescimento das receitas decorrentes da organização esportiva do futebol, a estrutura de tomada de decisão dos clubes passou a ser constituída por um modelo de gestão específico em conformidade com o perfil do público consumidor (BAMPOURAS; THOMAS, 2022; VALE; FERNANDES, 2018). O

empreendedorismo esportivo vem se transformando e se demonstrando uma fundamental estrutura de organização para o sucesso da organização esportiva no mundo (BAPTISTA et al., 2020; LYSA, 2021; SCHEMBERA, 2018). A figura 26 a seguir revela o fluxo de entrada e saída dos investimentos nos clubes.

Esse cenário ocorre especialmente em função da complexidade das variáveis e das particularidades de cada organização, além das incertezas sobre os desafios futuros e os benefícios de escolhas estratégicas nos clubes (ABRAHAM et al., 2022; SCHONBERNER et al., 2021). O modelo de tomada de decisão estratégica para clube empresa ainda é uma forma de administração recente, mas que começa a se consolidar com a adesão de grandes times do futebol nacionais por meio de estratégias que levem à solução dos problemas organizacionais (JERMYN et al., 2022; XIAO et al., 2021).

Nesse cenário, um clube empresa possui a prerrogativa de emitir títulos privativos diante da estrutura empresarial de caráter societário ao contribuir para uma melhor administração e processo de gestão dos clubes (AZIMI et al., 2019; HEMMERT et al., 2022). No entanto, com o crescente interesse em aderir os métodos precisos de tomada de decisão, as barreiras à adoção, na prática, permanecem (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; AL MUSLEH et al., 2023). Os clubes mundiais de futebol instigados pelo potencial e capacidade de aumentar a renda de seus negócios tradicionais começaram a adotar essa estratégia para se transformar em uma empresa moderna de esporte e mídia (ABDELKADER; AHMED, 2019; ABDURAZZAKOV et al., 2020).

O modelo estrutural dos clubes passou a ser analisada por meio da orientação de métodos padronizados de medidas aplicadas no mercado e no empreendedorismo do futebol (CARLINI; GRACE, 2021; MONASTERIO et al., 2023). Os sistemas de controle de produção devem considerar as particularidades de produção da organização esportiva, uma vez que atualmente a tomada de decisão revela a necessidade da estrutura organizacional escolher a alternativa que melhor satisfaz as necessidades do clube diante da demanda e tendência do mercado esportivo (ADAMUS; FINANSOWEGO, 2021; SCHEMBERA, 2018).

### 2.4.1 Modelos de gestão em clube empresa

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e fornece suporte à decisão (ABDELKADER; AHMED, 2019; VALE; FERNANDES, 2018). Em conformidade com Spicer e Hyatt (2017), uma das condições básicas para o desenvolvimento do planejamento, da execução e do controle das atividades é o conhecimento da realidade, onde as informações serão obtidas através do subsistema de informações (AB ALWAN; AB KADIM, 2022; CUSKELLY et al., 2021). Nele se encontra o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle. É intimamente ligado ao subsistema de informação (FRANCIS; SARANGI, 2022; GOMEZ-MARTINEZ et al., 2020).

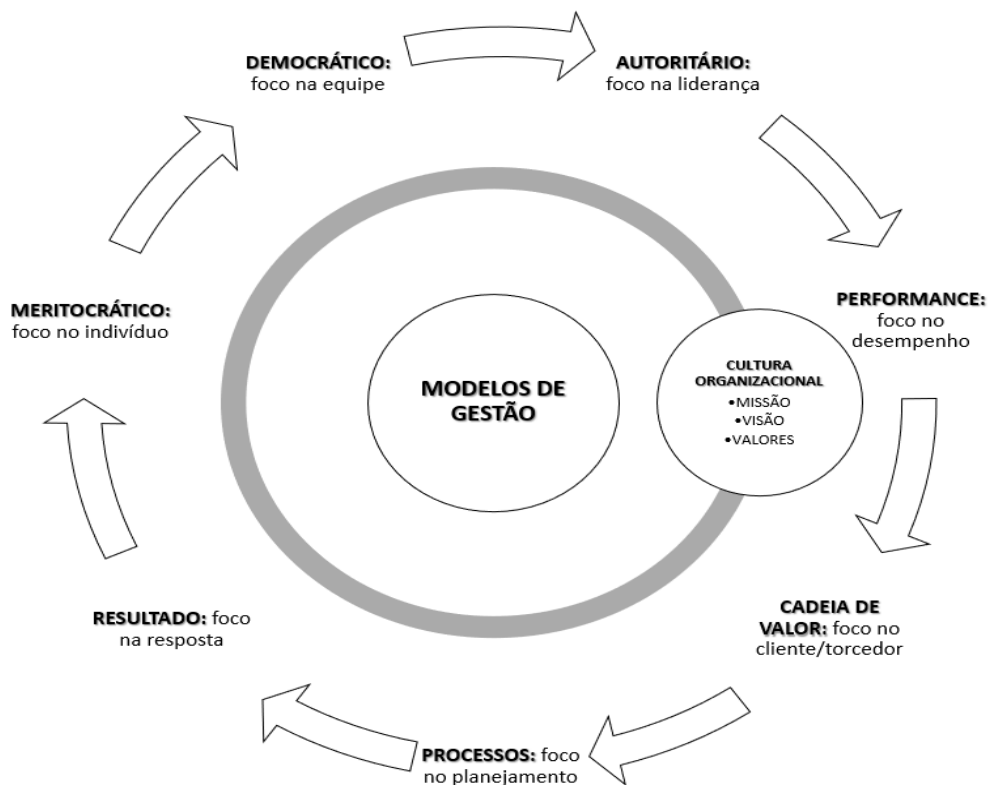
O modelo de gestão apresentado não é genérico e sua especificidade reside na natureza das organizações esportivas, particularmente nos clubes empresa. Em contraste com outras entidades comerciais, os clubes esportivos operam em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, onde fatores como desempenho esportivo, rivalidades regionais, engajamento da comunidade e fidelidade dos torcedores desempenham um papel crucial na determinação do sucesso organizacional (MCLEOD et al., 2021). Esses elementos são intrínsecos à gestão de clubes esportivos e influenciam diretamente as estratégias adotadas, diferenciando-os de outras organizações.

As particularidades da indústria do esporte, como contratos de jogadores, acordos de patrocínio e regulamentos esportivos, exigem uma abordagem de gestão adaptada e especializada para garantir a viabilidade financeira e o desempenho competitivo do clube (ABDELKADER; AHMED, 2019). Portanto, o modelo de gestão proposto considera esses aspectos específicos do ambiente esportivo, integrando-os às práticas tradicionais de gestão estratégica. Isso inclui a identificação das forças e fraquezas do clube, bem como das oportunidades e ameaças no contexto esportivo, para informar as decisões estratégicas (ABDULMAJEED; ABDULMAJEED, 2019).

A gestão do clube deve ser estável e consolidada, refletindo a importância da experiência e da continuidade na implementação eficaz das estratégias (McLeod et al., 2021). Em suma, o modelo de gestão apresentado reconhece a natureza única dos clubes esportivos e incorpora elementos específicos da indústria do esporte para

oferecer uma estrutura adequada e eficaz para a tomada de decisões estratégicas nesse contexto específico.

Figura 27 - Modelos de gestão dos clubes esportivos.



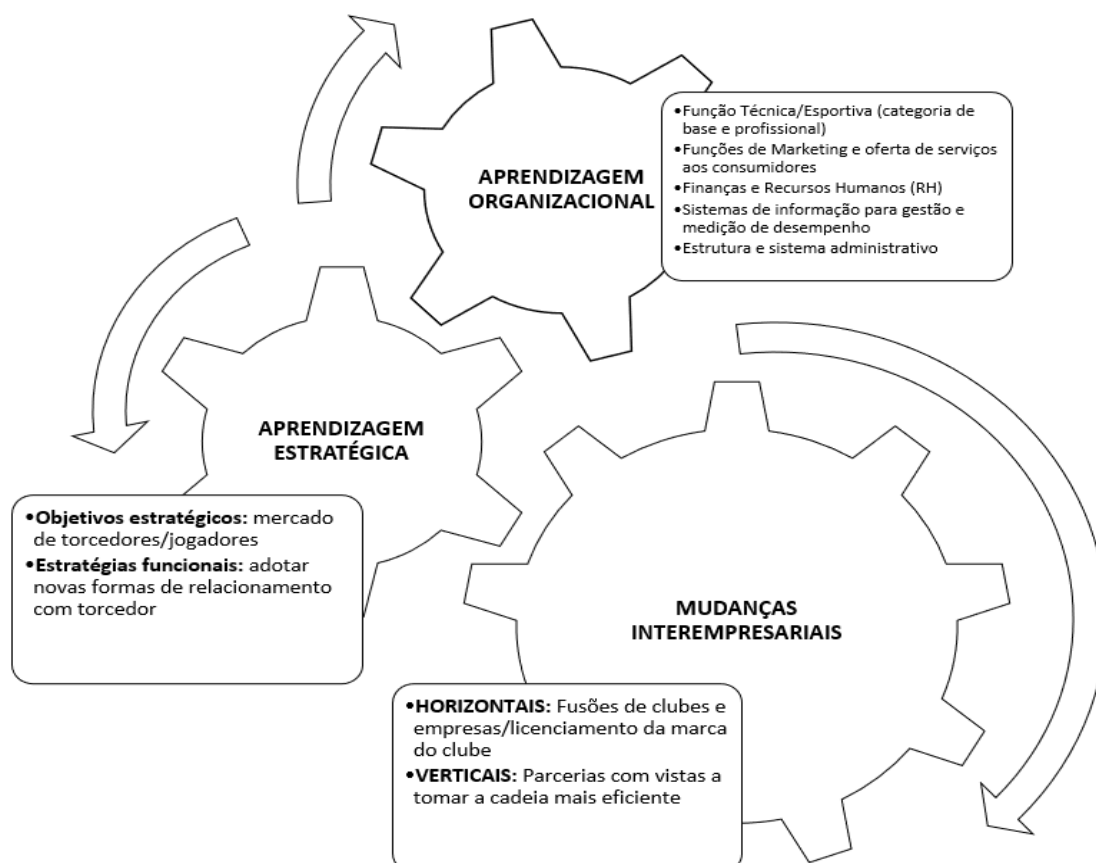
Fonte: adaptado de Thompson et al., (2022).

Na figura 27, encontram-se os modelos de gestão dos clubes esportivos. No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias às decisões que definem os destinos de produtos e serviços e em consequência o êxito ou o fracasso das organizações (ABDULMAJEED; ABDULMAJEED, 2019; ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021). Desse modo, o conhecimento intrínseco da entidade proporciona a máxima utilização dos recursos da corporação, além da aplicação para o suporte em nível operacional, com a utilização de sistemas que apoiam as tomadas de decisão nos níveis tático e estratégico (ABDURAZZAKOV et al., 2020; COLLISON et al., 2022).

A competitividade do modelo de gestão em clube empresa passou a acelerar a modernização do esporte, com a introdução da legislação para regular as entidades esportivas em conformidade com as práticas administrativas e gerir as atividades de fins lucrativos. Em conformidade com McLeod et al., (2021), ao analisar a gestão do

clube, o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis, como um modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas, conforme demonstra a figura 28:

Figura 28 - Planejamento estratégico dos clubes esportivos.



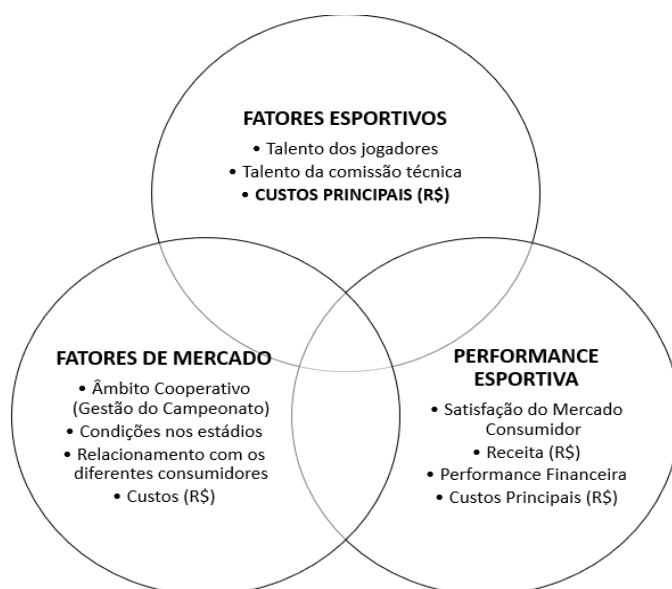
Fonte: adaptado de Li et al., (2019).

Portanto, um modelo que contemple a lucratividade e o desempenho em campo como metas ou resultados esperados (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; FEUILLET et al., 2021). Em síntese, é um modelo que possibilita facilitar o acesso às informações necessárias para tal análise (LYSA, 2021; MULLER et al., 2023). Nesse sentido, Alosco et al., (2023) e Wright et al., (2021), esclarecem que a administração estratégica preocupa-se principalmente com o futuro da organização, procurando definir os rumos que a empresa deve seguir para sobreviver no ambiente futuro com todas as suas variações, limitações e consequências.

Pelo exposto, no Brasil a realidade dos clubes ainda não está bem delineada, porque as atividades desportivas vivem um momento de transição, onde uma parcela

dos clubes encontram-se em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedece ao critério de estabilidade (ASIAEI et al., 2021; AZIMI et al., 2019). Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol é necessária uma investigação completa, de forma detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações e processos gerenciais (AHMADI et al., 2020; SCHONBERNER et al., 2021).

Figura 29 - Gestão estratégica no futebol.



Fonte: adaptado de Guesalaga et al., (2018).

A figura 29 revela a gestão estratégica no futebol. A importância do planejamento estratégico de informações consolida-se em função de sua cumplicidade com o planejamento estratégico (MONASTERIO et al., 2023; THOMPSON et al., 2022). Por sua vez, as estratégias definidas pela administração serão alcançadas se os membros dos clubes estiverem em sintonia com a missão da organização (AZIMI et al., 2019; HUETTERMANN et al., 2021). Destaca-se o planejamento empresarial definido por Drucker (2006), como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais.

Esse processo permite o conhecimento das consequências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas (COLLISON et al., 2022; VALE; FERNANDES, 2018). Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, Ballesteros e Magelssen (2022), destacam que este deve abranger

definições, princípios e funções. Pelo exposto, as definições devem atender um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso (ALBUQUERQUE et al., 2022; AMO-MENSAH; TENCH, 2018). Por conseguinte determina-se que o modelo gestão precisa desenvolver um processo de aprendizagem que busca identificar os parâmetros determinantes do lucro para compor a estratégia operacional (GAMACHE et al., 2020; XIAO et al., 2021).

Sob o mesmo ponto de vista Anand e Singh (2021), destacam que é preciso compreender a função primordial de desenvolver a gestão no futebol com a entrada de capital externo, além de promover a associação esportiva internacionalmente com a finalidade de ampliar a área de entretenimento, bem como fomentar as relações econômicas (CARLINI; GRACE, 2021; PAPADOPOULOS, 2018). O conceito de Castells é abrangente e se aplica aos diversos setores da sociedade (ABDURAZZAKOV et al., 2020C; SCHEMBERA, 2018). De uma forma mais específica e voltada para o contexto organizacional.

De uma forma mais específica e voltada para o contexto organizacional, Arpi e McGee (2022), afirmam que a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para organizações preocupadas com a gestão da informação (BALLESTEROS; MAGELSSSEN, 2022; BARREIROS et al., 2020). O modelo de clube empresa contempla planejamento estratégico desempenhado por uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização para permitir obter maior grau de interação com o ambiente (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; GRAAKJAER, 2020).

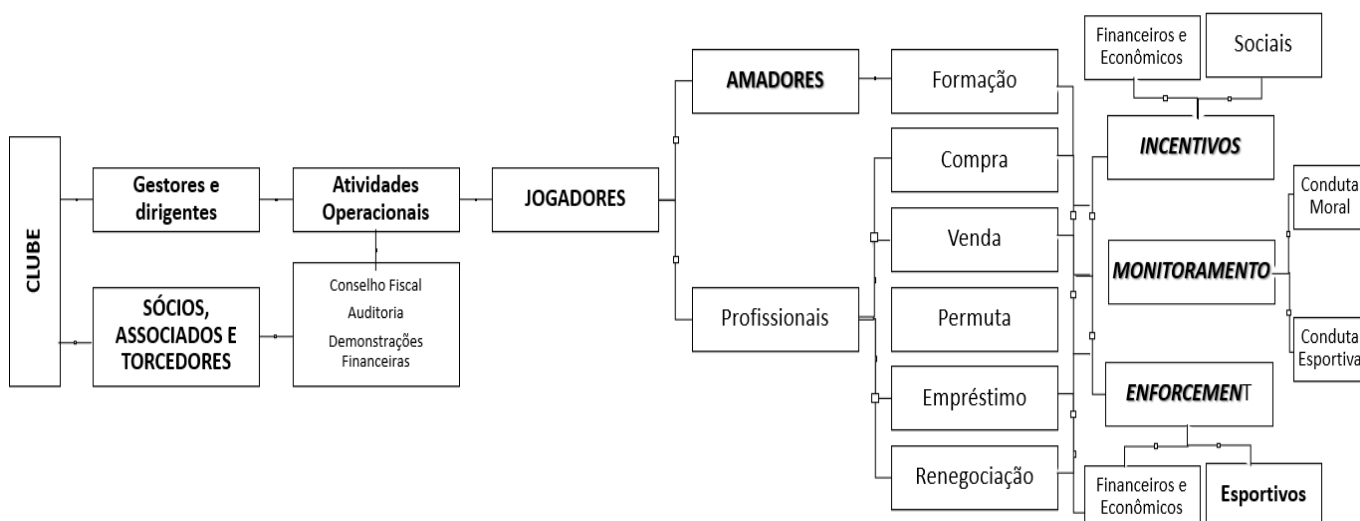
McGrane et al., (2020) e Papadopoulos (2018), afirmam que a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para organizações preocupadas com a gestão da informação (AXSEN; SOVACOOOL, 2019; CARLINI; GRACE, 2021). A influência da abordagem dos stakeholders já foi estudada no caso de organizações desportivas sem fins lucrativos e federações desportivas nacionais e é apontada como uma chave importante para entender as atividades das organizações esportivas (AHMADI et al., 2020A; JERMYN et al., 2022).

Ainda nesse sentido, a responsabilidade social tornou-se um fator importante para a comunidade global do futebol, sendo cada vez mais reconhecido pelos

dirigentes de futebol como um dos aspectos estratégicos que deve ser direcionado para manter ou obter legitimidade na operação de um clube (CARLINI; GRACE, 2021; DWIVEDI et al., 2022). Em virtude do modelo de gestão, o esporte é uma das indústrias mais internacionais do mundo e depende do empreendedorismo para garantir sua competitividade (COLLISON et al., 2022; FUHNER et al., 2021).

Para tanto, é notória a evidência de estudos que concentram-se nos clubes europeus e da liga inglesa de futebol diante das perspectivas de interesse dos acionistas para o futebol de propriedade privada nos principais clubes da Inglaterra, França e Itália (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; HUETTERMANN et al., 2021). A figura 30 a seguir demonstra como está estruturada a organização dos clubes brasileiros de futebol.

Figura 30 - Teoria da agência e o processo de gestão nos clubes.



Fonte: adaptado de Guldenmund e Smibert (2020).

O futebol profissional tem, para o Brasil e para os diversos outros países da América Latina e Europa, uma grande importância social e econômica, além de um grande potencial em diversos outros países para despertar o interesse popular e fomentar investimentos (AHMADI et al., 2020A; CUSKELLY et al., 2021). Dessa forma, a gestão estratégica deve contemplar objetivos aparentemente conflitantes, visto que conforme Szymanski e Weimar (2019), a organização estratégica como modelo de gestão é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes. Por outro lado, atualmente, aproximadamente 94% dos brasileiros acompanham a organização esportiva do futebol (ANAND; SINGH, 2021; BATISTA; COSTA, 2019).



De maneira análoga Ribeiro e Alves (2016), afirmam que, para que um planejamento estratégico de informações seja implementado de modo adequado e eficaz, é imprescindível o domínio sobre seus conceitos, metodologia e técnicas (CARLINI; GRACE, 2021; LI et al., 2019). Pelo exposto, depreende-se que dentro do grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento do planejamento, deverá haver perfeito entendimento em relação aos requisitos básicos (FEUILLET et al., 2021; KERR et al., 2020). A figura 31 apresenta o modelo de gestão estratégica com base nos valores da organização, com base nos princípios administrativos derivados dos objetivos estratégicos do mercado esportivo.

Figura 31 - Modelo de gestão estratégica para clube empresa.



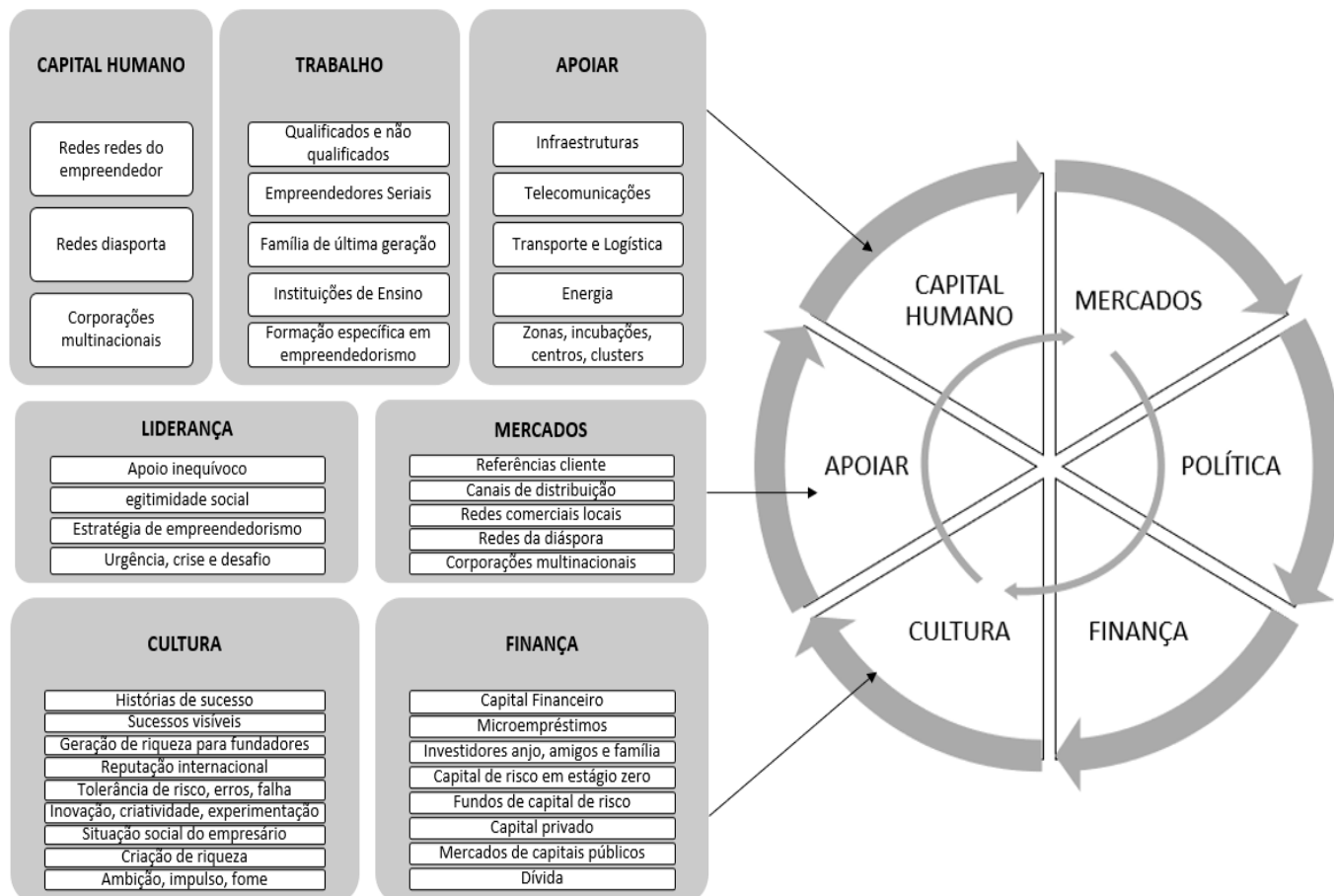
Fonte: adaptado de Papadopoulos (2018).

Nesse contexto, segundo Lock e Seele (2016), o modelo de gestão estratégica é um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização que coordena seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos. O planejamento empresarial é definido por Drucker (2006), como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, o que permite o conhecimento das consequências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas fáticas.

Do exposto Julian e Ofori-Dankwa (2013), revelam que a administração com gestão estratégica contempla um processo de planejar, organizar, liderar e controlar

o trabalho dos membros da organização com os recursos disponíveis diante dos objetivos estabelecidos (GUESALAGA et al., 2018; SCHONBERNER et al., 2021).

Figura 32 - Indicadores da gestão para o processo de tomada de decisão.



Fonte: adaptado de Rezaei et al., (2018).

O futebol é o principal esporte praticado e assistido no país, enquanto elemento cultural do povo brasileiro responsável por interferir na vida social das pessoas e na formação da cultura de um país (JERMYN et al., 2022; MAXYMUK, 2019). Dessa forma, a figura 32 apresenta os principais indicadores que influenciam a gestão dos clubes. Em conformidade com o exposto por Maximiano (1985), revela-se que o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente no qual o modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem para suportar a decisão (ANDERSSON et al., 2021; GUESALAGA et al., 2018).

Por sua vez, o planejamento considera o levantamento como um dos elementos que deve ser realizado junto aos executivos dos três níveis de gerência (MULLER et al., 2023; SCHONBERNER et al., 2021). Porém apesar da gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente conflitantes, como a obtenção de títulos e o controle de custos, esta definição está baseada no relacionamento que é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes (AGNEW; PILL, 2023; AZIMI et al., 2019). Por outro lado, sob forte influência dos proprietários e principais executivos das empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem estratégias empresariais (SCHEMBERA, 2018; WINAND et al., 2021).

Os autores Pies e Schultz (2023), enfatizam que uma das condições básicas para o desenvolvimento do planejamento, da execução e do controle das atividades é o conhecimento da realidade, onde as informações serão obtidas através do subsistema de informações. A importância da tomada de decisão para a gestão estratégica destaca-se por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da organização com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; BODET et al., 2020).

Pelo exposto, compreende-se que o modelo de clube empresa se propõe a fortalecer o futebol do clube através de contratações de grandes jogadores para a equipe principal e de atletas promissores para as equipes, além de investir em infraestrutura como suporte para essas atividades, financiando-as por meio de negociações lucrativas de atletas para não endividar o clube (BROWN; SHERIDAN, 2020; SCHONBERNER et al., 2021).

#### **2.4.2 Modelo de gestão estratégica em clube empresa**

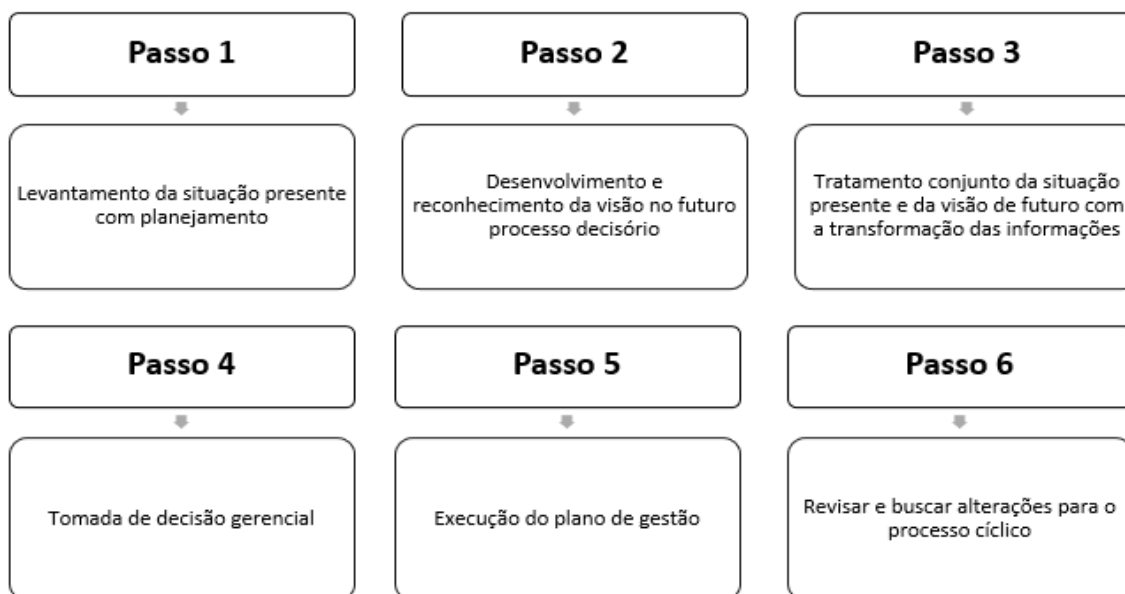
Inicialmente, o gerenciamento esportivo foi fornecido por Strobel et al., (2018) com o seu valor esportivo de estrutura. No entanto, com base no modelo de gestão europeu, Park et al., (2022), Bradford e Chilton (2018), já destacavam o modelo de gestão e sinalizavam que os desastres apontados pelos recursos financeiros eram necessários para resolver problemas associados com estádios inadequados e endividamentos. Eles perceberam que, no caso de eventos esportivos coletivos, o valor é sempre cocriado por muitas partes interessadas em diferentes níveis (BALLESTEROS; MAGELSSSEN, 2022; STROBEL et al., 2018). Pelo exposto, a figura

33 a seguir retrata a base do modelo de gestão estratégica enquanto conjunto estabelecido por princípios e funções da organização para atingir objetivos estratégicos (MONASTERIO et al., 2023; WINAND et al., 2021).

A reestruturação e profissionalização da estrutura da organização esportiva nas áreas de gestão deve contemplar a organização esportiva ao considerar a apresentação do contexto evolutivo, no qual o ambiente do futebol é caracterizado de acordo com seu formato atual (BALZANO; MUNSBURG, 2023; SCHONBERNER et al., 2021). Para Muller et al., (2023), destacam que o resultado da profissionalização na gestão dos clubes, pode ser observado através do maior faturamento do futebol mundial, ao aplicar modernas técnicas de gerenciamento.

Com estratégias bem definidas visando alcançar os objetivos de tornar o futebol um negócio por influência do mercado ao exigir novos padrões (BERTHEUSSEN, 2023; CARLINI; GRACE, 2021). Por meio da figura 33 a seguir apresentam-se as etapas para o processo de planejamento estratégico em clube empresa.

Figura 33 - Etapas do planejamento estratégico.



Fonte: adaptado de Boneau et al., (2020).

Consoante o apresentado, cabe inferir que a corporação dos clubes deve compreender responsabilidades organizacionais com capacidades e sistemas administrativos (HAMMAMI et al., 2020; MULLER et al., 2023). Para além do exposto, revela-se a necessidade de profissionalização dos clubes, que para McLeod et al., (2021), é adquirida pelo formato de clube empresa e passa a ocupar espaço no

mercado como qualquer outra empresa, correndo riscos, mas fazendo parte de um meio altamente rentável que precisa de profissionais especializadas para gerir os objetivos organizacionais (CARTLEDGE; TAYLOR, 2022; KORDELA, 2020).

Logo, o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização no processo de administrar, que para Lock e Seele (2016), contempla planejar a comissão técnica, a diretoria, bem como os atletas e torcedores das instituições esportivas do futebol para controlar a visão sistêmica na manutenção e no desenvolvimento do esporte. Para o autor Berrozpe et al., (2019), o sucesso de um jogador se dá não apenas pelas habilidades motoras apresentadas, mas pela capacidade de tomar decisões rápidas e corretas gerenciadas pelo corpo técnico esportivo.

Em virtude do processo de tomada de decisão, a tabela 1 a seguir apresenta as tendências encontradas na literatura sobre o processo de tomada de decisão estratégica.

Tabela 1 - Tendência da tomada de decisão estratégica.

Etapas do processo	Tendências	Efeitos
<b>Formulação dos fins e identificação dos problemas</b>	<p><b>Ancoragem:</b> o decisor está atado a seu julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente.</p> <p><b>Comprometimento e escalada:</b> o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz os efeitos esperados.</p> <p><b>Raciocínio por analogia:</b> o decisor transpõe o caso simplificado conhecido para o caso complexo.</p>	<p>Não-percepção dos indícios e desvios.</p> <p>Minimização dos desvios, não-revisão da estratégia.</p> <p>Supersimplificação do problema, estratégia não pertinente.</p>
<b>Produção de um elenco de soluções estratégicas</b>	<p><b>Focalização sobre uma solução preferida de antemão:</b> o decisor não vê senão as vantagens da solução que ele prefere <i>a priori</i> e os inconvenientes das outras soluções.</p>	<p>Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida.</p>
<b>Avaliação e seleção de uma situação</b>	<p><b>Falsa representatividade:</b> o decisor generaliza abusivamente com base em situações passadas de ensaios, experiências, casos.</p> <p><b>Ilusão de controle:</b> o decisor superestima seu grau de controle sobre o curso dos eventos.</p>	<p>Má apreciação das consequências da solução.</p> <p>Má apreciação dos riscos.</p>

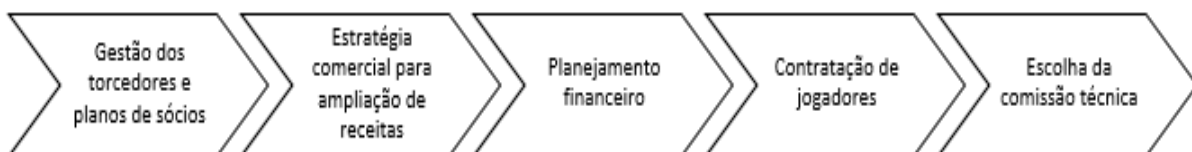
<b>Desprezo das soluções incompletamente descritas:</b> o decisor descarta as soluções que não possuem vinculações com suas experiências	Rejeição prematura das soluções.
--	----------------------------------

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Segundo Albuquerque et al., (2022), é possível afirmar que o planejamento estratégico envolve a perspectiva operacional e tática, sendo uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. Após a delimitação dos principais fatores do ambiente, e a partir da teoria elaborada por Choluj et al., (2020), torna-se possível classificar suas dimensões e características. Portanto, no planejamento estratégico é preciso identificar o processo formalizado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (MACHADO FILHO et al., 2017; SCHEMBERA, 2018).

Logo, o planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir metas, que na opinião de Schembera (2018), proporciona aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras. Porém, o processo de decisão é ao mesmo tempo um mapa que pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes (FONTOURA; COELHO, 2020; LI ' 2019). A figura 34 revela os principais tópicos de impacto da gestão nos clubes.

Figura 34 - Tópicos de impacto na gestão dos clubes.



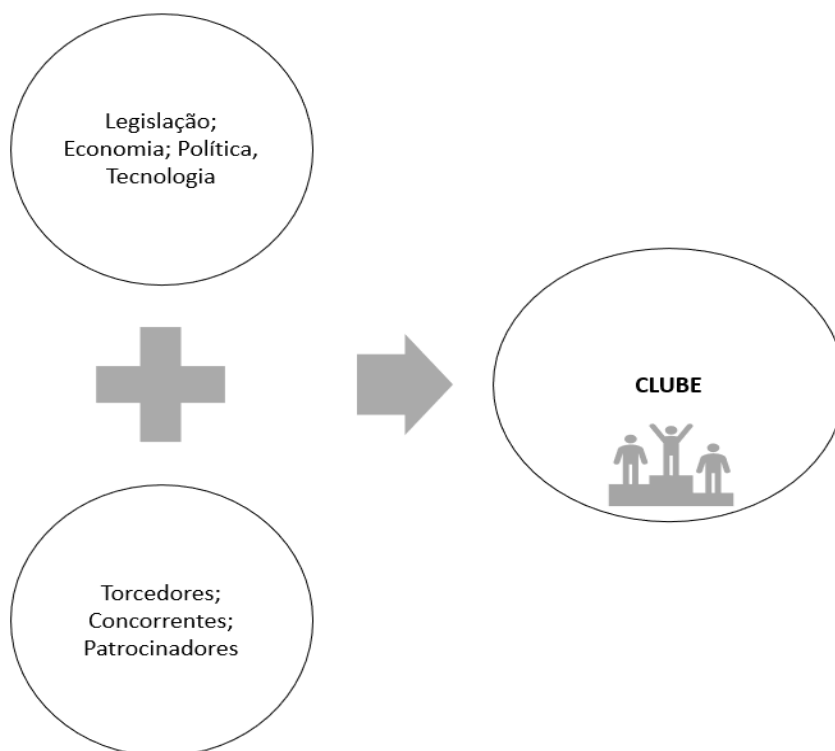
Fonte: adaptado de Mohebodini et al., (2021).

Em conformidade com Bianchi e Saab, (2019), a capacidade de realizar essa análise configura-se tendo grande relevância para uma correta tomada de decisão, acrescentando ainda, que é apresentada como sendo de importância para o atleta, por apresentar grande significado ao jogo (AGNEW; PILL, 2023; AKHTAR; NOSHEEN, 2022). Consoante a figura 34, o planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir metas que devem estar em conformidade com objetivo da tomada de decisão por referir-se ao fato de avaliar e

selecionar as informações mais relevantes a fim de concretizar a ação estratégica de forma rápida e consistente (ANAND; SINGH, 2021; SZYMANSKI; WEIMAR, 2019).

Assim, a gestão profissional revela, conforme Muller et al., (2023), que os estatutos sociais são responsáveis por representar uma organização formal. Para tanto, apesar da natureza altamente mercantilizada do futebol, grande parte da organização esportiva brasileira do futebol sempre foi e continua sendo um negócio social de base econômica, mas de natureza social (AGNEW; PILL, 2023; BLONDEAU, 2021). Para Bourne et al., (2021), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Logo, a figura 35 a seguir apresenta a composição dos fatores de influência do ambiente do futebol.

Figura 35 - Composição do ambiente do futebol.

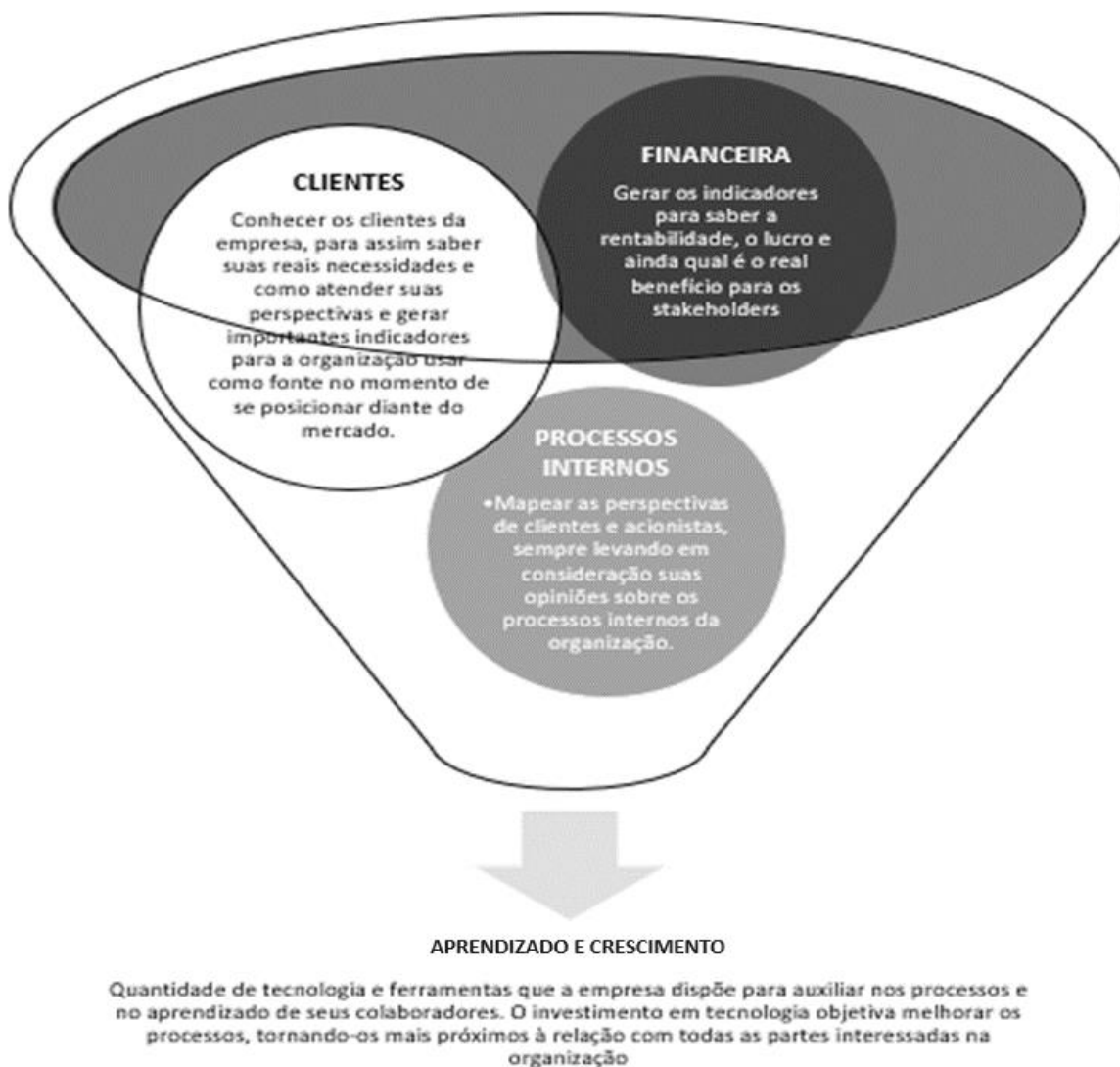


Fonte: adaptado de Carvalho et al., (2020).

Dessa forma, a figura 35 demonstra que o clube de futebol é estruturado pela tríade composta por torcedores, concorrentes e patrocinadores. Para que as decisões sejam mais acertadas, o gestor deve delimitar quais são os desafios competitivos atuais, buscar oportunidades de negócio e projetar melhorias para as práticas empresariais (CASTILLO-DOMINGUEZ et al., 2023; FERNANDES et al., 2022). Como

a finalidade de um clube de futebol é o estímulo e a prática do esporte, disputar competições importantes e conquistar campeonatos são os objetivos principais dos seus dirigentes, atletas, funcionários e torcedores (GOMEZ-MARTINEZ et al., 2020; SCHONBERNER et al., 2021).

Figura 36 - Balanced Scorecard (BSC) para clube empresa.



Fonte: adaptado de Fatma et al., (2020).

A figura 36, apresenta o *Balanced Scorecard* (BSC) para clubes empresas. Após a discriminação dos principais fatores ambientais e a análise do contexto do futebol, é possível estabelecer também a dinâmica de suas relações (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; BACHA et al., 2021). Portanto, essa abordagem estimula o reconhecimento dos aspectos sociais que distinguem o futebol de uma atividade



puramente econômica (AXSEN; SOVACOOOL, 2019; STROBEL et al., 2018). Sendo assim sua atividade econômica reflete a cultura da sociedade e influencia investidores (BOUANDEL AMARA, 2019; BROWN; SHERIDAN, 2020). Em síntese, a figura 36 a seguir representa os fatores do modelo de gestão para clube empresa.

Em conformidade com o desenvolvimento de estratégias organizacionais, pretende-se incorporar os objetivos estratégicos com os orçamentos e aspectos financeiros para inserir e desenvolver uma cultura de medição por desempenho fornecendo suporte aos gestores (MULLER et al., 2023; SCHONBERNER et al., 2021). O modelo de gestão do clube empresa transforma um tradicional clube de futebol em uma moderna empresa de esportes e mídia (BONEAU et al., 2020; PIES; SCHULTZ, 2023). Este modelo deriva do mercado de entretenimento esportivo desenvolvido na América do Norte (GULDENMUND; SMIBERT, 2020; MOHEBODINI et al., 2021). Por sua vez, o modelo de clube empresa passou recentemente a ser teorizado e incorporado em estudos de pesquisadores de empreendedorismo esportivo (ACHEAMPONG, 2021; BERRI et al., 2023).

Diante das novas estratégias e modelos estruturais dos clubes, a organização esportiva passou a promover o valor da marca do clube ao repensar novas formas de explorar este negócio (CHOLUJ et al., 2020; LACZNIAK; SCHULTZ, 2021). De acordo com Szymanski et al., (2019), economista especializado na indústria do futebol, é estimado que, globalmente, a organização esportiva movimenta cerca de US\$ 170 bilhões por ano (LAHTEENMAKI, 2021; LIMA et al., 2022). Portanto, de fato, a organização esportiva vem crescendo em importância como uma forma de lidar com a incerteza da solvência financeira e exigências competitivas na organização esportiva (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; MOHEBODINI et al., 2021).

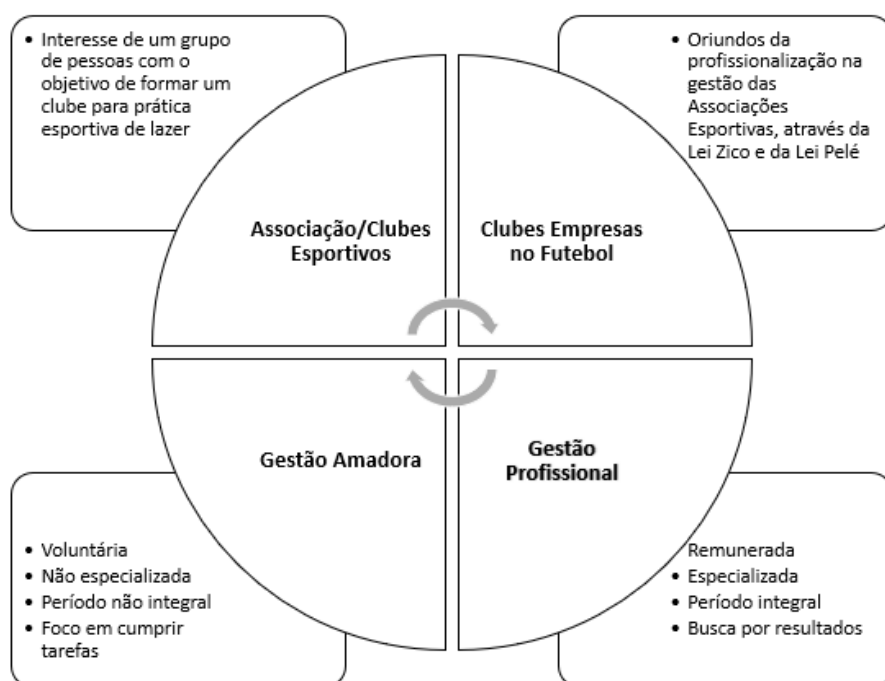
## 2.5 GESTÃO DE CLUBE EMPRESAS NO BRASIL

A implementação de um novo modelo de negócios nos clubes de futebol está atrelado à existência de uma evidente crise na geração e crescimento de renda (HUSSAIN; MALIK, 2020; MCLEOD et al., 2021). Como o modelo de clube empresa é estruturado para ser uma instituição lucrativa e livre de dívidas, deve basear-se nos pilares de reestruturação da organização interna do clube (CAPODISTRIAS et al., 2022; CASTILHO et al., 2019). Para elaborar um planejamento estratégico que atenda

às necessidades do clube de futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; SCHONBERNER et al., 2021).

Dessa maneira, a figura 37 a seguir revela resumidamente as concepções das formas de gestão amadora e profissional.

Figura 37 - Comparação entre formas de gestão.



Fonte: adaptado de Schembera, (2018).

Por conseguinte, Brindescu e Buda (2020), afirmam que, para que um planejamento estratégico de informações seja implementado de modo adequado e eficaz, é imprescindível o domínio sobre seus conceitos, metodologia e técnicas (ANDERSSON et al., 2021; MACHADO FILHO et al., 2017). Os clubes permanecem em sua maioria como entidades sem fins lucrativos, ainda ligados aos princípios de culto ao amadorismo inicialmente disseminado na Inglaterra pela aristocracia da *Football Association* (BALLESTEROS; MAGELSEN, 2022; SZYMANSKI; WEIMAR, 2019).

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e concede suporte à decisão (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; FRANDSEN; LANDGREBE, 2022). Com base no elucidado, a tabela 2 a seguir

evidencia o endividamento dos clubes que fazem parte do modelo de gestão tradicional.

Tabela 2 - Endividamento dos clubes no balanço de 2022.

<b>Clube</b>	<b>Valor da dívida</b>	<b>Dívida x Receita</b>
Atlético-MG	R\$ 1,31 bilhão	2,6x maior
Cruzeiro	R\$ 1,02 bilhão	7,12x maior
Corinthians	R\$ 928 milhões	1,85x maior
Botafogo	R\$ 863 milhões	7,08x maior
Vasco	R\$ 710 milhões	3,81x maior
Fluminense	R\$ 664 milhões	1,99x maior
São Paulo	R\$ 642 milhões	1,35x maior
Internacional	R\$ 631 milhões	1,65x maior
Santos	R\$ 509 milhões	1,25x maior
Palmeiras	R\$ 434 milhões	0,44x maior
Grêmio	R\$ 402 milhões	0,81x maior
Flamengo	R\$ 323 milhões	0,30x maior
Coritiba	R\$ 288 milhões	3,41x maior
Vitória	R\$ 259 milhões	4,35x maior
Sport	R\$ 231 milhões	2,45x maior
Bahia	R\$ 202 milhões	0,97x maior
Athletico	R\$ 191 milhões	0,68x maior
Ponte Preta	R\$ 172 milhões	4,63x maior
Avaí	R\$ 108 milhões	4,27x maior
América-MG	R\$ 91 milhões	0,89x maior
Goiás	R\$ 68 milhões	1,34x maior
Fortaleza	R\$ 36 milhões	0,21x maior
Ceará	R\$ 32 milhões	0,20x maior
Cuiabá	R\$ 15 milhões	0,21x maior
Atlético-GO	9 milhões	0,08x maior

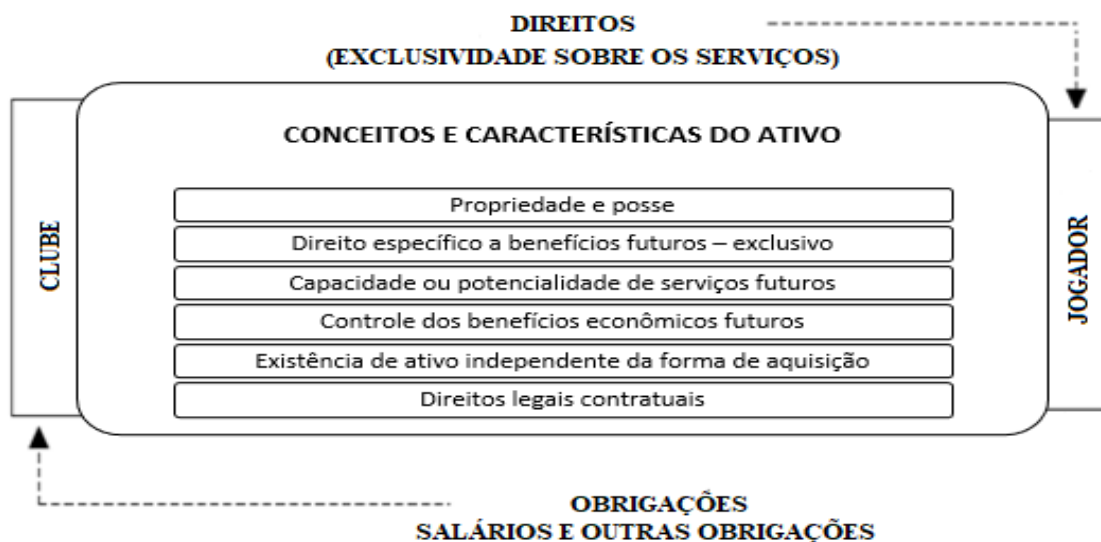
Fonte: adaptado de Forbes (2022).

Na tabela 2 estão demonstrados os índices de endividamento dos principais clubes de futebol brasileiro segundo dados obtidos da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Logo, quanto maior o índice de endividamento do clube maior sua dívida é em relação a sua receita total, ao demonstrar a precária situação financeira dos clubes brasileiros no modelo de gestão tradicional (LIMA et al., 2022; PIES; SCHULTZ, 2023; SIMONENKOVA, 2021). Por conta da utilização política e o caráter amador da administração dos clubes e federações, continua dificultando um relacionamento mais profissional com patrocinadores (AHMADI et al., 2020; MULLER et al., 2023).

O modelo é baseado em uma gestão profissionalizada estruturada no fator esportivo, de *marketing* econômico e corporativo (BERTHEUSSEN, 2023; SIMONENKOVA, 2021). Com essa finalidade, o modelo de gestão objetiva estruturar a organização dentro da qual a organização do futebol pode influenciar a sobrevivência e o crescimento potencial dos times (MCLEOD et al., 2021; NARVANEN et al., 2022). Para Maximiano (1985), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Nesse sentido, o planejamento econômico decorre da crescente necessidade de aprimorar, bem como modernizar o planejamento estratégico das instituições esportivas na gestão financeira para a tomada de decisão (AHMADI et al., 2020; SCHONBERNER et al., 2021).

No entanto, a profissionalização discutida limita-se na verdade, ao profissionalismo dos atletas do futebol (NOBIS et al., 2022; SCHONBERNER et al., 2021). Apesar de já se configurar um espetáculo das massas, o futebol ainda não é dominado por uma lógica mercantil, conforme afirma Ahmadi et al., (2020). Diante desse cenário, é preciso estratificar estratégias de negócios utilizadas pelas organizações de clube empresa diante de vantagens competitivas sustentáveis para melhor administrar os clubes de futebol (GULDENMUND; SMIBERT, 2020; MONASTERIO et al., 2023). Na figura 38 retrata-se como ocorre o fluxo financeiro do modelo tradicional de clube.

Figura 38 - Modelo clube tradicional e clube empresa.

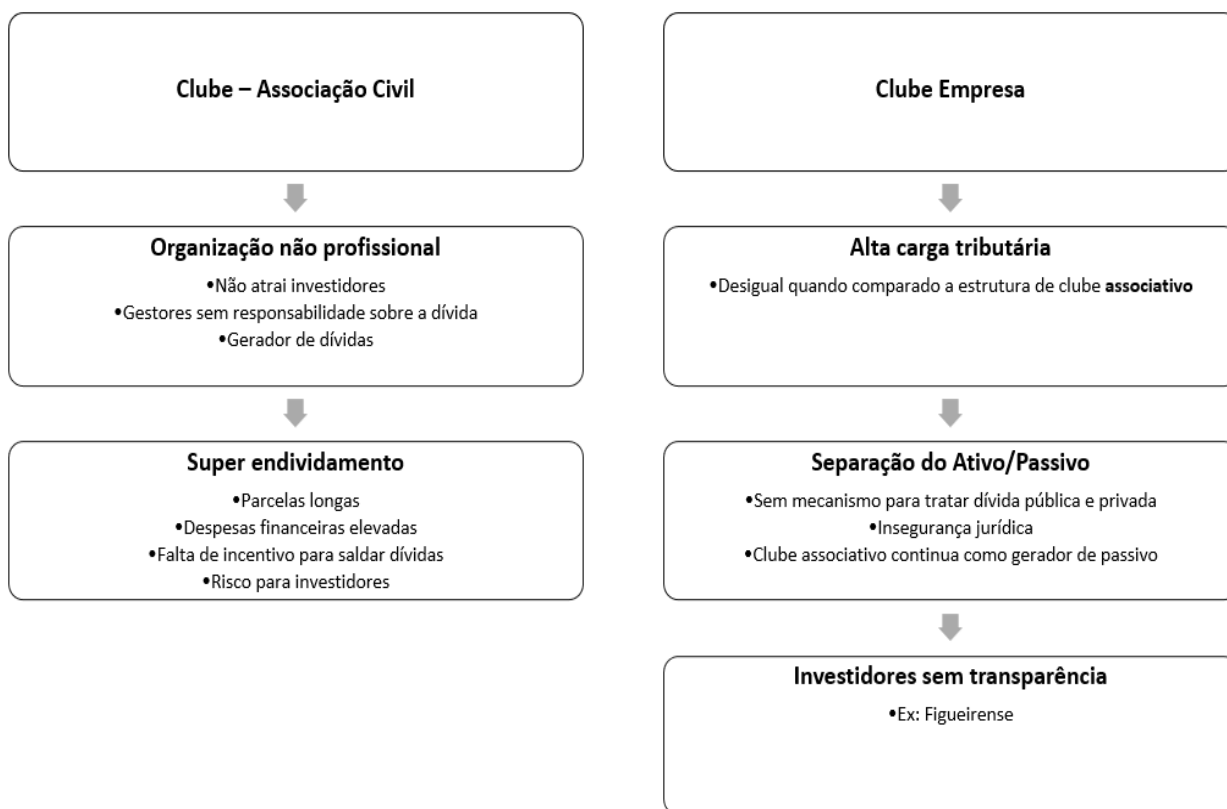


Fonte: adaptado da Confederação Brasileira de Futebol - CBF (2022).

Ainda que a comparação entre a estrutura futebolística em um e outro continentes possa demonstrar uma clara defasagem em favor do modelo europeu, o modelo geral de gestão amadora e a finalidade social da atividade esportiva ainda assim são muito semelhantes (CRUZ et al., 2022; HUETTERMANN et al., 2021). Dessa forma, o futebol para a economia brasileira representa cerca de 0,2% do Produto Interno Brasileiro (PIB, 2022), sendo que diante do potencial de desenvolvimento da organização esportiva, esse número pode aumentar mais 1,1% do Produto Interno Brasileiro (PIB, 2022), segundo estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2018).

Em decorrência do modelo de gestão atual verifica-se grande dificuldade de implementação face à cultura de gestão tipicamente amadora já enraizada nos clubes (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2021; BALLIAUW et al., 2020). A seguir o modelo de clube tradicional, constituído pela forma de associação civil, sem distribuição de lucros apresenta suas características principais diante dos principais aspectos do modelo de clube empresa, conforme a figura 39 a seguir.

Figura 39 - Modelo clube tradicional e clube empresa.



Fonte: adaptado de Mohamadi et al., (2021).

Com efeito, a possibilidade da introdução de investimentos nos clubes propicia a adoção de princípios profissionais e a conquista da estabilidade financeira (CHRISTOPHER et al., 2019; FRANDSEN; LANDGREBE, 2022; JULIAN; OFORI-DANKWA, 2013). Apesar de baseados no modelo inglês, os formatos propostos para os clubes brasileiros são diferentes (AHMADI et al., 2020; CAPELLÀ MITERNIQUE, 2021). A tomada de decisão realizada pelos clubes de futebol constituídos por associações devem considerar os processos modernos de gestão para manter o equilíbrio econômico e esportivo (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; CARLINI; GRACE, 2021).

Portanto, a associação civil resta passível de altos endividamentos por conta da falta de investimentos e distribuição de lucros, enquanto o modelo de clube empresa embora apresente uma diferenciação no tratamento tributário, é destaque pela distribuição de lucros e consequente atração de investidores, além de fomentar a competitividade (BROWN; SHERIDAN, 2020; CUSKELLY et al., 2021).

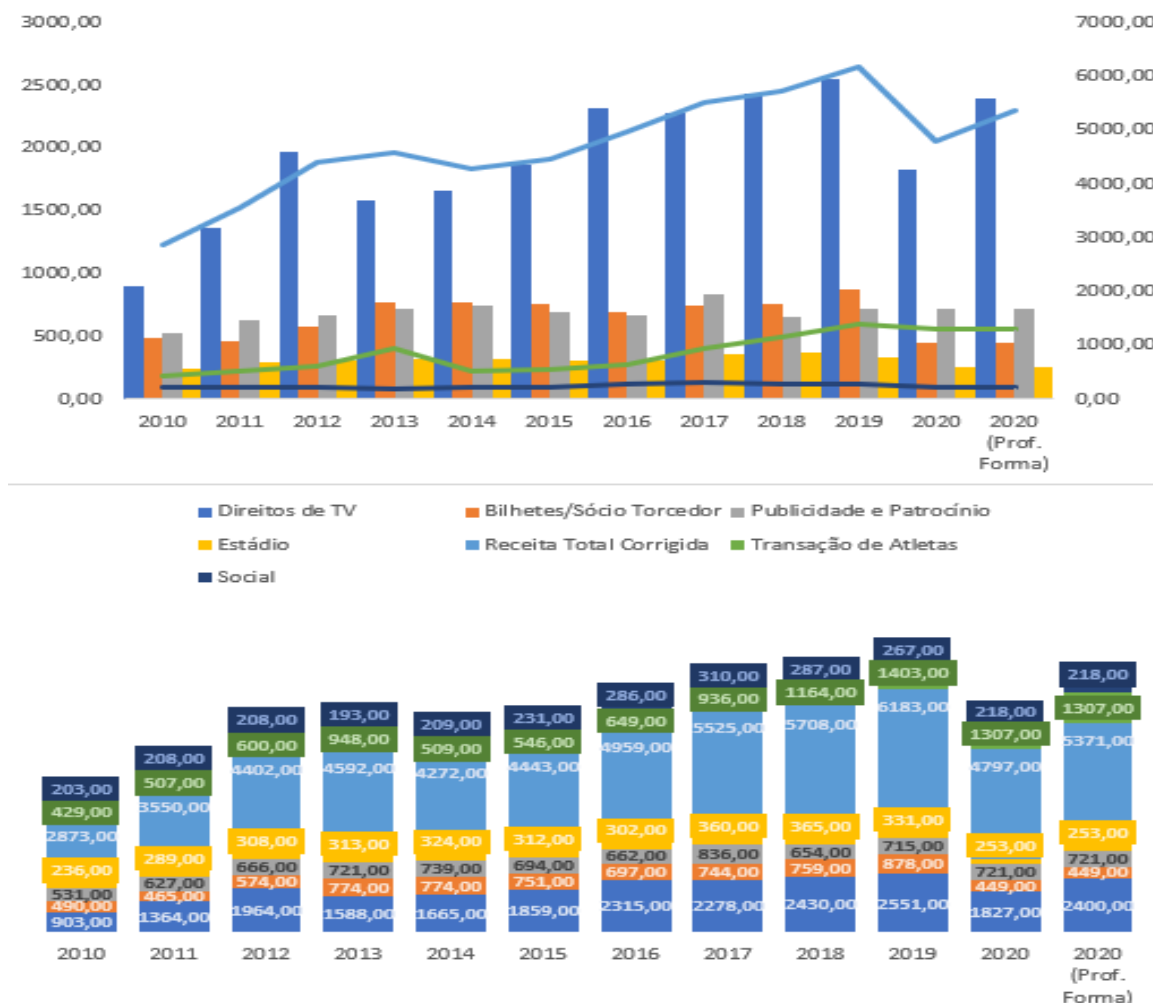
### **2.5.1 Clube empresa: panorama nacional**

No contexto brasileiro, destaca-se o cenário de evolução das receitas brutas corrigidas pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), sendo possível analisar, em milhões, o total das receitas. Nesse sentido, observam-se os impactos diante da queda das receitas em 2020 proveniente dos reflexos da recessão advindos da pandemia da COVID-19 (ARPI; MCGEE, 2022; MOHEBODINI et al., 2021). No contexto brasileiro, o cenário de evolução das receitas brutas corrigidas pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) desempenha um papel crucial na análise financeira de clubes de futebol.

Essa abordagem permite avaliar, em termos monetários, o total das receitas auferidas, proporcionando insights valiosos sobre a saúde financeira das organizações esportivas. Em particular, o ano de 2020 se destaca como um período significativo devido aos impactos econômicos causados pela pandemia da COVID-19. A queda nas receitas neste ano reflete os desafios enfrentados pelos clubes diante da recessão econômica global e das restrições impostas para conter a propagação do vírus.

Estudiosos como Arpi e McGee (2022) e Mohebodini et al. (2021) destacam a relevância desses reflexos, fornecendo um arcabouço teórico para compreender a dinâmica financeira dos clubes de futebol nesse período específico.

Figura 40 - Evolução das receitas brutas em clube empresa (em real).

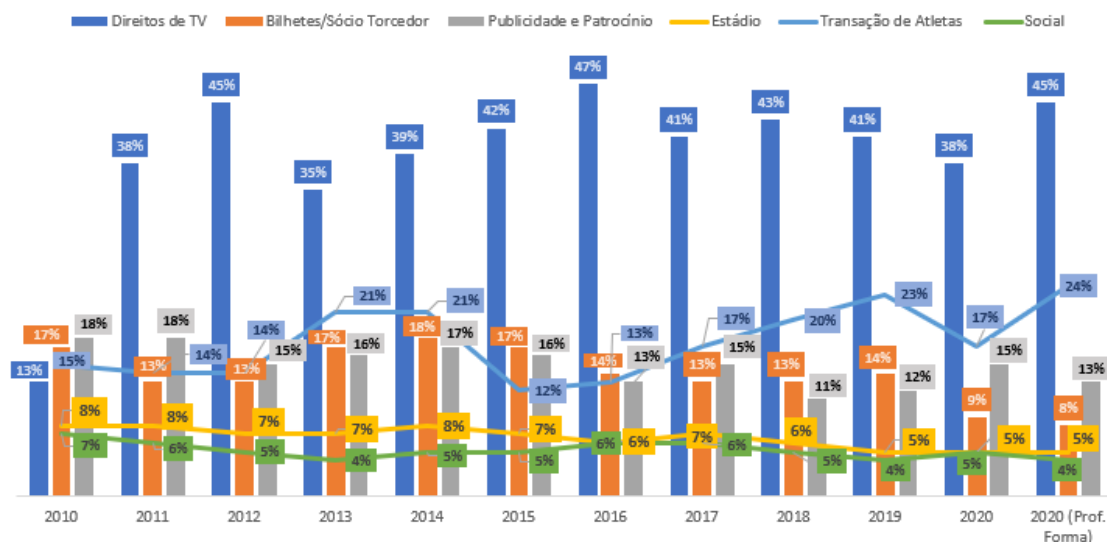


Fonte: adaptado de Auditoria BDO (2021).

Em vista da figura 40, no Brasil infere-se que a queda nas receitas decorreu da queda na renda média familiar que reflete diretamente a composição das receitas dos clubes de futebol ao passar necessariamente pela renda do torcedor (ACHONDO, 2023; NARVANEN et al., 2022). Por sua vez, a figura também retrata que quanto maior a lucratividade do clube empresa, maior a riqueza do clube. Visto que, o modelo clube empresa revela mais oportunidade de arrecadação de capitais ao contribuir para saldar as dívidas e possibilitar aos clubes novos investimentos (AGGERHOLM;

BREIVIK, 2021; AHMADI et al., 2020). Com a figura 41, evidencia-se a composição dessas receitas.

Figura 41 - Composição das receitas dos clubes no Brasil.



Fonte: adaptado de Auditoria BDO (2021).

A princípio, analisou-se que as instituições esportivas compreendem grandes responsabilidades legais diante da autonomia organizacional dos dirigentes para administrar e gerir um clube, sendo que o esporte reflete fortes impactos na economia mundial (BLONDEAU, 2021; GOSSLING et al., 2022; STROBEL et al., 2018). Dessa forma, as Sociedades Empresárias de Futebol (SAF), introduzidas por legislação específica, contemplam a normatização para regular a administração dos clubes empresas com transparência na gestão esportiva diante da demonstração do crescimento dos clubes.

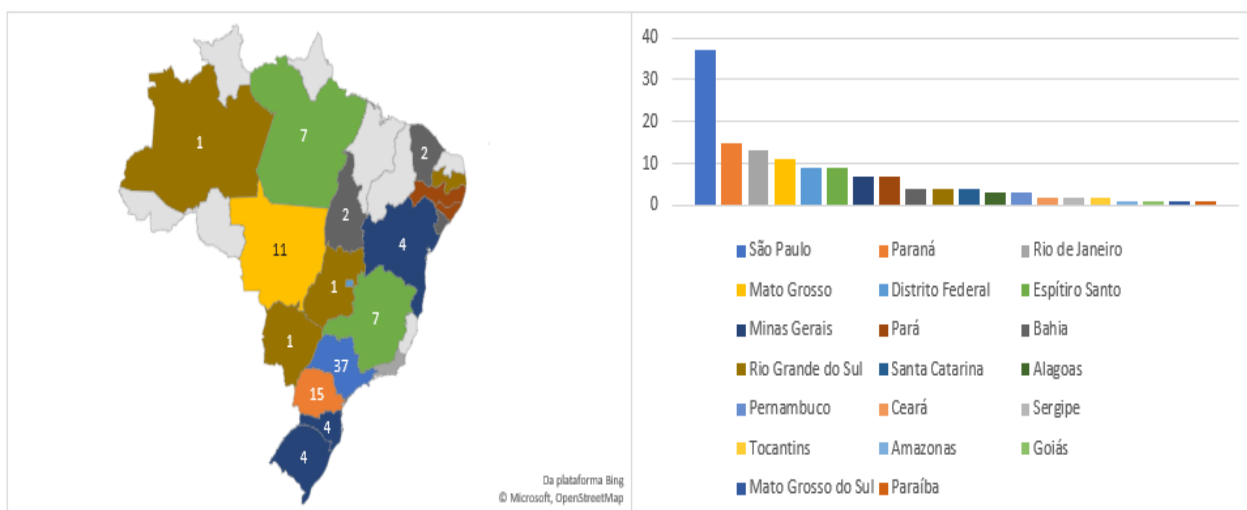
Para este motivo, os times e os clubes de futebol buscam fórmulas para aumentar as receitas, assim como constituir um elenco de jogadores com alto nível, sendo que o modelo de gestão do clube empresa revela a viabilidade de capitalizar recursos e atrair investidores nacionais e internacionais (ADDESA; DELICE, 2020; ASADI et al., 2018). Do mesmo modo, constata-se que é necessário investir em vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações, bem como analisar a diferenciação de formas administrativas de clubes de futebol, assim como o estabelecimento de vantagem competitividade pela transparência e eficiência (ALVES et al., 2023; FRANSEN; LANDGREBE, 2022; SCHEMBERA, 2018).



Pelo disposto, as estruturas organizacionais dos clubes também devem contemplar um importante processo de relacionamento e comunicação para o processo de tomada de decisões, diante da posição hierárquica na qual a organização resta distribuída (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2021; BALLIAUW et al., 2020). Os clubes de futebol investem na implementação de *insights* científicos que melhoram a qualidade das organizações esportivas (FURTADO et al., 2019; KERR et al., 2020)). No longo prazo, os clubes esperam que seus investimentos na academia de jovens resultem em melhores jogadores treinados (ALBUQUERQUE et al., 2022; BALZANO et al., 2020).

No Brasil, o futebol é um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da cultura do país, sendo que é reconhecido em todo o mundo (GULDENMUND; SMIBERT, 2020; HIPPCHEM; DUTZI, 2013). Reconhecido como o país do futebol devido às suas conquistas em copas do mundo e também pela forma dos jogadores brasileiros praticarem a modalidade, diante do desempenho financeiro e a posição, em particular dos níveis de endividamento da maioria dos clubes de futebol no Brasil (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; ASIAEI et al., 2021). A distribuição dos clubes que compreendem esse modelo de gestão na unidade de federação brasileira pode ser visualizada na figura 42 a seguir.

Figura 42 - Total de clube empresa distribuídos pela unidade da federação.



Fonte: adaptado de infoesporte (2023).

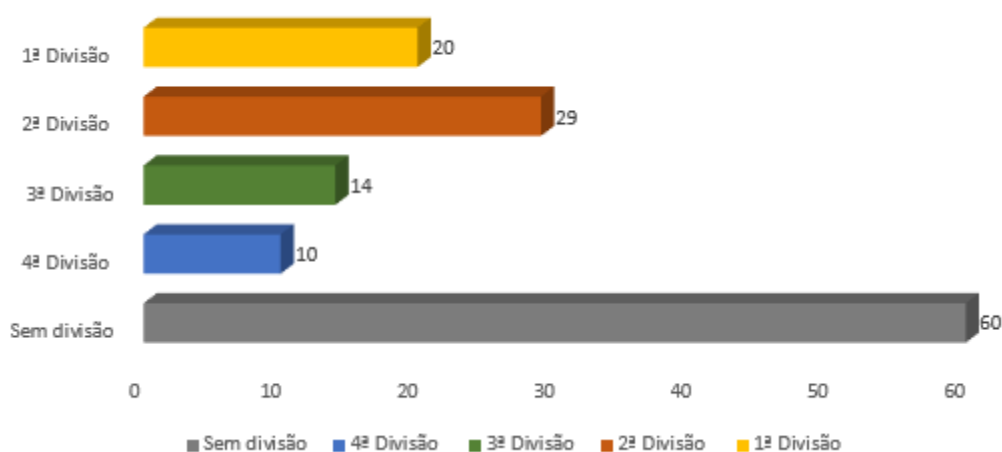
Atualmente o futebol brasileiro defronta-se com a modificação de instituições e leis, enfrenta a resistência de federações, clubes e atletas e estreita a relação com o

capital privado e a lógica de mercado (AGNEW; PILL, 2023; BARREIROS et al., 2020). Nesse contexto, há destaque de um grande número de organizações esportivas no país, sendo que um grande parte dessas organizações esportivas são administradas de forma profissional, como qualquer empresa de sucesso pelas Associações Esportivas (CARRINGTON et al., 2022; KIRGIOS et al., 2020).

O futebol empresa passa a se tornar uma exigência cada vez mais comum entre personalidades da imprensa e do esporte (CASTILHO et al., 2019; VALE; FERNANDES, 2018). Por sua vez, o Brasil possui cerca de 136 clubes empresas objeto de estudo, representando 13% de todos os clubes brasileiros registrados, colocando o Brasil próximo aos números registrados pela França, Espanha e Itália. Visto que, esse percentual refere-se a quantidade de clubes profissionais analisados de um total de 1.029 organizações (AZIMI et al., 2019; FRANCIS; SARANGI, 2022).

Na figura 42 destacam-se as regiões de São Paulo com 37 clubes empresas, seguido do Paraná, com um total de 15 e Rio de Janeiro com 13 clubes empresas, sendo as regiões com maior incidência de clube empresa (FURTADO et al., 2019). Ainda, o Mato Grosso contempla 11 clubes empresas, enquanto Distrito Federal e Espírito Santo constituem 9 clubes sob a organização de empresas (BRINDESCU; BUDA, 2020; KASSEBAUM et al., 2016).

Figura 43 - Divisão dos clubes empresas.



Fonte: adaptado de infoesporte (2023).

Entretanto, já o Norte e o Nordeste brasileiros apresentam pouca presença, com alguns estados não possuindo nenhum clube empresa, posto que, dentre as principais agremiações desportivas, que disputam as Séries A e B referente ao ano

de 2021, da principal competição de futebol profissional nacional, somente 5% são clubes empresas (JERMYN et al., 2022; SIMONENKOVA, 2021). Por sua vez, as Séries C e D, referente ao ano de 2021, completando-se o rol das divisões em que se divide o futebol brasileiro profissional, a tendência se mantém, e apenas 3,91% adotam a tipologia empresária (ALMEIDA; VOLOSSOVITCH, 2023; CARLINI; GRACE, 2021). Por conseguinte, os respectivos clubes estão distribuídos geograficamente pelo território brasileiro e são classificados conforme as divisões dos campeonatos estaduais do ano 2020 (AVILA-CANO; TRIGUERO-RUIZ, 2023; CARVALHO et al., 2020).

Desse modo, determina-se o enfoque em três pilares fundamentais para um projeto que visa a realocação de um clube em um outro patamar. Pela figura 43, revela-se a análise dos clubes empresas, sendo que somente 15% do total de clubes empresas estão localizadas no território brasileiro, ou seja, 20 clubes empresas representam a primeira divisão (MACHADO FILHO et al., 2017; STROBEL et al., 2018). Pelo exposto, cerca de 92% dos clubes das maiores ligas do continente funcionam como empresas com destaque para os clubes mais ricos, dentre eles Manchester City com uma receita total de R\$ 3,5 milhões em 2021 (AZIMI et al., 2019; FATMA et al., 2020).

Dessa forma, as principais ligas de futebol da Europa retratam 96% das 202 equipes da primeira e segunda divisões das ligas da Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália enquanto clubes empresas (AGNEW; PILL, 2023; BONEAU et al., 2020). Por outro lado, todos os clubes da França, Inglaterra e Itália são empresas, sendo que a Espanha possui um percentual de 90%, enquanto a Alemanha agrega um percentual de 86% de clubes empresas (AKYILDIZ, 2023; GULDENMUND; SMIBERT, 2020).

Para tanto, o modelo de clube empresa é uma forma de organização em que os clubes se tornam sociedades empresariais com fins econômicos (MAXYMUK, 2019; NARVANEN et al., 2022; VALE; FERNANDES, 2018). No entanto, cerca de 67,57% dos clubes empresas possuem somente pessoas físicas em suas composições societárias (HUSSAIN; MALIK, 2020; MCLEOD et al., 2021).

## 2.5.2 Clube empresa: panorama internacional

Com o destaque internacional da Inglaterra, o futebol foi exportado para diversos outros países europeus (BAMPOURAS; THOMAS, 2022; PIES; SCHULTZ, 2023; SIMONENKOVA, 2021). Para tanto, nesse sentido é possível inferir que o modelo de gestão estratégica com base no Plano de Desempenho de Elite da Premier League (EPPP) contempla o objetivo de desenvolver mudanças na estrutura organizacional e implementar o plano de diretor desportivo (ABDURAZZAKOV et al., 2020B; ANNAMALAI et al., 2021). No cenário brasileiro, o futebol possui um potencial mercadológico bastante amplo, no entanto o mercado de clubes de futebol revela que o modelo de tomada de decisão é baseado na gestão estratégica para implementar o plano diretor desportivo com a finalidade de promover a sustentabilidade financeira dos clubes (AGGERHOLM; BREIVIK, 2021; BAHAMONDE-BIRKE, 2023).

Logo, o futebol se mercantiliza no mundo com uma nova fase da estrutura de financiamento e comercialização do futebol mundial ao provocar a transição da gestão amadora diante da carência de gestão profissional (AGGERHOLM; BREIVIK, 2021; BERTHEUSSEN, 2023). Para tanto, o modelo de gestão carece das práticas e implicações no crescimento do futebol, enquanto negócio global, com estratégias de estrutura organizacional, à medida que os proprietários procuram proteger seu investimento financeiro e obter sucesso em campo (KIRGIOS et al., 2020; SIMONENKOVA, 2021).

Cabe destacar os principais investidores mundiais no modelo clube empresa, bem como destacar o principal clube e grupo detentor, conforme apresenta a tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Análise da multipropriedade pelo mundo.

<b>Grupo/Investidor</b>	<b>Nº de Clubes</b>	<b>Principal clube</b>
City Football Group	11	Manchester City (Inglaterra)
Red Bull	6	Rb Leipzig (Alemanha)
Pacific Media Group	4	Barnsley (Inglaterra)
Príncipe Abdullah	4	Sheffield (Inglaterra)
Atlético de Madrid	3	Atlético de Madrid (Espanha)
Core Sports Capital	3	Vendsyssel (Dinamarca)
Suning Sports Group	3	Inter De Milão (Itália)

Aspire Academy	2	Kas Eupen (Alemanha)
Stanley Kroenke	2	Arsenal (Inglaterra)
Dmitry Rybolovlev	2	Mônaco (França)

Fonte: adaptado de Al Attar et al., (2022).

As práticas e implicações no crescimento do futebol, enquanto negócio global, com estratégias de estrutura organizacional reflete o aumento nas qualificações obrigatórias (BRUDER et al., 2023; GULDENMUND; SMIBERT, 2020). Além do profissionalismo e também da responsabilidade dentro dos clubes para impulsionar a tendência moderna de estruturação do modelo de clube empresa (BALZANO; MUNSBURG, 2023; BOURNE et al., 2021). Com o objetivo de analisar como os clubes de futebol compõem a estrutura organizacional do clube no processo de profissionalização utilizam-se os principais fatores que contribuem para a evolução do futebol (AGNEW; PILL, 2023; DECIUS, 2021).

Na Alemanha o modelo de clube empresa contempla uma análise mais direcionada para a gestão e capital dos clubes (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; MOHEBODINI et al., 2021). Os principais clubes de destaque são o Bayer Leverkusen, que pertence totalmente à sua fundadora, a empresa farmacêutica Bayer que também é responsável por concentrar o processo de tomada de decisão (FATMA et al., 2020; SIMONENKOVA, 2021). Por outro lado, o Bayern de Munique, embora pertença em 75% à Associação Bayer, permeia o modelo híbrido, no qual 15% da organização é dividida entre as empresas Audi, Adidas e Allianz, sendo que cada uma dispõe de 8,33% de participação (BOURNE et al., 2021; CHUDZINSKI et al., 2022).

Na Espanha e na Alemanha, a porcentagem gira em torno de 86 a 90% dos clubes de primeira divisão e segunda divisão que adotam o modelo de clube empresa, visto que a Alemanha é a responsável pela alta competitividade e lucratividade do esporte (ACHONDO, 2023; HUSSAIN; MALIK, 2020). Por fim, apresenta-se na tabela 4 a lista dos campeonatos mais valiosos no mundo no ano de 2019, com destaque para o campeonato Brasileiro:

Tabela 4 - Campeonatos mais valiosos do mundo.

Posição	Campeonato	Valores
1º	<i>Premier League (ING)</i>	7,81 bilhões de euros
2º	<i>La Liga (ESP)</i>	4,99 bilhões de euros
3º	<i>Seria A (ITA)</i>	4,37 bilhões de euros
4º	<i>Bundesliga (ALE)</i>	3,57 bilhões de euros

5º	<i>Ligue 1 (FRA)</i>	2,75 bilhões de euros
6º	<i>Liga Portuguesa (POR)</i>	929,05 milhões de euros
7º	<i>Campeonato Brasileiro</i>	829,48 milhões de euros
8º	<i>Premier League Russa (RUS)</i>	784,95 milhões de euros
9º	<i>Eredivise (HOL)</i>	739,73 milhões de euros
10º	<i>Campeonato Turco (TUR)</i>	594,38 milhões de euros
11º	<i>Jupiler Pro League (BEL)</i>	584,23 milhões de euros

Fonte: adaptado de Perechuda (2019).

Dessa forma, os valores econômicos no futebol mundial destacam a *Premier League inglesa* com R\$ 33,6 bilhões de reais, seguida de *La Liga Espanhola* com R\$24,5 bilhões de reais e a Série A da Itália com R\$ 18,8 bilhões de reais, sendo que a *Premier League* é responsável por influenciar a captação de um Produto Interno Bruto - IBGE (2022), superior a 46 países, enquanto o campeonato Brasileiro corresponde a R\$ 3,5 bilhões (AGNEW; PILL, 2023; BOURNE et al., 2021). Dessa maneira, a administração revela um conjunto de princípios para planejar uma situação (BLONDEAU, 2021; NARVANEN et al., 2022).

Para o autor Parnell et al., (2022), define-se uma escala de medida da predileção pela participação com quatro dimensões que compreendem a eficácia organizacional, poder, cultura organizacional e empenhamento participativo. Na Itália cabe destacar que os principais times de futebol como a Juventus, é constituída por um clube-empresa baseado no modelo híbrido, no qual 11% da empresa pertence a Lindsell Train, 25% do capital é aberto na bolsa de valores e 64% pertence a empresa Exor da família Agnelli (BUZZACCHI et al., 2021; CHUDZINSKI et al., 2022; MULLER et al., 2023).

Nesse sentido, após a reforma legislativa em Portugal, o time Benfica aderiu à Sociedade Anônima Desportiva, sendo também estruturado no modelo híbrido de clube empresa, com abertura de capital na bolsa de valores, em que 24% da empresa pertence ao Benfica SGPS, 13% a José Antônio dos Santos, 4% a José da Conceição Guilherme, 3% a Olivedesportos, 2% a Quinta de Jugais, 12% distribuídos entre acionistas minoritários e 43% ao Benfica Associação (FIGUEIREDO et al., 2021; HUSSAIN; MALIK, 2020).

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Esta seção trata sobre o método de pesquisa, apresentando os métodos e procedimentos utilizados no estudo, com ênfase nos tópicos de delineamento da pesquisa, apresentação das etapas qualitativa e quantitativa.

#### **3.1 ETAPA QUALITATIVA**

Para delinear o presente estudo, foram realizadas três etapas. A primeira etapa qualitativa compreende uma RSL e entrevistas com gestores de Club Empresas. A seguir são apresentadas as etapas da Revisão Sistemática da Literatura – RSL. Para delinear o presente estudo, foram realizadas três etapas metodológicas. A primeira consistiu na condução de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que se iniciou com o planejamento meticuloso da pesquisa e a identificação precisa da questão de pesquisa a ser abordada. Nessa fase, foram estabelecidos critérios claros de inclusão e exclusão, além da definição das bases de dados a serem consultadas, visando garantir a abrangência e a relevância da busca bibliográfica.

Em seguida, foi efetuada uma busca sistemática nas bases selecionadas, utilizando-se termos de busca adequados e combinados de forma estratégica para recuperar estudos pertinentes à temática em análise. Após a obtenção dos resultados, os estudos foram criteriosamente avaliados e selecionados com base nos critérios pré-determinados, garantindo a qualidade e a representatividade da amostra. A segunda etapa compreendeu a realização de entrevistas com gestores de Club Empresas, onde foram exploradas de maneira mais aprofundada as práticas, desafios e perspectivas relacionadas à gestão estratégica nesse contexto específico.

Por fim, a terceira etapa consistiu na análise e síntese dos resultados obtidos tanto da RSL quanto das entrevistas, visando extrair insights relevantes e contribuições significativas para o desenvolvimento do estudo. Essas etapas metodológicas foram fundamentais para a construção de uma base sólida de conhecimento e compreensão do tema em questão, fornecendo subsídios valiosos para o delineamento e a execução do estudo em análise. Após essa fase, foram obtidas 5 entrevistas com clubes empresas e 35 respostas ao questionário, realizado durante um mês, entre novembro e dezembro de 2023.

### **3.1.1 Coleta de dados da revisão sistemática da literatura (RSL)**

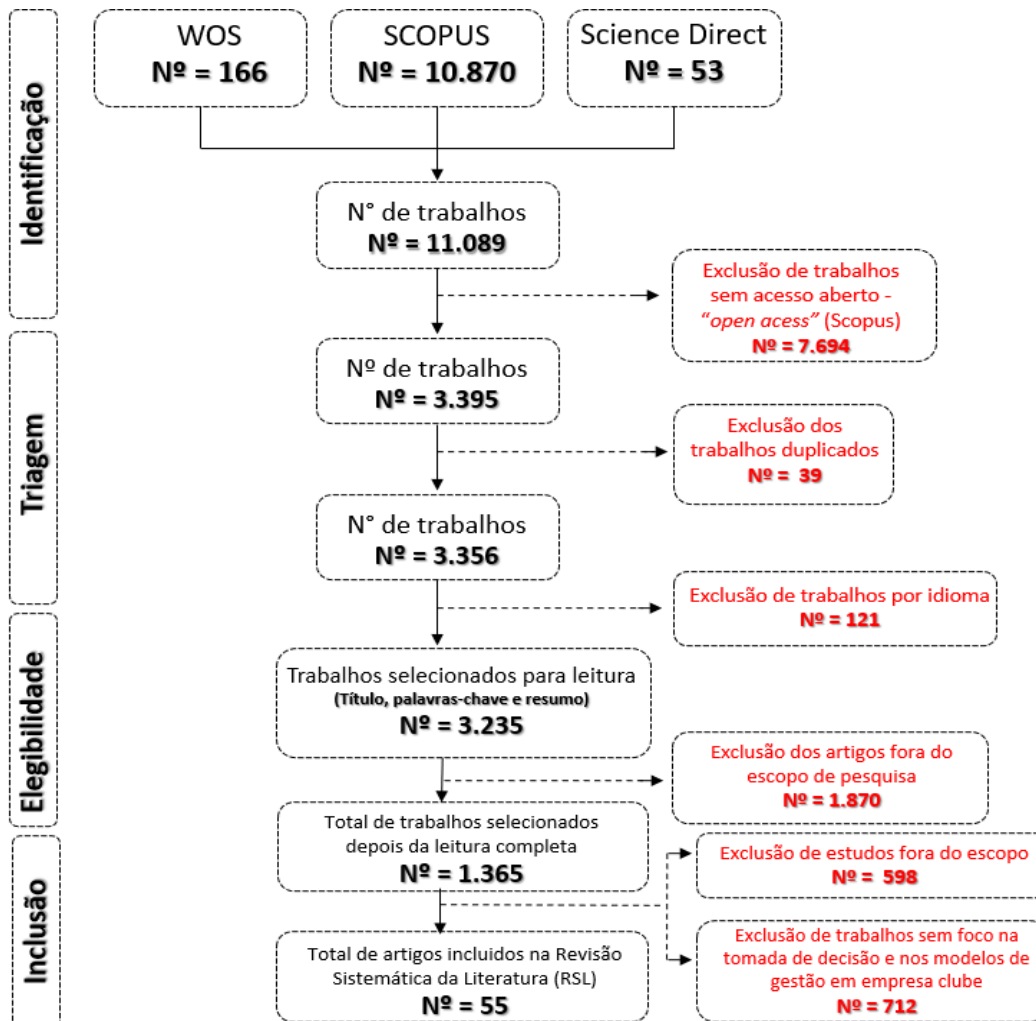
Foi realizada uma revisão da literatura considerando artigos publicados na Web of Science (WOS), Scopus e Science Direct por meio de um mapeamento bibliométrico e abordagem científica. A RSL revela-se como uma ferramenta fundamental para gerenciar a diversidade de conhecimentos para uma investigação acadêmica específica que permite avaliar a inovação do tema devido a amplitude e potencial de expansão da literatura.

### **3.1.2 Revisão sistemática da literatura (RSL)**

Fink et al., (2020), define revisões de literatura de pesquisa como um método sistemático, explícito e reproduzível, frequentemente adotado para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalho concluído e registrado produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais, conforme demonstra a figura 44 a seguir.



Figura 44 - Fluxograma da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).



Fonte: WOS, Scopus e Science Direct.

Utilizando a palavra-chave "*Club company AND manag\**" como objeto de pesquisa nas bases de dados *Web Of Science (WOS)*, *Scopus* e *Science Direct*, foram inicialmente identificados 11.089 trabalhos na Scopus sobre o tema. Uma seleção por *open access* resultou em 3.176 trabalhos disponíveis abertamente. Após a primeira exclusão, o protocolo de pesquisa levou a um total de 3.395 trabalhos provenientes das três bases. A segunda etapa envolveu a remoção de duplicatas, resultando em 3.356 trabalhos. A escolha por trabalhos em inglês eliminou 121 em outros idiomas, deixando 3.235 trabalhos. Uma análise detalhada de títulos, palavras-chave e resumos excluiu 1.870 trabalhos fora do escopo, resultando em 1.365 trabalhos.

Destes, 598 foram retirados e 712 excluídos por não abordar tomada de decisão estratégica e modelo de gestão para clube empresa, resultando em 55 artigos na RSL. Na revisão da literatura, autores de diversas nacionalidades contribuíram

para o campo da gestão de organizações esportivas, referenciando modelos propostos por Simon (1975), Choo (1996), March (1994), Mintzberg (1976) e Cyert e March (1992). A análise da RSL pode ser explicada da como o processo de gestão de clubes empresariais, empregando a palavra-chave "*Club company AND manag\**" nas bases de dados *Web of Science (WOS)*, *Scopus* e *Science Direct*. Inicialmente, 11.089 trabalhos foram identificados na Scopus, dos quais 3.176 eram acessíveis via *open access*.

Após exclusões por critérios de escopo, duplicatas e idioma, 55 artigos foram considerados na RSL. A etapa seguinte envolveu a remoção de duplicatas, resultando em 3.356 trabalhos. A análise de títulos, palavras-chave e resumos excluiu 1.870 trabalhos, culminando em 1.365. Destes, 598 foram retirados e 712 excluídos por não abordar tomada de decisão estratégica e modelo de gestão para clubes empresariais, resultando em 55 artigos na RSL. Autores de várias nacionalidades contribuíram, referenciando modelos propostos por Simon (1975), Choo (1996), March (1994), Mintzberg (1976) e Cyert e March (1992).

### **3.1.3 Classificação do estudo**

A pesquisa é categorizada como exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2019), pesquisas exploratórias visam desenvolver, esclarecer, criar e modificar conceitos, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos subsequentes. Já as pesquisas descritivas, segundo o autor, têm como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, assim como estabelecer relações entre variáveis.

Quanto à natureza, a pesquisa é considerada aplicada, conforme a classificação de Gil (2017). Pesquisas aplicadas buscam gerar conhecimento para aplicação prática e imediata, focando na resolução de problemas específicos vinculados a interesses locais, territoriais ou regionais, baseando-se em estudos anteriores. O método científico adotado é o indutivo, uma vez que, por meio da análise de dados provenientes da pesquisa *survey*, torna-se possível generalizar verdades para as regiões de aplicação (MARCONI; LAKATOS, 2017).

### 3.1.4 Tipo de estudo

A opção pela pesquisa exploratória se justifica pela necessidade de desenvolver, esclarecer, criar e modificar conceitos e ideias, conforme preconizado por Gil (2019). Dada a natureza pouco explorada do tema em questão, essa abordagem inicial permite a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para investigações subsequentes.

Já a escolha pela pesquisa descritiva fundamenta-se na intenção de apresentar e analisar detalhadamente as características de uma determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis, como sugerido pelo mesmo autor. Ambas as abordagens, exploratória e descritiva, são adotadas de maneira complementar, proporcionando uma visão ampla e aprofundada do objeto de estudo, conforme as exigências e metas específicas da pesquisa.

#### 3.1.4.1 Desenvolvimento do protocolo de pesquisa

A fase de natureza qualitativa deste estudo engloba, além das revisões sistemáticas da literatura, a realização de estudos de multicasos, conforme definido por Yin (2010, p. 39) como uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes. O foco da investigação recai sobre a adoção de práticas de gestão estratégica em clubes empresas, visando a proposição de um *framework* para a tomada de decisão. Entrevistas foram conduzidas como parte desta etapa, seguindo o tipo focado, conforme recomendado por Yin (2010).

Na fase qualitativa deste estudo, que compreende além das revisões sistemáticas da literatura, a realização de estudos de multicasos, seguiu-se com a abordagem proposta por Yin (2010, p. 39) para investigações empíricas. O foco central da pesquisa é aprofundar a compreensão da adoção de práticas de gestão estratégica em clubes empresas, com o objetivo de desenvolver um *framework* para a tomada de decisão nesse contexto específico. Para esta etapa, foram conduzidas entrevistas, utilizando a abordagem focada recomendada por Yin (2010), como uma estratégia metodológica eficaz para explorar fenômenos contemporâneos em

profundidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

Importante ressaltar que o protocolo para essa fase foi elaborado com base nos insights obtidos na revisão sistemática da literatura e validado por meio da revisão de oito especialistas na área, garantindo robustez e coerência metodológica ao estudo. No contexto da revisão e validação do protocolo para a fase qualitativa do estudo, os oito especialistas envolvidos apresentam uma variedade de perfis que refletem diferentes áreas de expertise e experiências relevantes para a gestão estratégica em clubes empresas. Primeiramente, destacam-se os acadêmicos especializados em gestão esportiva, que são professores ou pesquisadores com profundo conhecimento teórico e prático em estudos relacionados à gestão estratégica em organizações esportivas, incluindo clubes empresa.

Sua contribuição pode ser fundamental para fornecer uma base sólida de conhecimento acadêmico e *insights* sobre as melhores práticas e desafios enfrentados nesse contexto específico. Além disso, a participação de profissionais da indústria do esporte é essencial, pois eles trazem uma perspectiva prática e experiência direta na administração de clubes empresa. Gestores e executivos com expertise operacional podem oferecer *insights* valiosos sobre as realidades do dia a dia na gestão estratégica dessas organizações, complementando as perspectivas acadêmicas com uma visão mais pragmática e aplicada.

Os consultores em gestão estratégica também desempenham um papel significativo, trazendo uma visão externa e imparcial sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelos clubes empresa em seus processos decisórios. Especialistas em consultoria empresarial com foco em estratégia e gestão podem oferecer uma análise crítica e estratégica, ajudando a identificar lacunas e propor soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelos clubes. Por outro lado, os profissionais com experiência em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são fundamentais para garantir a integração dos princípios de responsabilidade social nas estratégias de gestão dos clubes empresa.

Seu conhecimento especializado em RSC e sustentabilidade pode ajudar a promover práticas mais éticas e sustentáveis dentro das organizações esportivas, alinhando-as com as expectativas da sociedade e os requisitos regulatórios. Finalmente, a participação de especialistas em pesquisa e metodologia é crucial para

garantir a robustez e a validade do protocolo de pesquisa. Profissionais com experiência em pesquisa acadêmica e metodologia podem oferecer insights valiosos sobre melhores práticas de pesquisa, análise de dados e garantia da qualidade metodológica, contribuindo para a credibilidade e solidez do estudo. Portanto, a pesquisa foi validada por oito especialistas, que incluíam CEOs e doutores na área, garantindo a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados, especialistas em engenharia, gestão e administração, combinando experiência acadêmica e de mercado.

#### 3.1.4.2 Coleta de dados

Os entrevistados, gestores *CEO* e diretores de clubes empresas, foram abordados através de entrevistas via *Google Meet*, utilizando perguntas abertas. A pesquisa foi realizada de novembro a dezembro de 2023, pelo período de 1 mês. O protocolo foi estruturado em cinco blocos temáticos, com base nas categorias e variáveis apresentadas no quadro 4. As questões foram elaboradas considerando temas importantes para a gestão estratégica em clubes empresas. Essa abordagem visa capturar uma compreensão aprofundada e contextualizada das práticas de gestão estratégica adotadas no cenário real dessas organizações esportivas.

A análise de dados das entrevistas foi conduzida por meio de uma abordagem de análise de conteúdo, buscando extrair padrões e significados dos relatos dos gestores, *CEO's* e diretores de clubes empresas. A análise de conteúdo é uma técnica que permite identificar e categorizar temas emergentes a partir do material textual (BARDIN L., 2011). Primeiramente, as transcrições das entrevistas foram codificadas, ou seja, os dados foram organizados em unidades de significado, representando as respostas dos entrevistados sobre os temas abordados em 5 clubes empresas. Essas unidades de significado foram agrupadas em categorias e subcategorias, refletindo os blocos temáticos previamente estruturados no questionário.

A análise de conteúdo foi realizada manualmente, envolvendo a leitura repetida e a codificação das transcrições para identificar padrões e insights relevantes. Durante esse processo, foi assegurada a confiabilidade dos resultados por meio da triangulação, ou seja, múltiplos pesquisadores participaram da análise para garantir a

consistência e validade dos achados. Não foi mencionado o uso de software específico na descrição fornecida.

### 3.2 ETAPA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa é uma abordagem metodológica que se caracteriza pela coleta e análise de dados quantificáveis, permitindo a mensuração e o estabelecimento de relações entre variáveis. Nessa perspectiva, buscou-se a objetividade na obtenção de informações, utilizando técnicas estatísticas para inferir padrões e relações existentes na população estudada. Ao contrário da pesquisa qualitativa, que explora a compreensão profunda e contextualizada de fenômenos, a pesquisa quantitativa visa a generalização dos resultados para uma população mais ampla. No contexto desta pesquisa, a abordagem *survey* foi adotada na fase quantitativa, seguindo as diretrizes metodológicas derivadas da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).

Na fase descritiva da análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas para compreender a dimensão do problema de pesquisa e fornecer insights sobre as variáveis em estudo. A estatística descritiva foi empregada para resumir e descrever os dados coletados, fornecendo medidas como média, desvio padrão, frequência, soma e outras estatísticas resumidas. Essas medidas foram essenciais para entender a distribuição dos dados e identificar padrões ou tendências relevantes nos resultados obtidos. Por outro lado, a análise de variância (ANOVA) foi realizada para investigar as diferenças significativas entre as médias de três ou mais grupos distintos, permitindo avaliar a influência de variáveis independentes (ou fatores) sobre uma variável dependente.

Neste contexto específico, a ANOVA foi utilizada para examinar se havia diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos clubes empresas em relação às variáveis identificadas na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), contribuindo para a quantificação da magnitude dos efeitos dessas variáveis sobre o processo de tomada de decisão estratégica. Os procedimentos detalhados incluíram a formulação de 49 questões baseadas nas variáveis encontradas na RSL, utilizando uma escala *Likert* para medir as respostas dos participantes. O instrumento de

pesquisa foi validado por oito especialistas, que incluíam CEOs e doutores na área, garantindo a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados.

A população-alvo compreende clubes empresas, com uma amostra de 136 participantes, dos quais 35 responderam ao *survey*. A coleta de dados foi realizada por meio de formulários eletrônicos via e-mail, utilizando o *Google Forms* como plataforma. Finalmente, a análise dos dados foi conduzida utilizando o *software* SPSS, onde foram realizados testes estatísticos como análise descritiva, análise confirmatória, correlação, covariância e, especialmente, ANOVA. Esses procedimentos permitiram uma compreensão abrangente das relações entre as variáveis estudadas e contribuíram para o desenvolvimento do *Framework* proposto para o processo de tomada de decisão estratégica em clubes empresas no Brasil.

Na fase descritiva da análise dos dados, adotou-se uma abordagem estatística visando compreender a magnitude e a distribuição das variáveis em estudo. A estatística descritiva foi empregada para fornecer uma síntese dos dados coletados, conforme preconizado por Hair et al. (2019), destacando medidas de tendência central, como média e mediana, e medidas de dispersão, como desvio padrão e intervalo interquartil. Essas medidas permitiram uma caracterização detalhada da amostra e identificação de possíveis outliers, garantindo a confiabilidade dos resultados. Além disso, a análise de variância (ANOVA) foi selecionada como método principal devido à sua capacidade de avaliar diferenças significativas entre grupos distintos, conforme discutido por Field (2018).

A escolha pela ANOVA em detrimento de outros testes estatísticos, como o teste t de Student ou análise de regressão, baseou-se na natureza multinível das variáveis em estudo, as quais não poderiam ser adequadamente abordadas por métodos univariados. Segundo Hair et al. (2010), a ANOVA é especialmente útil quando se pretende comparar as médias de três ou mais grupos, como é o caso de diferentes variáveis que podem influenciar a tomada de decisão estratégica em clubes de futebol. Ademais, conforme apontado por Tabachnick e Fidell (2013), a ANOVA permite analisar simultaneamente o efeito de múltiplos fatores sobre a variável dependente, fornecendo uma visão mais completa e integrada do fenômeno em estudo.

Além disso, a abordagem multinível das variáveis requer uma análise estatística que leve em consideração a estrutura hierárquica dos dados, como

ressaltado por Hox (2010). Nesse sentido, a ANOVA é capaz de lidar com a complexidade dessa estrutura e avaliar como diferentes níveis de variáveis influenciam o resultado final, o que é fundamental para compreender o processo de tomada de decisão estratégica em organizações esportivas. Portanto, a escolha pela ANOVA foi fundamentada na sua capacidade de lidar com a natureza multinível das variáveis e na sua adequação para analisar o impacto conjunto de múltiplos fatores sobre a variável de interesse.

### **3.2.1 Pesquisa *Survey***

A partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), optou-se por uma abordagem quantitativa, utilizando o levantamento tipo *survey* como método de pesquisa. A pesquisa *survey* emprega um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, classificado como exploratório. A construção do instrumento incorporou variáveis identificadas na revisão da literatura, conforme detalhado no apêndice B. O questionário, validado por especialistas da área e por meio de pré-testes, foi aplicado via *Google Forms* aos CEO's dos clubes empresas localizados no Brasil.

A validação do instrumento compreendeu duas etapas principais: validade de conteúdo e validade de construto. A validação de conteúdo foi assegurada por revisões de especialistas e pré-testes com representantes da população-alvo, garantindo a abrangência adequada das variáveis e a compreensibilidade do questionário. A validação de construto foi avaliada por análises estatísticas para verificar a precisão na medição dos construtos teóricos pretendidos. Essas etapas visam assegurar a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados.

A partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa por meio de levantamento tipo *survey*, visando mensurar a percepção dos gestores de clubes empresas brasileiros sobre os principais fatores de tomada de decisão, a fim de validar nacionalmente os resultados da RSL. Conforme dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2023), atualmente existem 136 clubes empresas no Brasil, constituindo a população-alvo deste estudo. Para essa pesquisa, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada após pré-testes realizados por oito doutores e especialistas em engenharia, gestão e administração, combinando



experiência acadêmica e de mercado. O questionário, composto por 49 questões divididas em 4 seções, visa mensurar e correlacionar a influência das variáveis que envolvem os fatores provenientes das características da organização, desempenho da gestão do clube empresa, desempenho financeiro e desempenho organizacional.

O questionário (Apêndice C) foi distribuído via e-mail às organizações esportivas constituídas como clube empresa. A análise dos dados foi conduzida utilizando o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, incorporando testes e análises estatísticas descritivas (média, frequência e desvio padrão), análise confirmatória e de correlação dos dados. Essa abordagem metodológica robusta busca fornecer uma compreensão aprofundada e estatisticamente fundamentada das dinâmicas relacionadas à tomada de decisão estratégica em clubes empresa. Durante a etapa descritiva da análise dos dados, foram utilizadas medidas estatísticas como média, frequência e desvio padrão para quantificar e caracterizar as respostas obtidas no questionário aplicado aos clubes empresas.

Essas medidas foram aplicadas para avaliar a distribuição e a variabilidade das respostas em relação às diferentes variáveis investigadas, fornecendo uma compreensão mais detalhada das tendências e padrões presentes nos dados coletados. A análise confirmatória foi empregada para validar as estruturas de fatores e modelos teóricos propostos no questionário, garantindo a consistência e confiabilidade das escalas de mensuração utilizadas. Esse procedimento permitiu confirmar se as variáveis observadas estavam de acordo com as expectativas teóricas estabelecidas na revisão sistemática da literatura. A análise de correlação foi conduzida para examinar as relações entre as variáveis identificadas na pesquisa, ajudando a entender como esses fatores estão inter-relacionados e se há associações significativas entre eles.

Essa análise quantificou a força e a direção dessas relações, fornecendo insights sobre quais variáveis tendem a influenciar ou estar relacionadas umas com as outras na tomada de decisão estratégica em clubes empresa. Por fim, a análise de variância (ANOVA) foi realizada para examinar se havia diferenças estatisticamente significativas entre grupos de clubes empresa em relação às variáveis investigadas. Esse teste permitiu identificar se determinadas características ou condições específicas estavam associadas a diferenças significativas nos processos de tomada

de decisão estratégica entre os clubes, contribuindo assim para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais presentes no contexto estudado.

### 3.2.2 Composição da população e amostra

Por meio de um levantamento dos 136 clubes empresas ativas no Brasil, realizou-se o processo de pesquisa enviando um convite por e-mail aos *CEOs* dessas organizações. Posteriormente, foram enviados dois lembretes por e-mail para aqueles que não responderam dentro do prazo inicial.

### 3.2.3 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados teve a duração de 2 meses, ocorrendo entre novembro e dezembro de 2023, mediante o envio de um instrumento de coleta de dados por e-mail (Apêndice C). Este instrumento foi concebido a partir dos trabalhos encontrados, integrando questões provenientes da RSL. As perguntas foram formuladas com base nos temas do modelo de gestão estratégica, conforme delineado nos principais modelos compilados no quadro 3.

Cada variável, identificada nos trabalhos mencionados no apêndice B, foi selecionada e incorporada como uma questão específica no instrumento. Essa abordagem metodológica garante que a coleta de dados seja direcionada aos aspectos relevantes do modelo de gestão estratégica, contribuindo assim para uma análise abrangente e aprofundada da tomada de decisão nos clubes empresa, conforme apresenta o quadro 3:

Quadro 3 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa.

<b>Bloco</b>	<b>Tema</b>	<b>Nº de questões</b>
I	Características da organização	24
II	Desempenho da gestão do clube empresa	09
III	Desempenho financeiro	09
IV	Desempenho organizacional	07

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Nesta seção, serão abordados os aspectos e variáveis propostos para a fase quantitativa da pesquisa. A abordagem quantitativa possibilitou uma análise sistemática das variáveis de interesse, proporcionando uma visão detalhada dos fatores que influenciam o processo de tomada de decisão em clubes empresas no contexto brasileiro. Dessa forma, foram explorados diversos aspectos, incluindo dados demográficos dos *CEOs*, fatores de gestão estratégica e a aplicação do modelo de gestão proposto, conforme representa a quadro 4:

Quadro 4 - Aspectos e variáveis propostas para a etapa quantitativa.

<b>Tema</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Variável</b>	<b>Autores (referências)</b>
Características da organização	Estrutura Organizacional	Hierarquia	Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Mintzberg (1979).
		Centralização	Woodward (1965); Lawrence e Lorsch (1967); Pugh et al. (1968).
		Formalização	Hall (1963); Etzioni (1964); Ouchi (1980).
	Cultura Organizacional	Valores Compartilhados	Hofstede (1980); Schein (1985); Cameron e Quinn (1999).
		Normas e Crenças	Deal e Kennedy (1982); O'Reilly et al. (1991); Schein (1992).
		Tipos de Cultura	Rohrbaugh (1983); Denison (1990); Quinn e Handy (1993).
	Ambiente Externo	Incerteza Ambiental	Lawrence e Lorsch (1967); Duncan (1972); Miller (1992).
		Complexidade do Ambiente	Thompson (1967); Duncan (1972); Snow e Hrebiniak (1980).
		Munificência do Ambiente	Duncan (1972); Snow e Hrebiniak (1980); Dess e Beard (1984).
		Abordagem Estratégica	Ansoff (1965); Mintzberg (1978); Porter (1980).
	Estratégia Organizacional	Foco Estratégico	Miles e Snow (1978); Porter (1980); Hambrick e Snow (1984).
		Inovação Estratégica	Tushman e Nadler (1986); Christensen (1997); Teece et al. (1997).
	Tecnologia	Complexidade Tecnológica	Woodward (1965); Duncan (1972); Daft e Lengel (1986).
Intensidade Tecnológica		Thompson (1967); Galbraith (1974); Scott e Bruce (1987).	
Interdependência Tecnológica		Thompson (1967); Tushman e Nadler (1978); Drazin e Van de Ven (1985).	

Desempenho da gestão do clube empresa	Gestão	Empreendedorismo internacional	Arslan, Ahmad (2020); Golgeci, Ismail (2020); Haapanen, Lauri (2020); Tarba, Shlomo (2020); Cooper, Cary (2020); Degbey (2020); William Y. (2020).
		Empreendedorismo nacional	Winand, Mathieu (2019); Belot, Matthew (2019); Merten, Sebastian (2019); Kolyperas, Dimitrios (2019).
		Competitividade para ampliar associados	Oddy, Richard Edward (2017); Bason, Tom (2017).
		Competitividade para venda de jogadores	Durand, Christophe (2017); Ratten, Vanessa (2022); Terrien, Mickael (2022); Scelles, Nicolas (2022); Morrow, Stephen (2022); Maltese, Lionel (2022).
		Competitividade para conquista de campeonatos	Terrien, Mickael (2017); Scelles, Nicolas (2017); Morrow, Stephen (2017); Maltese, Lionel (2017); Durand, Christophe (2017); Ratten, Vanessa (2022).
		Indicadores esportivos	Oddy, Richard Edward (2017); Bason, Tom (2017). Ratten, Vanessa (2022).
		Indicadores de performance esportiva	Terrien, Mickael (2017); Scelles, Nicolas (2017); Morrow, Stephen (2017); Maltese, Lionel (2017); Durand, Christophe (2017).
		Concorrência esportiva	Winand, Mathieu (2019); Belot, Matthew (2019); Merten, Sebastian (2019); Kolyperas, Dimitrios (2019).
		Gestão financeira de investimentos	Anagnostopoulos, Christos (2017); Byers, Terri (2017); Kolyperas, Dimitrios (2017). Oddy, Richard Edward (2017); Bason, Tom (2017).
		Planejamento esportivo (contratação de profissionais, venda de jogadores etc.)	Terrien, Mickael (2017); Scelles, Nicolas (2017); Morrow, Stephen (2017); Maltese, Lionel (2017); Durand, Christophe (2017); Ratten, Vanessa (2022).
		Satisfação dos stakeholders	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Eficiência operacional	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Inovação e criatividade	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).

		Liderança e cultura organizacional	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).	
		Engajamento dos funcionários	Thomas, Andrew (2019); Robinson, James (2020); Wang, Sophia (2021).	
		Gestão da qualidade	Carter, Elizabeth (2017); White, Jennifer (2018); Johnson, Mark (2019).	
		Tomada de decisão estratégica	Davis, Robert (2020); Rodriguez, Maria (2021); Nguyen, Kim (2022).	
		Aprendizado organizacional	Wilson, Christopher (2018); Turner, Olivia (2019); Perez, Juan (2020).	
		Gestão da mudança	Martin, Daniel (2021); Smith, Rachel (2022); Hernandez, Antonio (2023).	
		Gestão da inovação	Patel, Aarav (2021); Mitchell, Laura (2022); Gonzalez, Maria (2023).	
	Político		Políticas gerenciais (estratégicas, táticas e operacionais).	Anagnostopoulos, Christos (2017); Byers, Terri (2017); Kolyperas, Dimitrios (2017).
			Influência do mercado esportivo	Anagnostopoulos, Christos (2017); Byers, Terri (2017); Kolyperas, Dimitrios (2017).
			Posicionamento no mercado definido/consolidado	Cuskelly, Graham (2021); Fredline, Liz (2021); Kim, Eunjung (2021); Barry, Shane (2021); Kappelides, Pam (2021).
			Parcerias e dinâmicas com outros clubes empresas	Balliau, Matteo (2020); Verlinden, Thomas (2020); De Croocq, Lisa (2020); Fobe, Aline (2020); Van den Spiegel, Tomas (2020).
			Sustentabilidade ambiental	Green, Jennifer (2018); Clark, David (2019); Brown, Emily (2020).
			Ética e responsabilidade social	Carter, Elizabeth (2017); White, Jennifer (2018); Johnson, Mark (2019).
			Diversidade e inclusão	Thomas, Andrew (2019); Robinson, James (2020); Wang, Sophia (2021).
		Transparência organizacional	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).	
	Políticas de governança	Davis, Robert (2020); Rodriguez, Maria (2021); Nguyen, Kim (2022).		

		Gestão de riscos	Martin, Daniel (2021); Smith, Rachel (2022); Hernandez, Antonio (2023).
		Responsabilidade corporativa	Patel, Aarav (2021); Mitchell, Laura (2022); Gonzalez, Maria (2023).
	Influência do mercado esportivo	Tendências de mercado	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
		Comportamento do consumidor	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Dinâmica competitiva	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Estratégias de precificação	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
	Posicionamento no mercado definido/consolidado	Estratégias de branding	Carter, Elizabeth (2017); White, Jennifer (2018); Johnson, Mark (2019).
		Identidade e imagem da marca	Thomas, Andrew (2019); Robinson, James (2020); Wang, Sophia (2021).
		Alinhamento com a missão e valores	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	Parcerias e dinâmicas com outros clubes empresas	Colaborações estratégicas	Davis, Robert (2020); Rodriguez, Maria (2021); Nguyen, Kim (2022).
		Alianças e joint ventures	Martin, Daniel (2021); Smith, Rachel (2022); Hernandez, Antonio (2023).
		Integração de redes de valor	Patel, Aarav (2021); Mitchell, Laura (2022); Gonzalez, Maria (2023).
	Financeiro	Avaliação frequente de fatores críticos do mercado esportivo (nacional/internacional)	Arslan, Ahmad (2020); Golgeci, Ismail (2020); Haapanen, Lauri (2020); Tarba, Shlomo (2020); Cooper, Cary (2020); Degbey, William Y. (2020).
		Controle financeiro (salários)	Winand, Mathieu (2019); Belot, Matthew (2019); Merten, Sebastian (2019); Kolyperas, Dimitrios (2019).
		Gestão da lucratividade	Winand, Mathieu (2019); Belot, Matthew (2019); Merten, Sebastian (2019); Kolyperas, Dimitrios (2019).
		Níveis de endividamento financeiro	Oddy, Richard Edward (2017); Bason, Tom (2017); Lardo, Alessandra (2017); Dumay, John (2017); Trequatrini, Raffaele (2017); Russo, Giuseppe (2017); Ratten, Vanessa (2022).

	Controle financeiro	Captação e mobilização de recursos	Berghoff, Hartmut (2013); Scafarto, Vincenzo (2018); Dimitropoulos, Panagiotis (2018).
		Nível de solvência financeira	Berghoff, Hartmut (2013); Scafarto, Vincenzo (2018); Dimitropoulos, Panagiotis (2018).
		Potencial de investimentos/patrocínios	Berghoff, Hartmut (2013); Scafarto, Vincenzo (2018); Dimitropoulos, Panagiotis (2018).
		Oportunidades de investimentos	Aprile, Roberto (2022); Nicolliello, Mario (2022); Durst, Susanne (2022).
		Monitoramento de tendências	Green, Jennifer (2018); Clark, David (2019); Brown, Emily (2020).
		Análise de benchmarks	Carter, Elizabeth (2017); White, Jennifer (2018); Johnson, Mark (2019).
		Antecipação de mudanças no mercado	Thomas, Andrew (2019); Robinson, James (2020); Wang, Sophia (2021).
		Identificação de oportunidades e ameaças	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Controle de despesas com pessoal	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
		Estratégias de remuneração	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Alinhamento de salários com mercado	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
	Gestão da lucratividade	Maximização de margens de lucro	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Redução de custos operacionais	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
		Melhoria da eficiência financeira	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	Níveis de endividamento financeiro	Alavancagem financeira	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Risco de endividamento	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Estratégias de financiamento	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
		Diversificação de fontes de financiamento	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).

	Captação e mobilização de recursos	Parcerias e alianças estratégicas	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
	Nível de solvência financeira	Crowdfunding e investidores	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Razão entre dívida e patrimônio líquido	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
		Capacidade de pagamento de dívidas	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Risco de insolvência	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Identificação de oportunidades de investimento	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	Potencial de investimentos/patrocinios	Avaliação de retorno sobre investimento	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Parcerias de patrocínio e investimento	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Análise de mercados emergentes	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
	Oportunidades de investimentos	Identificação de tendências de investimento	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Estratégias de diversificação de portfólio	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Torcedores/fãs de futebol	Vale, Leonor (2018); Fernandes, Teresa (2018).
		Satisfação do público consumidor/fãs	Lardo, Alessandra (2017); Dumay, John; Trequattrini, Raffaele (2017); Russo, Giuseppe (2017); Kunz, Vilem (2018); Winand, Mathieu (2019); Belot, Matthew (2019); Merten, Sebastian (2019); Kolyperas, Dimitrios (2019);
	Social	Práticas de sustentabilidade financeira	Lombardi, Rosa (2020); Manfredi, Simone (2020); Cuozzo, Benedetta (2020); Palmaccio, Matteo (2020); Lopez-Carril, Samuel (2020); Anagnostopoulos, Christos (2020); McLeod, Joshua (2021); Jenkin, Andrew (2021); Walters, Geoff (2021); Irving, Richard (2021); Balliau, Matteo (2021); Onghena, Evy (2021); Mulkens, Simon (2021); Wysoczanski-Minkowicz, Rafal (2021);



		Herold, David M. (2022); Harrison, C. Keith (2022); Bukstein, Scott J. (2022);
	Segmentação de público	Johnson, Mark (2019); Turner, Jessica (2020); Lee, David (2021).
	Análise de perfil e preferências	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
	Medição da satisfação do cliente	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
Satisfação do público consumidor/fãs	Feedback e pesquisa de opinião	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	Retenção e lealdade do cliente	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
	Integração de práticas sustentáveis	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
Práticas de sustentabilidade financeira	Responsabilidade social corporativa	Clark, Robert (2019); Walker, Laura (2020); Patel, Aarav (2021).
	Medidas para redução de impacto ambiental	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	Colaboração com organizações sociais	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
Reponsabilidade Social	Mensuração e acompanhamento de ações com associados e torcedores	Lopez-Carril, Samuel (2020); Anagnostopoulos, Christos (2020). Lombardi, Rosa (2020); Manfredi, Simone (2020); Cuzzo, Benedetta (2020); Palmaccio, Matteo (2020). Kunz, Vilem (2018).
	Comportamento organizacional	Herold, David M. (2022); Harrison, C. Keith (2022); Bukstein, Scott J. (2022).
	Crítérios de responsabilidade social	Wysoczanski-Minkowicz, Rafal (2021).
Governança Corporativa	Gestão de pessoas no clube	Scafarto; Dimitropoulos (2018). Alessandra (2017); John (2017); Raffaele (2017); Giuseppe (2017).
	Gestão de capital humano	Hartmut (2013); Aprile (2022); Mario (2022); Susanne (2022).

	Influência da cultura organizacional	Lombardi, Rosa (2020); Manfredi, Simone (2020); Cuozzo, Benedetta (2020); Palmaccio, Matteo (2020).	
	Estrutura organizacional delineada	Lopez-Carril, Samuel (2020); Anagnostopoulos, Christos (2020).	
	Potencial de internacionalização	Malagila, John K. (2021); Zalata, Alaa M. (2021); Ntim, Collins G. (2021); Elamer, Ahmed A. (2021).	
	Fatores da gestão de lideranças	Malagila, John K. (2021); Zalata, Alaa M. (2021); Ntim, Collins G. (2021); Elamer, Ahmed A. (2021).	
	CrITÉRIOS de desempenho esportivo	Malagila, John K. (2020); Zalata, Alaa M. (2020); Ntim, Collins G. (2020); Balliauw, Matteo (2020); Verlinden, Thomas (2020); De Croocq, Lisa (2020); Fobe, Aline (2020); Van den Spiegel, Tomas (2020); Wysoczanski-Minkowicz, Rafal (2021); Elamer, Ahmed A. (2021).	
	Políticas e práticas de RH	Smith, Jane (2019); Johnson, Mark (2020); Turner, Jessica (2021).	
	Desenvolvimento de talentos	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
	Retenção de talentos	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).	
	Gestão de capital humano	Investimento em treinamento e capacitação	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Desenvolvimento de lideranças	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Gestão de desempenho	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
	Influência da cultura organizacional	Valores organizacionais	Smith, Jane (2019); Johnson, Mark (2020); Turner, Jessica (2021).
		Clima organizacional	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
		Comunicação interna	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
Estrutura organizacional delineada	Design da estrutura organizacional	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).	
	Hierarquia e responsabilidades	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).	

	Potencial de internacionalização	Compartilhamento de informações	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
		Análise de mercados internacionais	Smith, Jane (2019); Johnson, Mark (2020); Turner, Jessica (2021).	
		Estratégias de expansão global	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
		Identificação de líderes potenciais	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).	
		Fatores da gestão de lideranças	Desenvolvimento de lideranças	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
			Promoção de liderança eficaz	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
	Indicadores de sucesso esportivo		Smith, Jane (2019); Johnson, Mark (2020); Turner, Jessica (2021).	
	Avaliação de desempenho esportivo		Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
	Critérios de desempenho esportivo		Estratégias de melhoria	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
			Análise de concorrência esportiva	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Parcerias estratégicas	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).	
		Dinâmicas com outras equipes	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
		Suporte interorganizacional	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).	
		Publicidade	Imagem, comunicação e marca	Vincent, Nathan A. (2013); Webster, Cynthia M. (2013).
	Marketing e mídias sociais		Vincent, Nathan A. (2013); Webster, Cynthia M. (2013).	
	Criação de valor e vantagem competitiva		Arslan, Ahmad (2020); Golgeci, Ismail (2020); Haapanen, Lauri (2020); Tarba, Shlomo (2020); Cooper, Cary (2020); Degbey, William Y. (2020).	
	Influência de recursos tecnológicos		Balliau, Matteo (2022); Bosmans, Jasper (2022); Pauwels, David (2022).	
	Desempenho financeiro	Resultados financeiros	Indicadores financeiros	Scafarto (2018); Dimitropoulos (2018). Luca (2021); Davide (2021).

		Lucratividade	Smith, Jane (2019); Johnson, Mark (2020); Turner, Jessica (2021).	
		Rentabilidade	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).	
		Margem de lucro	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).	
	Indicadores financeiros		Índice de liquidez	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
			Índice de endividamento	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
			Índice de solvência	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
			Retorno sobre o investimento	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
			Margem de contribuição	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
			Eficiência operacional	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
			Prazo médio de pagamento	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
			Prazo médio de recebimento	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
			Giro do ativo	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
			Giro do estoque	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
			Margem operacional	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
			Retorno sobre o patrimônio líquido	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
	EBITDA	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).		
	EBIT	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).		
	Margem EBIT	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).		
	ROIC	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).		

		ROE	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		CAGR	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Taxa de crescimento de vendas	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
		Margem líquida	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
		Margem bruta	Anderson, Michael (2017); Brown, Sarah (2018); Martinez, Carlos (2019).
		Taxa de retenção de clientes	Smith, John (2018); Williams, Emily (2019); Garcia, Luisa (2020).
		Taxa de rotatividade de funcionários	Clark, Robert (2018); Walker, Laura (2019); Patel, Aarav (2020).
		Eficiência na gestão de custos	Turner, Jessica (2018); Lee, David (2019); Kim, Minji (2020).
Desempenho organizacional	Gestão empresarial	Gestão estratégica	Ansoff (1990); Norton (1997); Mintzberg (2000); Porter (2004); Kaplan (2004); Prahalad; Hamel (2004). Prahalad, Ramaswamy (2004).
		Gestão estratégica por performance	Ulrich (1997); Weiss (1999); Burke e Cooper (2005).
		Gestão Autoritária	Burke e Cooper (2005).
		Gestão por processos	Ulrich (1997); Weiss (1999).
		Gestão por resultados	Porter (2004); Ducker (2006); Oliveira (2009).
		Gestão democrática	Paro (2003); Vieira (2007); Young (2008).
	Gestão meritocrática	Porter (2004); Ducker (2006); Oliveira (2009),	
	Tomada de decisão	Intuitiva (sem planejamento)	Miller et al., (1997); Burke (1999); Miller (1999); Robinson et al., (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007); Burke (2020).
		Racional (com planejamento/lógica)	March e Simon (1975); Cyert e March (1992); Stoner e Freeman (1992); March (1994); Choo (1996); Robbins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
		A considerar valores e princípios (crenças sem embasamento racional/lógico)	Mintzberg (1994); Choo (2003); Robbins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).
		Colaborativa (em conjunto com a organização)	Ball et al., (2000); Christoph Schneeweiss (2003); Bertsimas et al., (2009);

		Groppe et al., (2010); Goldman, (2013); Seeber et al., (2015).	
	Especializada (profissional que auxilia nas decisões)	Mintzberg (1994); Chiavenato (2003); Choo (2003).	
	Programática (decisões pré-estabelecidas e rotineiras)	Mintzberg (1994); Choo (2003); Robbins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).	
	Não programática (eventuais e não cotidianas).	Mintzberg (1994); Choo (2003); Robbins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).	
	Estratégica (impactam o negócio no longo prazo).	Fredrickson (1984); Fredrickson e Iaquinoto (1989); Mintzberg (1994).	
	Operacional (ações imediatas de curto prazo)	Simon (1975); Choo (2003); Robbins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).	
	Processual (segregada em etapas com a escolha de alternativas)	Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976); Choo (2003).	
	Anárquica (vários problemas em busca de soluções pelo acaso)	Cohen, March e Olsen (1972); Simon (1975); Choo (2003).	
	Política (com base nos relacionamentos)	Allison (1971); Nioche et al., (1993); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007).	
	Liderança	Análítica (elevada complexidade cognitiva).	Covey (1994); Bergamini (1994); Caravantes (2005); Chiavenato (2007).
		Conceitual (socialmente orientadas/longo prazo)	Gardner (1990); Covey (1994); Bergamini (1994); Caravantes (2005); Chiavenato (2007).
		Diretiva (baixa complexidade cognitiva/curto prazo/eficiência)	Gardner (1990); Covey (1994); Bergamini (1994); Caravantes (2005); Chiavenato (2007).
		Comportamental (desenvolvimento de RH e de metas)	Gardner (1990); Covey (1994); Bergamini (1994); Caravantes (2005); Chiavenato (2007).

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

As questões delineadas no instrumento de coleta de dados têm como propósito mensurar o grau de aplicabilidade de cada variável no contexto do clube empresa participante, abrangendo diversos aspectos. Nesse sentido, o respondente atribui uma nota que reflete o nível de concordância em relação às variáveis apresentadas, utilizando a escala *Likert* intervalar de 1 a 5, onde 1 indica muito baixo e 5, muito alto. Uma sexta opção, denominada NSA (não se aplica), permite assinalar quando a afirmativa não é pertinente à realidade do clube empresa.

O instrumento de pesquisa foi validado em outubro de 2023 por oito especialistas da área, CEOs e doutores na área, garantindo a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados, especialistas em engenharia, gestão e administração, combinando experiência acadêmica e de mercado, por meio de um pré-teste envolvendo 5 clubes empresas. Esse processo considerou características diversas, como porte, tempo de atuação e público-alvo, assegurando a heterogeneidade amostral necessária para representar adequadamente a população da pesquisa. Esse procedimento assegurou a heterogeneidade amostral necessária para representar adequadamente a população da pesquisa.

Na análise dos dados coletados, foi empregada a estatística descritiva para resumir e apresentar as principais características dos dados. Foram realizados testes de correlação para avaliar as relações entre variáveis, de covariância para examinar a variabilidade conjunta de duas variáveis, e de ANOVA (Análise de Variância) para comparar médias entre grupos. Esses testes estatísticos contribuíram para uma compreensão mais aprofundada das relações e padrões presentes nos dados quantitativos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seção de resultados e discussões desta pesquisa destaca os desdobramentos das abordagens qualitativa e quantitativa empregadas para a investigação. A seguir apresenta-se a etapa qualitativa da RSL e posteriormente as entrevistas.

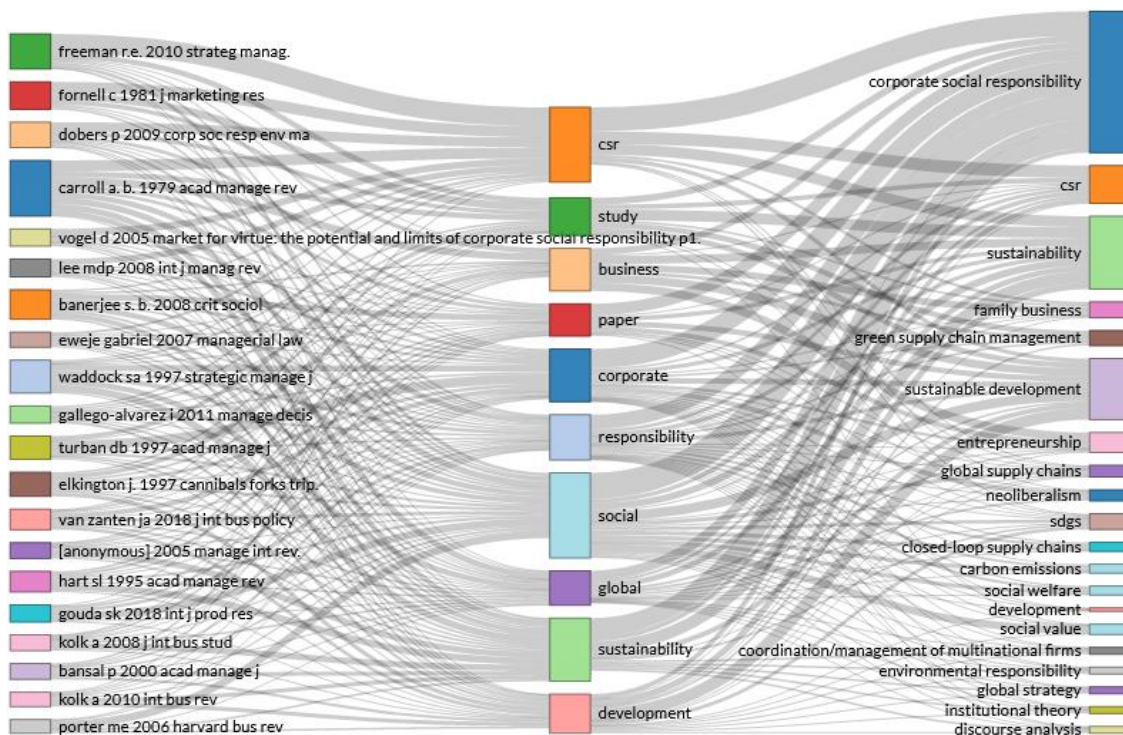
### 4.1 ETAPA QUALITATIVA

A fase qualitativa desta pesquisa abrangeu duas abordagens fundamentais: a RSL e entrevistas, a seguir apresenta-se os resultados da RSL.

#### 4.1.1 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Os procedimentos da pesquisa na etapa qualitativa apresentam a área temática com base nos principais indicadores analisados.

Figura 45 - Relação das publicações sobre o tema por área temática.



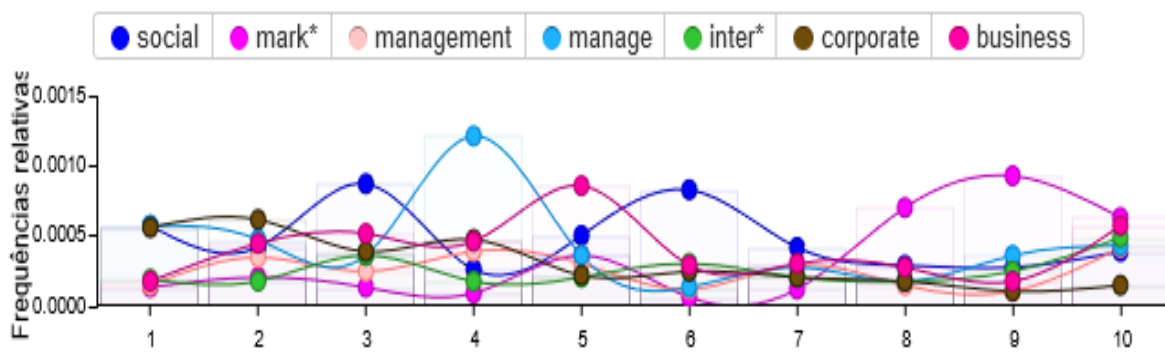
Fonte: WOS, Scinde Direct e Scopus.



Na figura 45, observa-se que a expressão Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é mencionada 206 vezes, associada à sigla do termo em inglês "CSR" em 109 ocorrências. As semelhanças organizacionais são evidenciadas na concepção dos modelos, nos quais o clube empresa se assemelha a um modelo, porém mais profissionalizado pelas associações esportivas. O Brasil, com seus 136 clubes empresas, destaca-se como um dos principais pólos de futebol em números absolutos (OLIVEIRA et al., 2023; MACHADO FILHO et al., 2017).

Nesse contexto, a análise dos indicadores para tomada de decisão estratégica desempenha um papel crucial na facilitação das decisões organizacionais embasadas em evidências, visando aprimorar a produtividade e selecionar o método mais apropriado para o modelo de clube empresa (BUZZACCHI et al., 2021; NARVANEN et al., 2022). A figura 46, a seguir, apresenta a frequência de incidência das principais áreas temáticas abordadas no estudo.

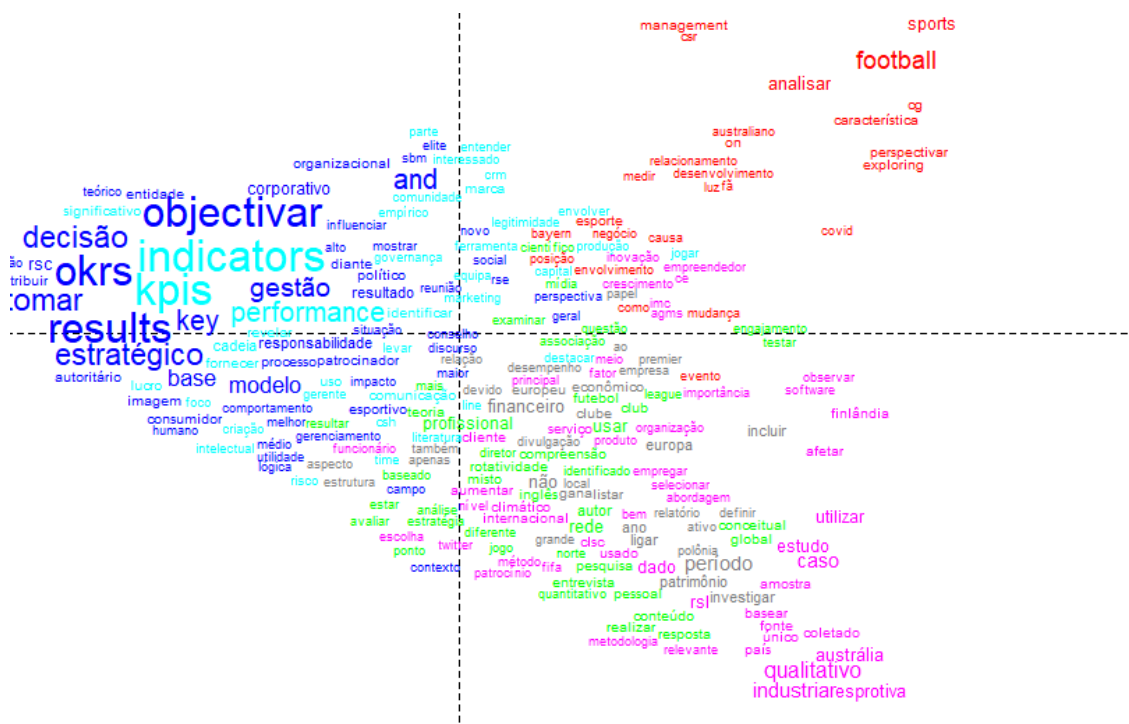
Figura 46 - Relação das publicações sobre o tema por área temática.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os estudos apresentados até o momento oferecem uma visão abrangente do estado atual da literatura sobre as questões relacionadas ao processo de tomada de decisão estratégica em clubes empresa, considerando a natureza ainda incipiente dessa literatura (BRADFORD; CHILTON, 2018; INAYAT et al., 2019). Destaca-se que este estudo se diferencia dos demais ao proporcionar uma compreensão mais aprofundada da atuação dos pesquisadores nesse campo específico (ARPI; MCGEE, 2022; FULLMAN et al., 2018). A figura 47 a seguir ilustra a relação entre as principais palavras-chave e indicadores da pesquisa.

Figura 47 - Quadrante de relação entre os principais indicadores.

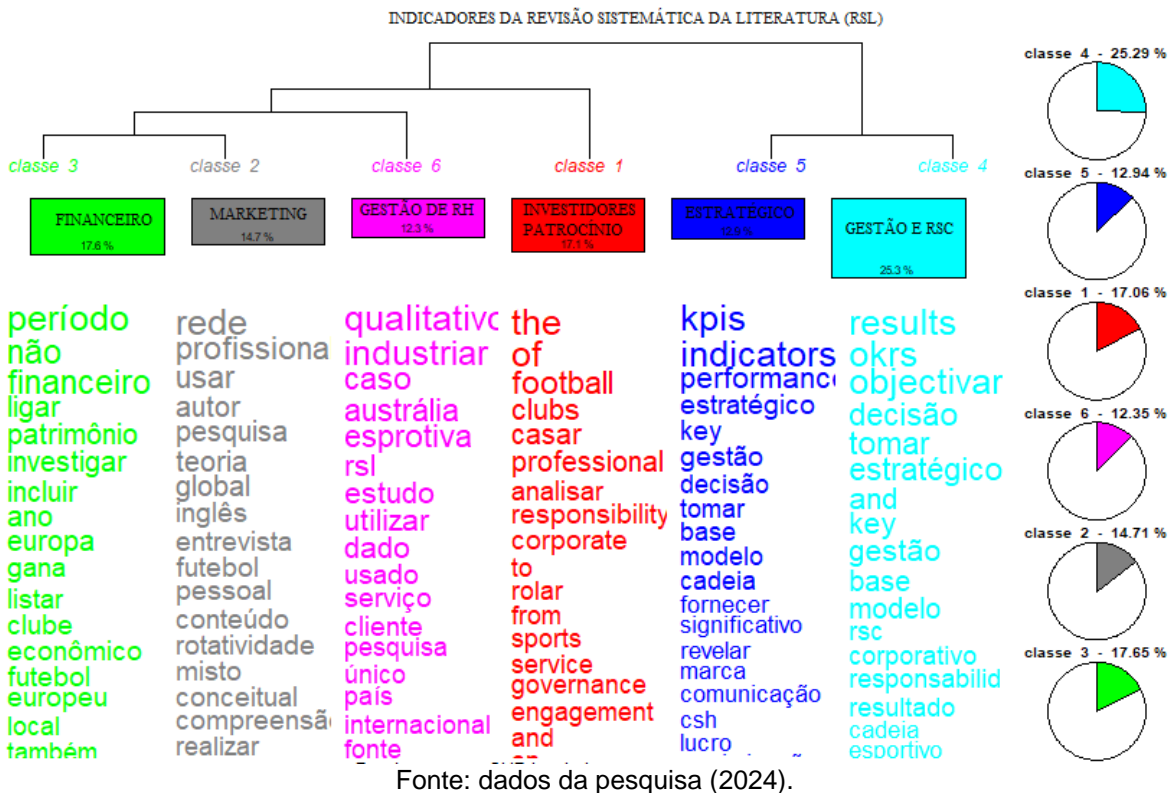


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Assim, a análise bibliométrica dos 55 trabalhos foi conduzida para avaliar as contribuições quantitativas e qualitativas no campo de estudo. O estudo destaca a evolução desde janeiro de 2013, examinando parâmetros dos principais trabalhos sobre o tema. A figura 47 apresenta as palavras-chave mais frequentes em títulos e resumos, identificando clusters formados pela relação entre as palavras mais comuns. Consideram-se apenas os termos mais recorrentes ao longo da pesquisa.

Dessa forma, a figura 48 ilustra a associação dos principais indicadores da pesquisa por meio de clusters associados às palavras-chave mais incididas na investigação.

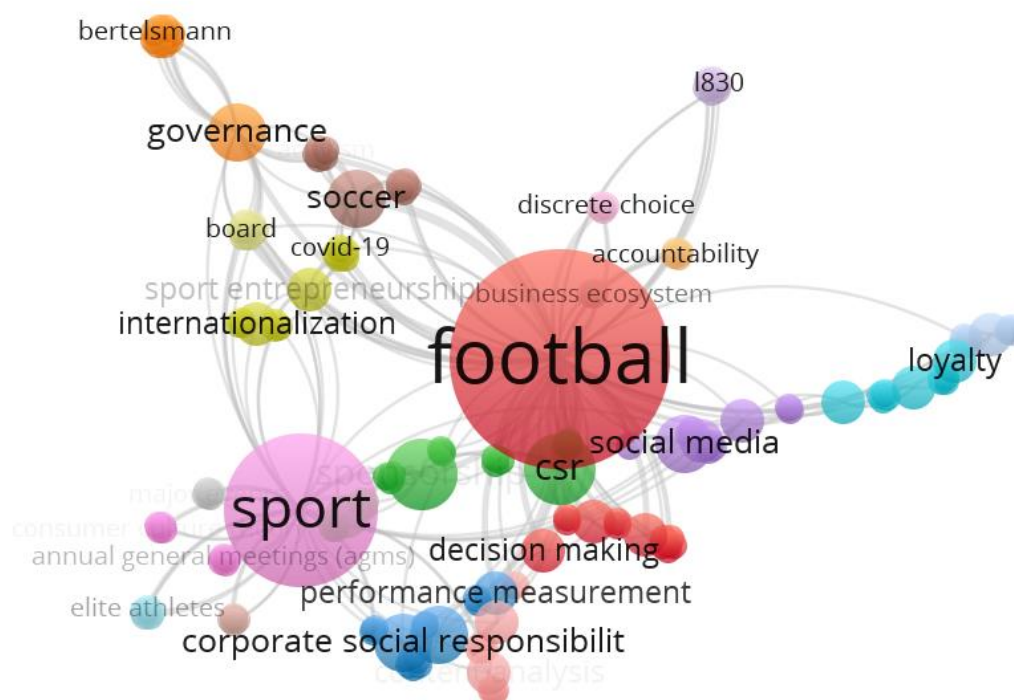
Figura 48 - Principais palavras chaves dos modelos da pesquisa.



Na figura 49, o tamanho e a distância dos nós, assim como as linhas de interconexão, são utilizados para representar as palavras-chave mais frequentes. Utilizando um processo de mineração de texto no *VOSViewer*, as palavras-chave foram agrupadas em diferentes clusters, representando aquelas que ocorrem mais frequentemente. As categorias identificadas na pesquisa incluem o modelo de pesquisa baseado na gestão e a RSC seguidos por temas relacionados a fatores financeiros, como investidores e patrocínios.

Os termos próximos em um *cluster*, que co-ocorrem com maior frequência, formam um cluster temático. No total, foram identificados sete *clusters*, sendo a principal palavra-chave do primeiro cluster (em vermelho) recorrente em 20 ocorrências, conectando trabalhos que apresentam métodos de tomada de decisão através de diversas ferramentas. O acoplamento apresenta uma forte ligação com o cluster 2, identificado na cor rosa.

Figura 49 - Acoplamento da co-ocorrência das palavras chaves.

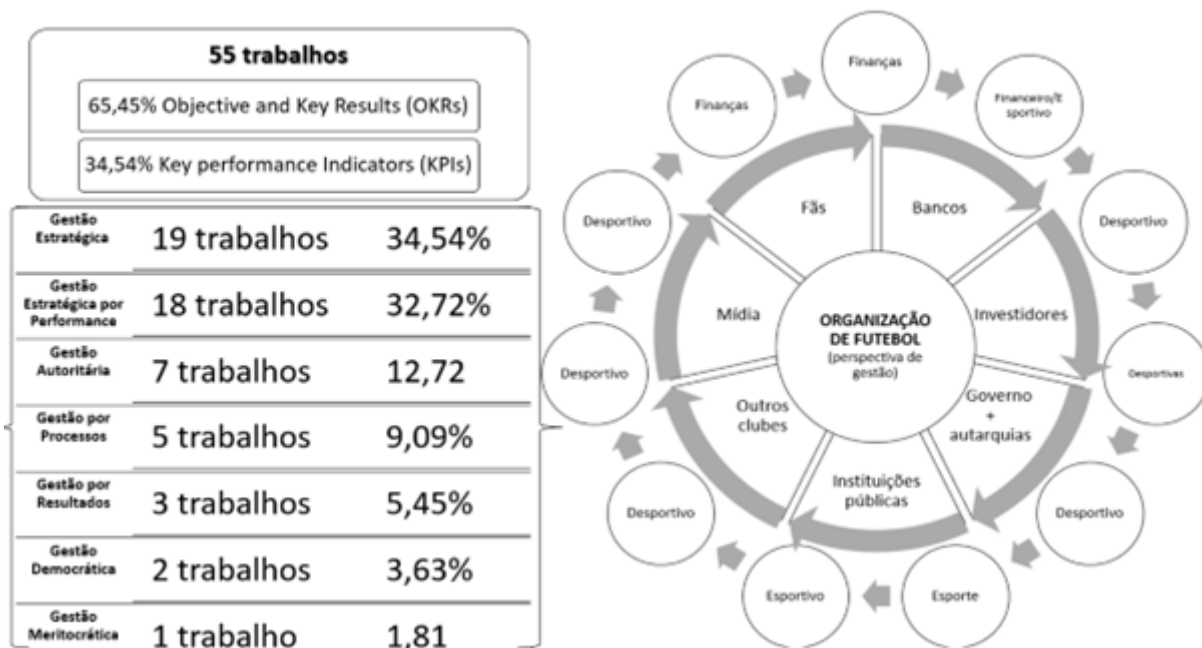


Fonte: dados da pesquisa (2024).

O *cluster* 2, representado pela cor rosa, estabelece conexões essencialmente através de palavras-chave de artigos aplicados, os quais testam diferentes ferramentas e apresentam seus resultados como legado para outros interessados. No *cluster* 3, identificado pela cor verde, destaca-se a palavra "CSR", uma das mais citadas, abrangendo vários trabalhos que utilizam o termo modelo para identificar a forma de produção, tomada de decisão e orientação dos gestores nos negócios esportivos.

Esses termos constituem as palavras-chave mais inter-relacionadas e recorrentes na amostra analisada. Importante ressaltar que a co-ocorrência não prediz tendências futuras, mas sim indica padrões passados. Ao atribuir adequadamente palavras-chave aos artigos, foi possível analisar quais temas surgem com frequência e como estão conectados na literatura.

Figura 50 - Modelos de gestão das áreas temáticas com base na RSL.

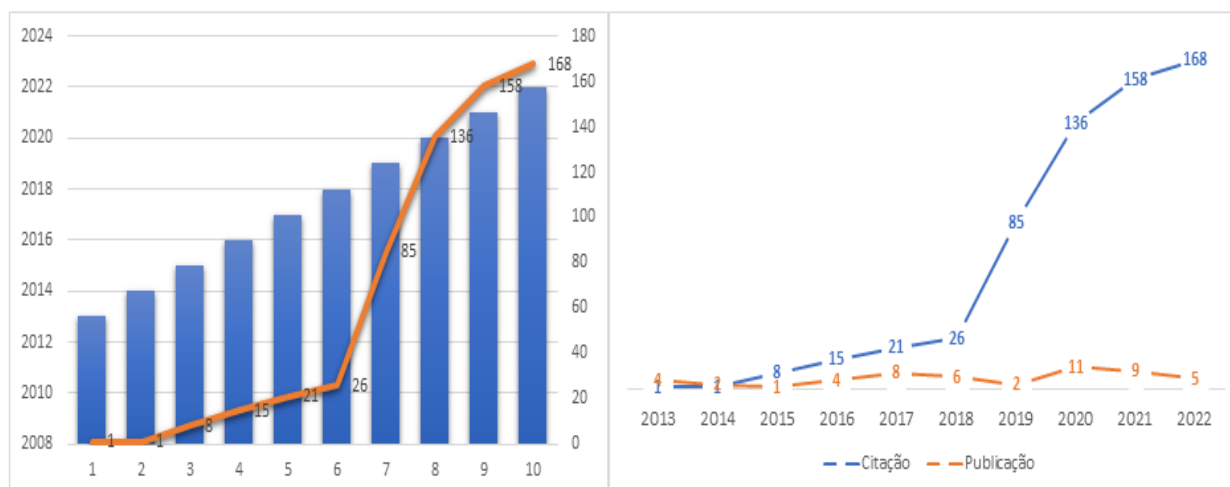


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na figura 50 destacam-se os modelos de gestão das áreas temáticas com base na RSL. Embora a principal limitação deste estudo seja a amostra de trabalhos, é relevante notar que a pesquisa se concentra na análise de publicações da última década, sendo que as três principais referências destacadas apresentam uma média anual de mais de 16 citações. A limitação do número reduzido de artigos nas bases de dados pode ser justificada pela restrição temporal, considerando que o tema abordado é relativamente recente e ainda está em desenvolvimento. Esses resultados indicam que os clubes e organizações esportivas voltadas para o futebol estão progredindo nas questões relacionadas ao modelo de tomada de decisão estratégica para clubes empresa.

O crescimento dos estudos reflete a conscientização sobre o potencial de desenvolvimento do esporte no Brasil para atrair investimentos e impulsionar questões sociais em diversas organizações ao redor do mundo (EDWARDS et al., 2023; NEVES et al., 2022). A relação entre a quantidade de publicações e citações anuais de trabalhos relacionados ao tema de pesquisa é demonstrada na figura 51 a seguir, evidenciando o aumento do foco e da atenção da comunidade de pesquisa nos últimos anos.

Figura 51 - Quantidade de citações por ano sobre o tema.



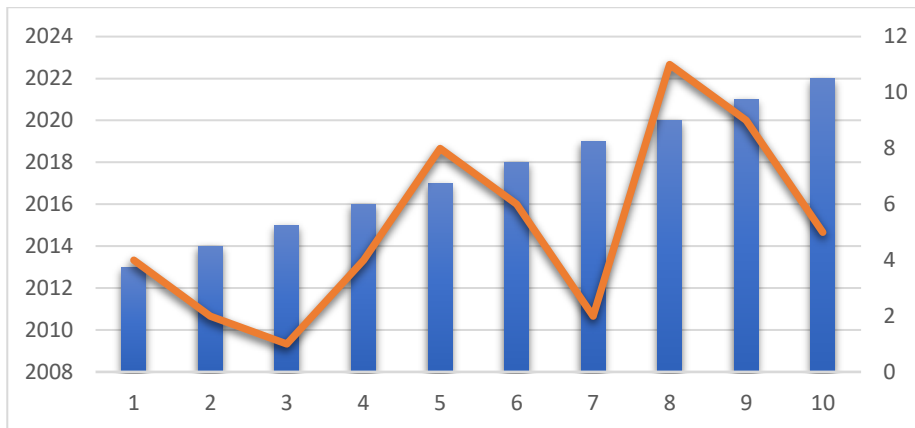
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nesse contexto, a análise temporal revela que o tema tem ganhado destaque e despertado o interesse de investidores. Notavelmente, a evolução no número de publicações cresceu significativamente em 2022, atingindo um total de 5 publicações com 168 citações sobre o assunto, demonstrando uma evolução notável em relação aos anos anteriores, quando a quantidade de artigos começou a surgir e a ganhar notoriedade. Este estudo conclui que as semelhanças estruturais nos modelos estão nos itens relacionados a departamentos e custos (FEDDERSEN et al., 2021; WANG; JI, 2022).

Em relação às diferenças, o modelo de clube empresa torna-se mais complexo, com a criação de um número maior de departamentos e, conseqüentemente, novos custos (ANDERSSON et al., 2023; BUZZACCHI et al., 2021). Após a análise bibliométrica proveniente da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), é possível caracterizar que a produção científica é útil para identificar como o tema tem sido abordado sob uma perspectiva temporal e geográfica (ADAN et al., 2020; SMITH; SARABI, 2021). A análise das publicações destaca que o tema de pesquisa ampliou o foco dos estudos e atraiu maior atenção da comunidade esportiva nos últimos anos (BUZZACCHI et al., 2021; DE OLIVEIRA et al., 2023).

Esse interesse ganhou mais destaque no contexto do reconhecimento global acerca da importância estratégica da tomada de decisão para o modelo de gestão em clubes empresas (EDWARDS et al., 2023; PEREIRA et al., 2020). A relação existente entre a quantidade de trabalhos publicados por ano é visualizada na figura 52 a seguir.

Figura 52 - Quantidade de trabalhos por ano sobre o tema.



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Ainda, cabe observar que 2015 foi o ano com o menor número de publicações e citações, o que evidencia a inovação trazida pelo estudo. Logo, analisamos o desenvolvimento no campo da evolução ao longo do tempo em termos de volumes de publicação e frequência de ocorrência de tópicos e temas. A figura 52 mostra o número de publicações ao longo período de janeiro do ano de 2013 a dezembro do ano de 2022 e revela um crescimento rápido das tendências de publicações com uma oscilação no crescimento das pesquisas entre os anos de 2015 e 2017, sendo que houve uma queda significativa em 2015 dada a inovação do tema.

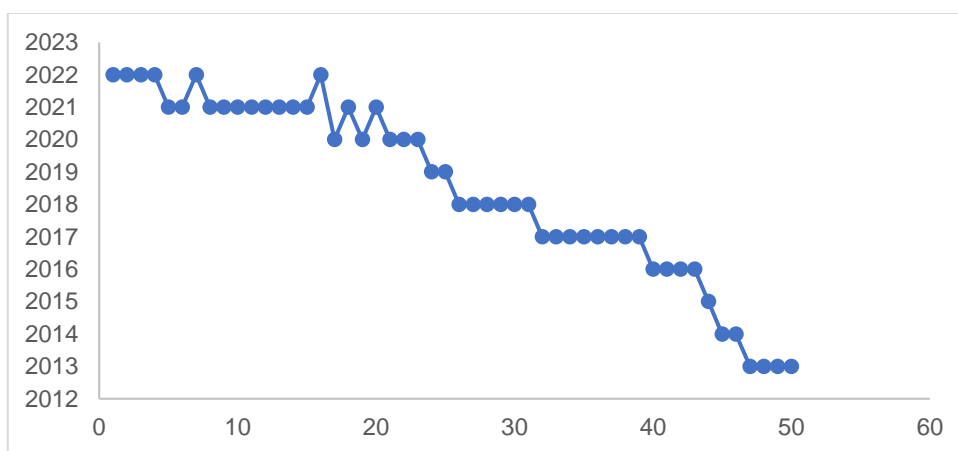
O mesmo comportamento ainda é visualizado no período entre 2017 e 2020, com uma queda significativa em 2019. Para esta etapa, dois instrumentos foram aplicados com o *Software VOSViewer* para analisar o desenvolvimento temático no campo por meio da coocorrência de termos e palavras-chave e a análise de cocitação. Assim, as tendências de publicação podem ser distinguidas com base em a amostra:

- (1) A primeira fase no ano de 2015 retrata o momento em que volume de publicação ficou em apenas 1 artigo, diante da queda na linha de pesquisa sobre o tema.
- (2) A segunda fase de 2015 a 2017 quando a pesquisa cresceu moderadamente com um pico em 2015, com 01 publicação na área de pesquisa para 8 publicações em 2017. Porém, esse período foi seguido de uma queda nos anos de 2018 e 2019, e novamente um crescimento em 2020 para 11 trabalhos publicados sobre o tema de pesquisa.

(3) Na terceira fase, finalmente, um aumento considerável nas tendências de publicação pode ser visto a partir dos dados das publicações com oscilações entre os períodos e anos de publicação diante de fatores e tendências.

Como os resultados mostram um número crescente de publicações ao longo dos anos, é perceptível que houve uma crescente conscientização e inovação sobre a importância dos modelos de gestão para tomada de decisão em clube empresa, conforme apresenta o figura 53 a seguir.

Figura 53 - Oscilação do total de trabalhos por ano sobre o tema.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No presente contexto, destaca-se uma análise mais específica, revelando um aumento recente na quantidade de experiências relatadas, impulsionado pela popularização e necessidade de modelos de gestão estratégica para a competitividade das organizações esportivas e a economia brasileira (ADHIKARI; SHRESTHA, 2022; MACHADO FILHO et al., 2017). A pesquisa enfatiza o papel crucial do modelo de clube empresa no desenvolvimento do potencial competitivo, influenciando o processo decisório. Os resultados constituem uma base sólida para aprimorar a gestão em clubes empresas, permitindo a exploração e reflexão sobre diversos indicadores, além de viabilizar a avaliação e o planejamento de ações para melhorar a competitividade (ANAGNOSTOU; TZETZIS, 2021; BUZZACCHI et al., 2021).

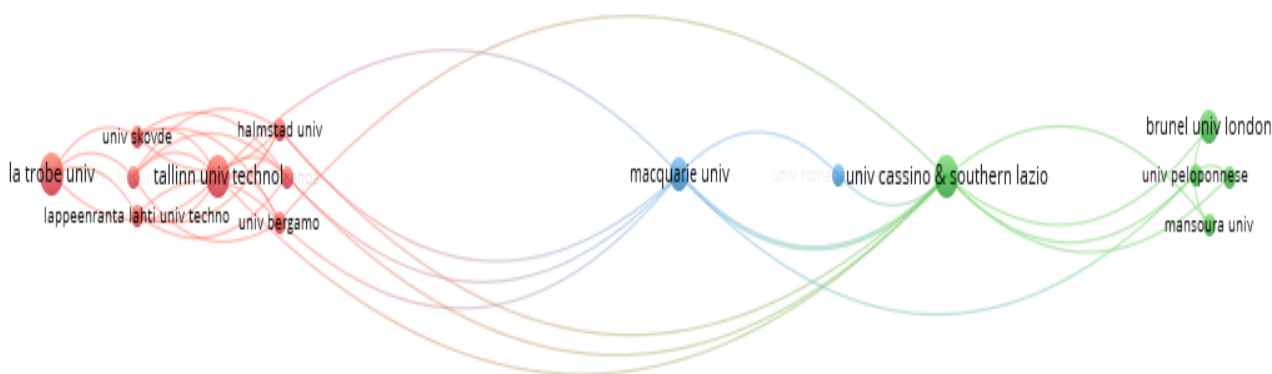
O objetivo desta pesquisa é analisar a evolução da literatura relacionada às variáveis e apresentar um panorama dos clubes latino-americanos (AHMADI et al., 2020; VALE; FERNANDES, 2018). O estudo é abrangente, possibilitando a



identificação de tendências importantes e abordando questões-chave em torno da evolução da literatura (BUZZACCHI et al., 2021; MACHADO FILHO et al., 2017). Dessa forma, oferece contribuições técnicas relevantes para novas pesquisas, destacando lacunas significativas no campo (ABBAFATI et al., 2020; SPICER; HYATT, 2017). Essas abordagens sustentam uma análise temporal para identificar a natureza dos fenômenos representados por uma sequência de observações, como padrões, tendências, sazonalidade e outliers, elementos fundamentais para analisar a evolução do campo de pesquisa em diferentes períodos de tempo (COBOURN; FRAWLEY, 2017).

Uma contribuição crucial das análises realizadas pelo *software* é a avaliação do relacionamento dos dados coletados por meio das palavras-chave, destacando os vínculos entre autores e citações (AHMADI et al., 2020; EDWARDS et al., 2023). A mineração de texto realizada pelo *software* agrupa os resultados à medida que ocorrem, permitindo a identificação de núcleos temáticos (AHMADI et al., 2020; BAKER, 2023). A análise de cocitação é empregada para identificar quais periódicos e autores são considerados os mais influentes na área de pesquisa (SMITH; SARABI, 2021; ZAVORSKI et al., 2022). A relação entre as instituições mais citadas é revelada na figura 54, proporcionando uma visão abrangente da interconexão na pesquisa acadêmica sobre o tema.

Figura 54 - Acoplamento bibliográfico das principais instituições.



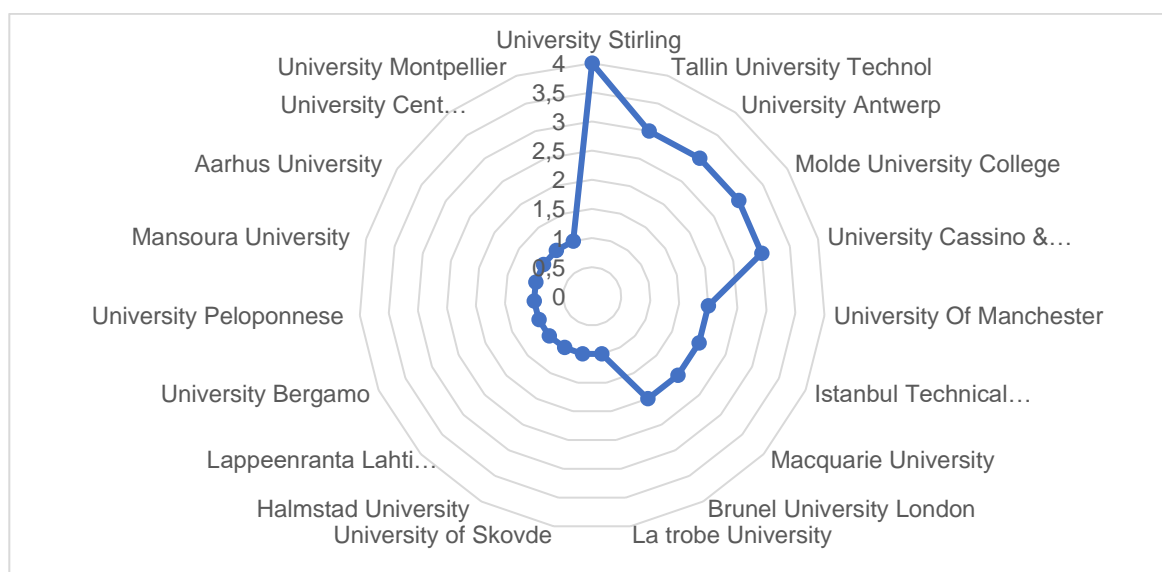
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nesse contexto, as instituições de destaque na matriz de amarração compreendem, no cluster 1 em vermelho, com 8 itens, a *University of Tallinn Technol*, a *Lappeenranta Lahti University Technol*, seguida da *University of Bergamo*, a

*University Of Skovde* e a *Halmstad of University*, todas com 1 documento em destaque e 6 links de referência. Diante do exposto, as evidências ressaltam a importância de pesquisas futuras que contribuam para a literatura neste campo. Portanto, considerando todo o exposto, o estudo buscou verificar a melhor posição competitiva no mercado esportivo mediante a RSC no modelo de clube empresa (MACHADO FILHO et al., 2017; XIAO et al., 2021).

Ainda no mesmo cluster, destaca-se a *La Trobe University*, com a ocorrência em 3 documentos, 14 citações e 4 links de referência, assim como a *University of Skovde* com 1 documento, 30 citações e 5 links de referência, conforme é possível analisar pelo mapa da figura 55 com a relação entre as instituições mais influentes na pesquisa.

Figura 55 - Indicador de relação das instituições mais influentes.

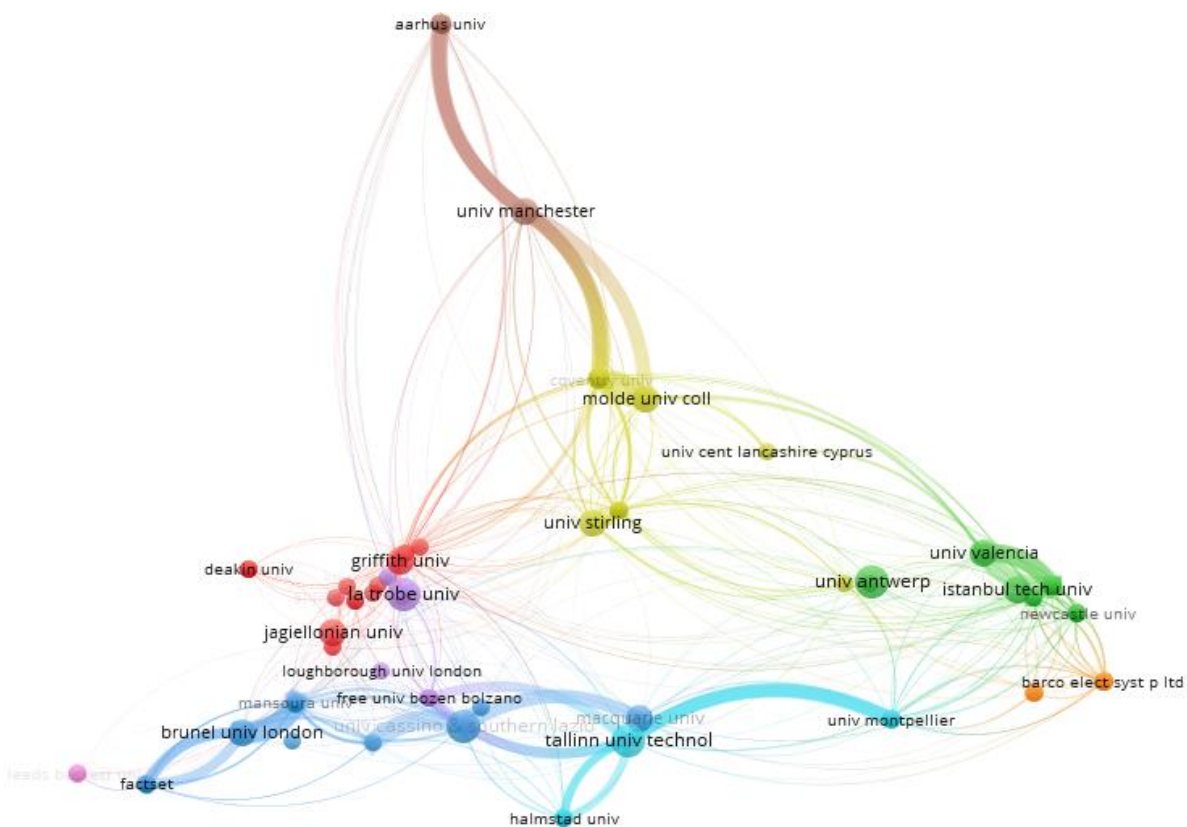


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na sequência, sobressaem-se no *cluster 2*, em verde, com 5 itens, a *University of Cassino & Southern Lazio*, apresentando 3 documentos e 63 citações sobre o tema de pesquisa, além de 11 referências. Também se destacam a *Brunel University London* com 2 documentos, 8 citações e 2 *links* de ligação, e a *University of Peloponnese*, figurando em 1 documento com 13 citações e um total de 5 *links* de ligação. Portanto, o *VOSviewer* incorpora recursos de mineração de texto, como co-ocorrência, análise de cocitação, bem como acoplamento bibliométrico.

Assim, o escopo do estudo abrange avaliar o impacto no desempenho das decisões estratégicas diante da análise do processo de gestão, assim como mensurar os fatores ambientais da organização esportiva no desenvolvimento social diante de eventos políticos e das forças econômicas que influenciam a organização, além de refletir a competitividade do ambiente corporativo (ADELEKE et al., 2021; BAKER, 2023). Por fim, na mesma linha, a *University of Mansoura* aparece com 1 documento, 8 citações e 2 *links* de ligação. Nesse contexto, destaca-se no cluster 3, com 2 itens, em azul, a instituição *Macquarie University*, evidenciada em 2 documentos, 48 citações e um total de 8 *links*, conforme demonstrado na figura 56 a seguir.

Figura 56 - Acoplamento bibliográfico das principais instituições citadas.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na análise do acoplamento bibliográfico, o *cluster 1*, destacado em vermelho, evidencia a *Universidade de La Trobe*, contribuindo com 3 documentos, 14 citações e 283 *links* de referência. O *Cluster 2*, em verde, composto por 12 itens, destaca a *Universidade Antwerp* com 3 documentos, 121 *links* de referência e 3 citações, seguida pela *Universidade de Valencia* com 484 *links*, 2 documentos e 33 citações. A *Universidade de Istanbul Technical* merece atenção, com 39 *links*, 2 documentos e 11

citações. No *Cluster 3*, em azul escuro, a *Universidade Brunel London* sobressai-se com 2 documentos, 8 citações e 537 *links*.

Outras instituições relevantes incluem a *Universidade de Mansoura* (1 documento, 8 citações, 345 *links*), *Universidade de Macquarie* (2 documentos, 148 *links*, 48 citações), *Universidade Cassino & Southern Lazio* (3 documentos, 63 citações, 403 *links*) e *Universidade Peloponense* (1 documento, 13 citações, 233 *links*) no *Cluster 4*. O *Cluster 5* destaca a *Universidade de Molde Coll* (2 documentos, 29 citações, 565 *links*) e a *Universidade de Stirling* (2 documentos, 48 citações, 312 *links*). A *Universidade de Cent Lancashire Cyprus* se evidencia no mesmo *cluster* com 1 documento, 68 *links* e 10 citações. O *cluster 6*, em azul claro, destaca a *Universidade de Tallinn Technol* (3 documentos, 62 citações, 693 *links*) e a *Universidade de Bergamo* (1 documento, 11 citações, 178 *links*). A organização *Barco Electronic Systems Private Limited LTDA.* se apresenta no *cluster 7*, em laranja, com 1 documento, 268 *links* e 5 citações.

No *cluster 8*, em marrom, a *Universidade de Manchester* se sobressai com 2 documentos, 29 citações e 877 *links*. No *Cluster 9*, em Lilás, a *Universidade de Leeds Beckett* destaca-se com 43 *links*, 1 documento e 3 citações. No cenário das universidades americanas, a pesquisa em clube empresa está em constante desenvolvimento, abordando lacunas e proporcionando soluções para desafios específicos nos modelos de gestão aplicados em organizações esportivas. A tabela 5 apresenta o número de filiações por trabalhos, consolidando a contribuição das diferentes instituições nesta área de pesquisa em evolução.

Tabela 5 - Relação de filiação com trabalhos.

<b>Organização</b>	<b>Quantidade de documentos</b>	<b>Região</b>	<b>Citação</b>
<i>University Stirling</i>	4	Reino Unido	269
<i>Tallin University Technol</i>	3	Estônia	205
<i>University Antwerp</i>	3	Bélgica	215
<i>Molde University College</i>	3	Noruega	198
<i>University Cassino &amp; Southern Lazio</i>	3	Itália	257
<i>University of Manchester</i>	2	Reino Unido	179
<i>Istanbul Technical University</i>	2	Turquia	112

<i>Macquarie University</i>	2	Austrália	162
<i>Brunel University London</i>	2	Reino Unido	186
<i>La trobe University</i>	1	Austrália	273
<i>University of Skovde</i>	1	Suécia	65
<i>Halmstad University</i>	1	Suécia	54
<i>University Bergamo</i>	1	Itália	54
<i>University Peloponnese</i>	1	Grécia	117
<i>Mansoura University</i>	1	Egito	128
<i>Aarhus University</i>	1	Dinamarca	91
<i>University Cent Lancashire Cyprus</i>	1	Cipre	90
<i>University Montpellier</i>	1	França	86

---

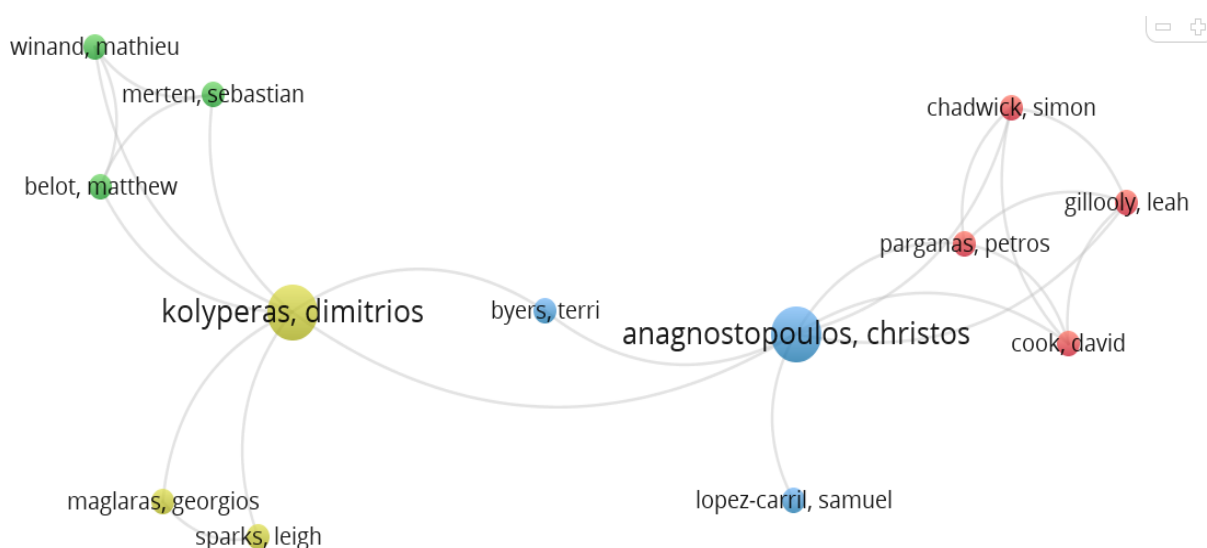
Fonte: dados da pesquisa (2024).

A progressão da pesquisa está sujeita às limitações associadas à adoção de estratégias durante a fase de pré-processamento, visando assegurar a qualidade do procedimento de seleção diante da vasta gama de termos amostrados, os quais podem não representar completamente a população a ser analisada. Apesar de seu amplo escopo, um limite de análise reconhecido é a impossibilidade de evitar possíveis omissões na identificação de nós para examinar a evolução da literatura de pesquisa. Os resultados destacam a necessidade de alinhar o planejamento estratégico em todos os níveis hierárquicos de uma instituição para enriquecer a tomada de decisões da administração.

Identificam-se, assim, novas oportunidades de estudo e promoção do debate sobre o tema, considerando a relevância do modelo de clube empresa como referencial para avaliar os aspectos de responsabilidade organizacional globalmente. Este enfoque sensibiliza as partes interessadas em relação às práticas de gestão e ao processo de tomada de decisões estratégicas. É pertinente esclarecer que, devido ao exposto, a área ainda não atingiu consolidação científica, apresentando lacunas de pesquisa que este estudo visa preencher, oferecendo subsídios para auxiliar o setor no processo de tomada de decisão.

A matriz de amarração entre a co-citação por autor é ilustrada na figura 57, proporcionando uma visualização esquemática dessa interconexão.

Figura 57 - Mapa de co-citação por autor com impacto na temática.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

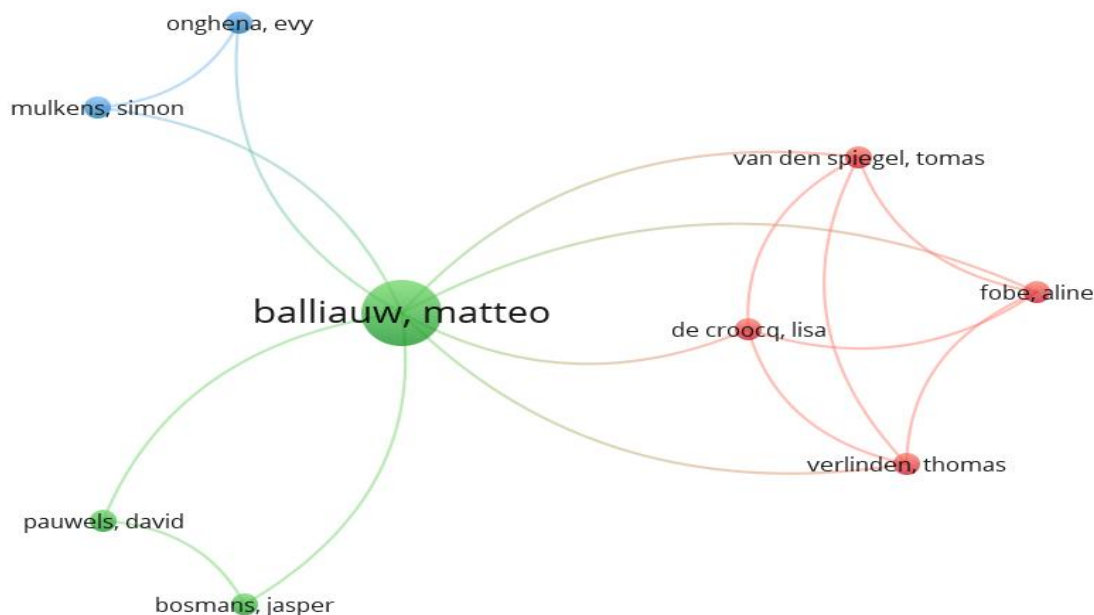
Dentre os autores com maior inter-relação, destacam-se *Kolyperas, Dimitrios*, com 55 ocorrências no *cluster 1* em amarelo, seguido do autor *Anagnostopoulos, Christos*, com 38 ocorrências no *cluster 2* em azul, e outros mais citados, incluindo *Chadwick, Simon*; *Cook, David*; *Parganas, Petros*; e *Gillooly, Leah*, com 19 ocorrências no *cluster 3* em vermelho, concentrando-se principalmente em auxiliar no processo de melhoria da tomada de decisão. Esta seção apresenta a análise de dados realizada usando o *software VOSviewer* com o uso de dados secundários disponibilizados no banco de dados da pesquisa.

As análises geradas no *software VOSviewer*, como ferramenta para criar redes bibliográficas, evidenciam conexões entre estudos, densidade e sobreposição. Essas representações permitem que os autores façam inferências sobre a literatura, considerando o tema e o período analisado. Portanto, a figura 57 destaca os principais autores na área de pesquisa, bem como sua influência no relacionamento quanto às publicações da pesquisa. Nesse sentido, as inferências do estudo foram realizadas de acordo com outra contribuição importante das análises realizadas pelo *software*.

Dessa forma, os dados coletados por meio das palavras-chave são analisados pelo nível de relacionamento, ou seja, quanto maior o vínculo de relacionamento entre autores ou citações (Kuhl et al., 2022; Schaefer et al., 2019). Destaca-se que a relação entre os resultados ocorre com base na mineração de texto, processo destacado acima, em que o *software* agrupa os resultados à medida que eles ocorrem, permitindo a criação de núcleos temáticos (Buzzacchi et al., 2021; Frandsen; Landgrebe, 2022).

Logo, os principais autores de destaque na pesquisa estão representados na figura 58 a seguir.

Figura 58 - Relação entre os principais co-autores do tema de estudo.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No primeiro *cluster*, em vermelho, com 4 itens, destacam-se os autores *Lisa de Croocq*, *Aline Fobe*, *Tomas Van Den Spiegel* e *Thomas Verlinden*, cada um com um trabalho e uma citação associada à pesquisa, além de 4 *links* de referência relacionados aos principais trabalhos sobre o tema de estudo, reconhecidos por sua atuação nas áreas de transformação digital e gestão estratégica e de inovação, participando de projetos nacionais e europeus que visam apoiar a implementação de soluções digitais diante de desafios organizacionais e objetivos estratégicos (Sousa et al., 2021; Narvanen et al., 2022). A força do *link*, um valor numérico positivo, indica a frequência com que os termos e as palavras-chave ocorrem juntos. Quanto maior a força do *link*, mais robusta é a relação entre eles (Neves et al., 2022; Pies; Schultz, 2023).

O pesquisador *Matteo Balliau*, afiliado à *University of Antwerp*, destaca-se em três dos principais trabalhos encontrados, com 03 citações e associado a 8 dos principais documentos analisados, exercendo influência na matriz de amarração. Com *H-index* 7, *Balliau* é reconhecido por sua atuação na pesquisa em esportes e economia, aplicando métodos de avaliação financeira, como opções reais, e

incorporando desenvolvimentos tecnológicos e inovações nos negócios em suas pesquisas. Estrategista de dados, analista e coordenador do Centro de Conhecimento da Real Associação Belga de Futebol (RBFA), *Balliauw* destaca-se como o autor mais relevante na análise, demonstrando maior acoplamento com outros autores proeminentes.

No cluster 2, em verde, com 3 itens, ressalta-se o autor *Jasper Bosmans*, especializado em análise de negócios, análise funcional e gestão da inovação, com foco em soluções tecnológicas para acelerar o crescimento e otimizar a experiência nas organizações esportivas. Destaca-se também o autor *David Pauwels*, vinculado à *Mike Ilitch School of Business*, responsável pela prática e pesquisa de campo, evidenciando que os clubes de futebol profissional podem perder milhões em receitas, talentos e títulos potenciais ao não explorar plenamente o potencial de suas academias de base.

A análise dos critérios para tomada de decisão em clube empresa revela que os indicadores nos estudos destacam os principais autores sobre o tema de pesquisa, sendo *Matteo Balliauw* o autor mais co-citado nos estudos, apresentando a maior matriz de amarração na rede de acoplamento entre coautores. Diante dessas análises, a tabela 6 a seguir apresenta os trabalhos desses autores mais influentes para o estudo, bem como a obra principal de referência e o periódico correspondente.

Tabela 6 - Relação de trabalhos dos principais autores da pesquisa.

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>(DOI)</b>	<b>Journal</b>	<b>Citações</b>
<i>A strategic managerial approach to corporate sports hospitality: the case of Belgian football</i>	Balliauw, Matteo; Verlinden, Thomas; De Croocq, Lisa; Fobe, Aline; Van den Spiegel, Tomas	10.1108/JBI-M-06-2018-0200	<i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i>	68
<i>Identifying factors affecting the value of advertisements on football clubs' and players' social media: a discrete choice analysis</i>	Balliauw, Matteo; Onghena, Evy; Mulkens, Simon	10.1108/IJS-MS-12-2019-0138	<i>International Journal of Sports Marketing &amp; Sponsorship</i>	91
<i>Does the quality of a youth academy impact a football player's market value?</i>	Balliauw, Matteo; Bosmans, Jasper; Pauwels, David	10.1108/SBM-02-2021-0011	<i>Sport Business And Management- An International Journal</i>	56

Fonte: dados da pesquisa (2024).



O autor principal demonstra uma destacada atuação em estratégia e estrutura de clubes, particularmente na academia juvenil, aplicando princípios de gestão em clubes para a identificação e desenvolvimento de talentos (Oliveira et al., 2023; Smith; Sarabi, 2021). Suas contribuições abrangem o delineamento de modelos de negócios de futebol e princípios de gestão de plantel, incorporando estratégias de gestão de recursos com o propósito de estabelecer um quadro de desenvolvimento individual, visando potencializar o valor de mercado dos jogadores (Guldenmund; Smibert, 2020; Schonberner et al., 2021).

No entanto, é importante ressaltar que periódicos altamente produtivos nem sempre refletem um alto impacto na comunidade científica e na área de pesquisa (Aslam et al., 2019). Portanto, a análise de cocitação foi empregada para identificar as publicações e autores mais influentes na área, apresentando na figura 59 a relação dos autores mais citados no tema de pesquisa:

Figura 59 - Relação entre os autores mais citados no tema de estudo.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Neste contexto, merecem destaque os autores reconhecidos por suas contribuições nas áreas de transformação digital, gestão estratégica e inovação, participando em projetos nacionais e europeus voltados para a implementação de soluções digitais diante de desafios organizacionais e metas estratégicas (Ahmadi et al., 2020; Andersson et al., 2023). No *cluster* 2, em verde, composto por 7 itens, a autora Susanne Durst emerge como a mais citada no estudo, acumulando 30 citações distribuídas em 2 documentos e estabelecendo 10 referências na matriz de coocorrência, demonstrando um forte vínculo de acoplamento com os demais *clusters* de autores citados. A destacada autora, com índice H de 30, está afiliada à *University of Reykjavik*.

Prosseguindo para o *cluster 1*, em vermelho, com 8 itens, merecem menção as autoras *Simone Manfredi* e *Benedetta Cuozzo*, ambas com 17 citações cada e 4 *links* entre suas pesquisas. *Benedetta Cuozzo*, afiliada à *Università degli Studi di Cassino* e com um índice H de 8, realiza análises de demonstrações financeiras, contabilidade gerencial, *big data analysis* e viabilidade de *capital intelectual*. Por fim, no *cluster 3*, em azul, composto por 6 itens, destaca-se o autor *Panagiotis Dimitropoulos*, contabilizando 13 citações e 8 ocorrências de *links* no tema de pesquisa. Vinculado à *University of Peloponnese*, *Dimitropoulos* possui um índice H de 24 e se destaca por sua atuação em governança corporativa, análise das finanças esportivas, economia financeira, administração de empresas, mercado de capitais e desempenho atlético, incluindo análise de sustentabilidade financeira em clubes. A tabela 7 a seguir evidencia os principais trabalhos realizados pelos autores mais citados na pesquisa.

Tabela 7 - Relação de trabalhos com autores mais citados.

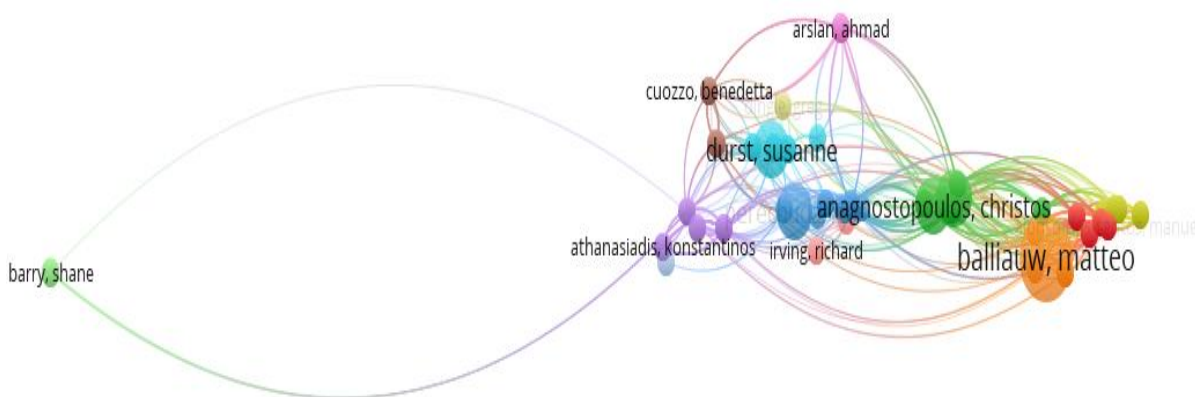
<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Journal</b>	<b>Citação</b>
<i>Framing intellectual capital for elite athletes</i>	Aprile, Roberto; Nicolliello, Mario; Durst, Susanne	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	135
<i>Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?</i>	Hammerschmidt, Jonas; Durst, Susanne; Kraus, Sascha; Puumalainen, Kaisu	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	65
<i>The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor</i>	Lombardi, Rosa; Manfredi, Simone; Cuozzo, Benedetta; Palmaccio, Matteo	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	59
<i>Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms</i>	Scafarto, Vincenzo; Dimitropoulos, Panagiotis	<i>Corporate Governance-The International Journal of Business In Society</i>	117

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na figura 60 a seguir demonstra o acoplamento bibliográfico dos principais autores destacados na pesquisa. Nesse sentido, revela-se *Christos Anagnostopoulos*, no *cluster 2*, com 14 itens, em verde com 29 citações e ocorrência em 2 trabalhos, além de 458 *links*. No *cluster 5*, em lilás, com 12 itens, apresenta-se *Konstantinos Athanasiadis* e na sequência apresenta-se o *cluster 6*, em azul, com 10 itens, apresentando a autora principal *Susanne Durst*. No *cluster 7*, com 9 itens, destaca-se o autor *Matteo Balliauw*, constatado em 3 documentos, com 3 citações e 664 *links* de

referência. Posteriormente, ainda destaca-se *Benedetta Cuozzo*, no *cluster* 8, em marrom, com 8 itens e *Ahmad Asrlan*, no *cluster* 9, em rosa, com 6 itens incorrendo em 1 documento com 10 citações e 473 *links* de referência.

Figura 60 - Acoplamento bibliográfico dos autores principais.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No mapa de cocitação, representado pela figura 60, são examinados os autores mais citados por artigo. Cada *cluster* é formado pela relação desses autores, considerando o maior número possível de ocorrências. Nesse sentido, com base nas buscas realizadas, também foram analisados os periódicos para potenciais publicações futuras, sendo estes *journals* apresentados de acordo com a editora e o número de publicações relacionadas ao tema de pesquisa. Por conseguinte, a tabela 8 a seguir elenca as principais fontes de pesquisa dos trabalhos mais investigados sobre o tema em questão.

Tabela 8 - *Journals* da literatura.

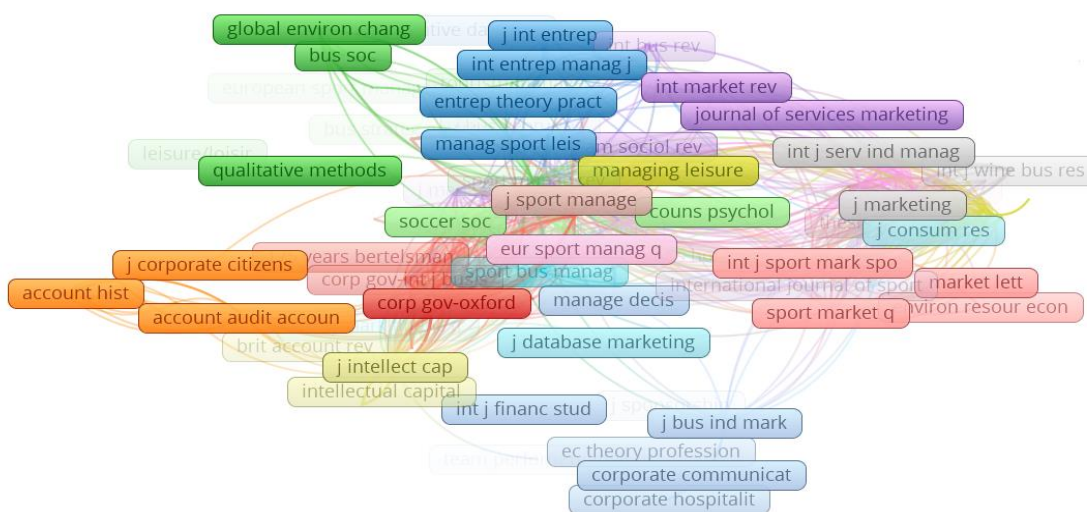
Fontes	Trabalhos	Editora
<i>Sustainability Journal</i>	6	MDPI
<i>Geoforum Journal</i>	2	Elsevier
<i>Journal of Cleaner Production</i>	2	Elsevier
<i>Journal of Knowledge Management</i>	2	Emerald
<i>Academy of Management Perspectives</i>	1	Academy of Management
<i>Administrative Sciences</i>	1	MDPI
<i>Applied Sciences-Basel</i>	1	MDPI

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com base na análise da produção científica, o estudo concentrou-se na avaliação da evolução do número de publicações em relação aos países de origem, periódicos mais citados, artigos de destaque e outras características pertinentes à experiência do modelo de clube-empresa (AVILA-CANO; TRIGUERO-RUIZ, 2023; BOADI et al., 2020). Nesse contexto, foram identificados artigos relevantes sobre o tema, empregando métodos de busca explícitos e sistematizados, além de procedimentos de avaliação e validação dos estudos disponíveis nas bases de dados selecionadas (AHMAD-SHUSHAMI; ABDUL-KARIM, 2020; AUGUSTUS et al., 2021).

Assim, o escopo da pesquisa foi definido, e a análise do estudo foi categorizada em indicadores, considerando as regiões de origem, os principais autores mais prolíficos, os termos frequentemente utilizados no campo de pesquisa e as organizações de destaque sobre o tema, conforme ilustrado na figura 61 a seguir.

Figura 61 - Mapa dos periódicos de maior influência na pesquisa.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No decorrer desse processo, a definição de um critério de seleção preciso é crucial, possibilitando a replicação do estudo por outros pesquisadores. Quanto ao protocolo metodológico, visando aprimorar a qualidade das revisões sistemáticas, foi implementada uma filtragem por meio de um checklist que abrange diversos itens de verificação (AB ALWAN; AB KADIM, 2022; CUSKELLY et al., 2021). A combinação de palavras-chave foi empregada como fase inicial, aplicando critérios específicos para a identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos (ACHEN, 2017; CALDBECK; DOS'SANTOS, 2022).

Nesse contexto, é saliente manter uma abordagem crítica na análise da contribuição das organizações esportivas para uma sociedade economicamente viável e politicamente desenvolvida (GUESALAGA et al., 2018; GULDENMUND; SMIBERT, 2020). Portanto, foram examinadas as experiências relacionadas à importância das pesquisas mapeadas para identificar as dificuldades na implementação do modelo de clube-empresa no processo de tomada de decisão estratégica e seu impacto na economia das organizações esportivas (FISCHER; HAMM, 2019; FULLMAN et al., 2018). Dessa forma, os principais periódicos que mais se destacaram na publicação sobre o tema da pesquisa podem ser visualizados na tabela 9 a seguir.

Tabela 9 - Principais periódicos da pesquisa.

<b>Journal</b>	<b>Editora</b>	<b>Nº Publicações</b>
<i>Sport Business and Management and International Journal</i>	Emerald Group Publishing LTD	6
<i>Sport Management Review</i>	Taylor & Francis LTD	3
<i>European Journal of Marketing</i>	Emerald Group Publishing LTD	2
<i>International Journal of Sport Communication</i>	Emerald Group Publishing LTD	2
<i>International Journal of Sports Marketing Sponsorship</i>	Emerald Group Publishing LTD	2
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	Emerald Group Publishing LTD	2

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Neste contexto, foi possível identificar os principais periódicos e países que se destacam nas publicações sobre o tema, considerando ainda a evolução anual dessas publicações. Nesse cenário, tornou-se essencial reconhecer os periódicos de destaque que abordam o modelo de clube-empresa e a tomada de decisão estratégica internacionalmente, com ênfase nas ferramentas utilizadas nos estudos (BUZZACCHI et al., 2021; GAZZOLA; AMELIO, 2016). O periódico "*Sport Business and Management and International Journal*" se destaca nas publicações sobre o tema, com um *Impact Score* de 1.73, H-Index 20 e SJR 0.395. Os *clusters* revelam o grau de inter-relação (FEDDERSEN et al., 2021; GOMEZ-MARTINEZ et al., 2020), ou seja, todas as revistas em um *cluster* têm muitas citações mútuas.

A pontuação de impacto apresentada reflete o número médio de vezes que os documentos publicados em um periódico/conferência nos últimos dois anos foram citados no ano atual. Os índices de produção deste periódico são baseados em dados Scopus. A pesquisa destaca novas abordagens para auxiliar no desenvolvimento de políticas para organizar cadeias de suprimentos na organização esportiva, utilizando um modelo de decisão estratégica do clube-empresa para atender às demandas do atual contexto econômico e social (BUZZACCHI et al., 2021; CHOURNAZIDIS, 2013; SCHAEFER et al., 2019).

Diante do exposto, o "*Sport Management Review*" ganha destaque pela influência nas publicações sobre o tema, sendo uma revista multidisciplinar reconhecida por publicar para indústrias esportivas em todo o mundo. Ela aborda a gestão esportiva do futebol, com ênfase na tomada de decisão estratégica voltada para o *marketing* e governança do esporte em todos os níveis e manifestações (ACHEN, 2017; LACZNIAK; SHULTZ, 2021).

Figura 62 - Relação dos periódicos com impacto para a pesquisa.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A figura 62 destaca a relação dos periódicos com impacto na pesquisa. Nesse contexto, o *European Journal of Marketing* aborda o tema de pesquisa sobre o processo de tomada de decisão estratégica em clube-empresa, com um foco mais direcionado para insights das práticas atuais e tendências futuras utilizadas por profissionais, oferecendo uma visão abrangente da atividade de *marketing* aplicada

ao desenvolvimento de estratégias na organização esportiva (GUESALAGA et al., 2018; NARVANEN et al., 2022). O rápido desenvolvimento desse campo resultou na criação de departamentos acadêmicos, cursos tanto na graduação quanto na pós-graduação, o estabelecimento de revistas revisadas por pares e diversas publicações em revistas científicas sobre temas relacionados ao modelo de clube-empresa (BITTENCOURT; PEREIRA, 2021; BONEAU et al., 2020).

A tabela 10 a seguir apresenta as fontes mais citadas sobre o tema de pesquisa, com destaque para o *Journal Business Ethics* e o *Journal Cleaner Production*:

Tabela 10 - Periódicos mais citados.

<b>Journal</b>	<b>Editora</b>	<b>Nº Trabalhos</b>
<i>International Journal of Sports Marketing &amp; Sponsorship</i>	Emerald Group Publishing Ltd.	4
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	Emerald Group Publishing Ltd.	4
<i>Sport Business and Management-An International Journal</i>	Taylor & Francis Ltd.	9
<i>Managing Sport And Leisure</i>	Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.	2
<i>European Journal Of Marketing</i>	Emerald Group Publishing Ltd.	2

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A apresentação dos resultados se deu por meio de uma revisão sistemática que incorporou mapeamento bibliográfico, destacando-se pela correlação entre os principais periódicos, autores e estudos já publicados. A escolha desse modelo se fundamenta na proposta inicial de *Cobourn e Frawley (2017)*, adotado como método técnico e metodológico que oferece uma estrutura clara para conduzir uma revisão da literatura de pesquisa através de uma abordagem de mapeamento científico.

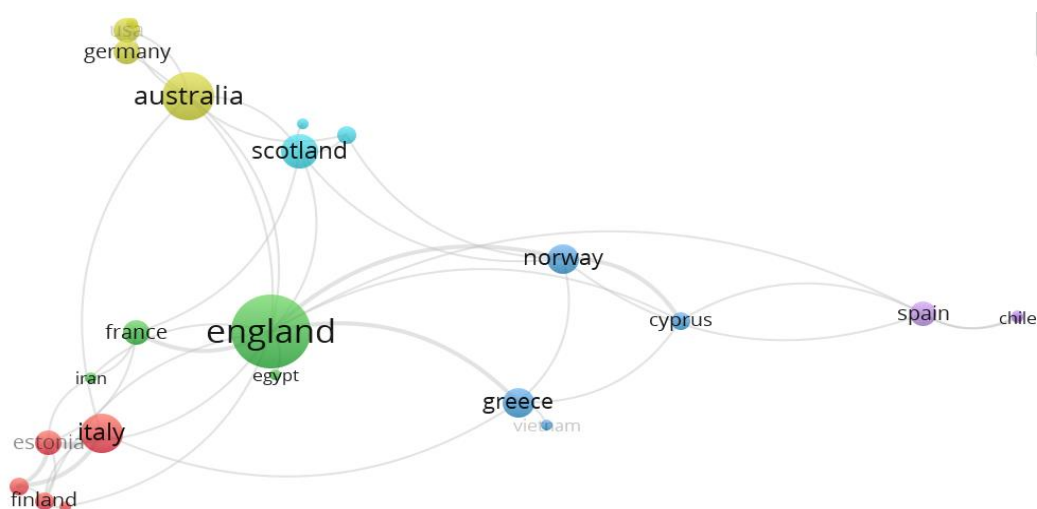
Neste cenário dinâmico, *Mora et al. (2021)* ressalta a importância de uma sociedade em constante evolução e modernização para enfrentar desafios emergentes, especialmente nas práticas esportivas. Visando explorar de maneira objetiva os impulsionadores e obstáculos que influenciam na competitividade da organização esportiva no modelo de clube-empresa, conduziu-se uma análise bibliométrica, conforme apresentado nesta seção. O *International Journal of Sport Communication* destaca-se por abordar aspectos únicos e atividades divergentes

associadas à comunicação esportiva, sendo o único periódico que foca especificamente na comunicação do esporte em um ambiente esportivo.

Nesse contexto, o *International Journal of Sports Marketing Sponsorship* publica trabalhos direcionados a estratégias desenvolvidas a partir de dados coletados, proporcionando insights sobre como o setor da organização esportiva está evoluindo por meio de ações de consumo, programas de marketing esportivo e análises demográficas de regiões em potencial diante das estratégias de merchandising e dos impactos decorrentes do processo de globalização do esporte. Por fim, o *Journal of Intellectual Capital* contribuiu com publicações que oferecem *insights* sobre os aspectos da criação, identificação, gerenciamento e medição do capital intelectual nas organizações, apresentando estratégias inovadoras para a gestão do capital intelectual na organização esportiva.

Após a revisão sistemática da literatura abrangendo o período de 2013 a 2022, com coleta de dados realizada em três bases de dados, a amostra passou por triagem inicial, sendo os resultados processados pelo *software Zotero* e, posteriormente, pelo *software VOSviewer* para análise e inferências do estudo. A expectativa é que este estudo contribua para o desenvolvimento de ferramentas e aprimoramento do processo de tomada de decisão. Complementarmente, a figura 63 ilustra as ocorrências de acoplamento bibliográfico por país de publicação.

Figura 63 - Mapa de acoplamento bibliográfico por país na área de pesquisa.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dentre os países mais ativos na área de pesquisa, a Inglaterra destaca-se no cluster verde, contribuindo com 15 trabalhos relacionados à pesquisa desenvolvida

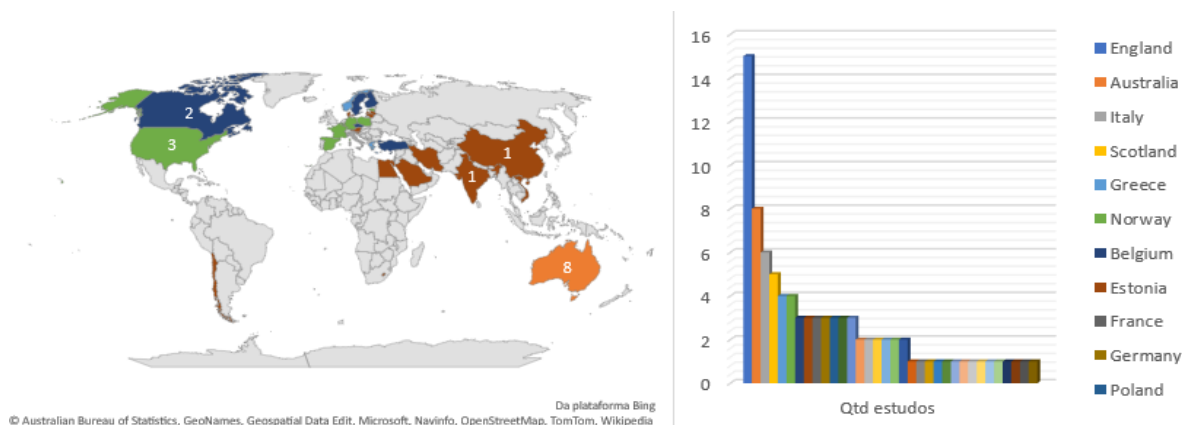


por França, Irã e Egito. Em seguida, a Austrália, no *cluster* amarelo, apresenta 8 trabalhos publicados relacionados à Alemanha. A Itália, no cluster vermelho, contribui com 6 trabalhos, ligando-se às pesquisas realizadas por Estônia e Finlândia. A Escócia surge com 5 trabalhos. Esta análise de acoplamento bibliométrico para organizações e países tem como objetivo identificar as instituições mais produtivas e os países mais proeminentes na área.

Do ponto de vista prático, essa análise proporciona aos gestores responsáveis pelo processo decisório a capacidade de criar tendências e ações relacionadas ao modelo de clube empresa. Utilizando *softwares* para formular as principais inferências do estudo, dado o impacto significativo da tomada de decisão estratégica na formação social e econômica do país (AHMADI et al., 2020; SCHAEFER et al., 2019). A figura destaca os principais países envolvidos na implementação do modelo de gestão baseado em tomada de decisão estratégica para clubes empresa.

A recente evolução nos estudos centrados no modelo de gestão e clube empresa posiciona o processo de tomada de decisão estratégica como um tema abrangente, especialmente no que diz respeito às mudanças na cultura organizacional. Ainda, a Grécia, no *cluster* azul, contribui com 4 trabalhos associados aos estudos desenvolvidos por Chipre e Noruega. Por fim, no *cluster* lilás, a Espanha está relacionada aos trabalhos desenvolvidos pelo Chile, conforme demonstrado na figura 64.

Figura 64 - Mapa de acoplamento por país com maior influência.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Complementando a literatura existente, este estudo destaca a ausência de publicações diretas no Brasil que abordem o tema proposto, sublinhando a necessidade de abordagens para aprimorar o potencial de desenvolvimento dos

clubes de futebol no país no processo de tomada de decisão (PIES; SCHULTZ, 2023; ZAVORSKI et al., 2022). Na esfera europeia, as instituições de ensino estão ativamente envolvidas em questões relacionadas à responsabilidade social corporativa, especificamente no contexto da organização esportiva, e adotam práticas de gestão para o modelo de clube empresa no processo de tomada de decisão estratégica (AUGUSTUS et al., 2021; BAKER, 2023).

É imperativo formular questões e contribuir para o desenvolvimento do potencial esportivo na indústria do futebol na América Latina, exigindo investimentos em práticas de gestão corporativa e iniciativas que visem à evolução do esporte. A figura 65, refletindo a evolução dos estudos, apresenta os principais trabalhos mais citados globalmente.

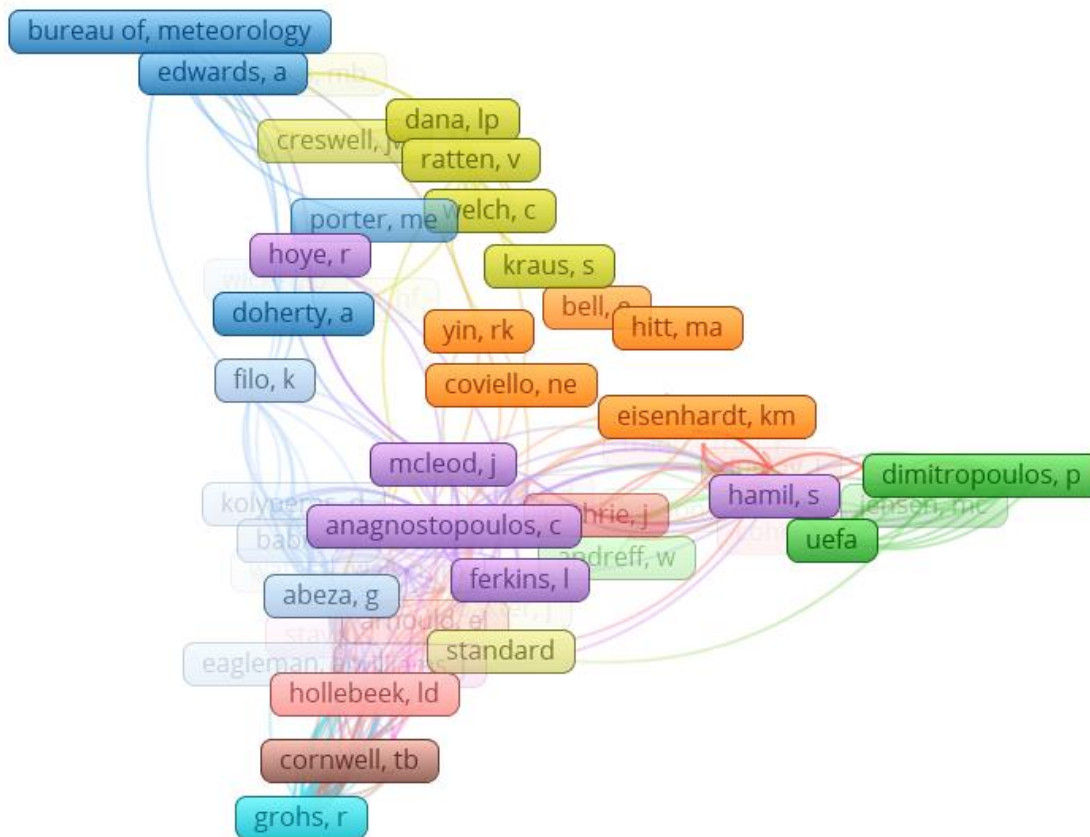
Figura 65 - Relação das principais referências das co-citações.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Além dos indicadores da *Web of Science* (WOS), este estudo empregou o *Software VOSviewer*, uma ferramenta de mineração de texto utilizada para mapear o campo da ciência e visualizar grandes redes na análise bibliométrica (BALLIAUW et al., 2020; BITTENCOURT; PEREIRA, 2021). Os *links* de acoplamento bibliográfico referem-se a conexões entre dois itens que citam o mesmo documento (BREITBARTH et al., 2015; SCHEMBERA, 2018). A pesquisa foi segmentada e mensurada com base na distribuição da produção científica, abordando palavras-chave, redes de autores e citações, seguindo o procedimento metodológico estabelecido nos aspectos da pesquisa.

Figura 66 - Mapa dos autores mais co-citados.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A figura 66 demonstra o mapa dos autores mais co-citados na pesquisa. As limitações desta pesquisa evidenciam que, apesar da implementação de um conjunto de estratégias na fase de pré-processamento para assegurar a qualidade do procedimento de seleção, pode não ser suficiente para mitigar o viés de seleção (BUCHANAN et al., 2020; TAVARES et al., 2019). O conceito subjacente ao acoplamento bibliográfico pressupõe que as publicações em uma área específica compartilham materiais fundamentais semelhantes. Ainda é possível identificar conexões conceituais entre artigos, especialmente se estes foram publicados recentemente, tendo pouco tempo para acumular muitas citações.

A tabela 11 revela os trabalhos mais citados na pesquisa. Nesse contexto, a pesquisa foi conduzida para abordar os efeitos posteriores e os impactos econômicos associados aos diversos modelos de tomada de decisão estratégica e gestão em clube empresa, identificando os principais modelos retratados na literatura. Destaca-se que uma considerável porção da pesquisa está dedicada à análise do modelo

estratégico, com ênfase específica no modelo aplicado em países em desenvolvimento (FATMA et al., 2020; ZAVORSKI et al., 2022).

Tabela 11 - Trabalhos mais citados na pesquisa.

<b>Título</b>	<b>Journal</b>	<b>N° Citação</b>
<i>Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar sponsorship</i>	International Journal of Sports Marketing & Sponsorship	90
<i>The role of the diaspora in international sport entrepreneurship</i>	Thunderbird International Business Review	104
<i>Identifying factors affecting the value of advertisements on football clubs' and players' social media: a discrete choice analysis</i>	International Journal of Sports Marketing & Sponsorship	91
<i>The annual general meeting for Australian football clubs: An accountability and entertainment event</i>	Accounting History	102
<i>Corporate governance and performance in sports organizations: The case of UK premier leagues</i>	International Journal of Finance & Economics	128
<i>Community sports fields and atmospheric climate impacts: Australian and Canadian perspectives</i>	Managing Sport and Leisure	128
<i>Cause-related marketing, legitimacy and internationalization of professional service firms A case study of a football talent scouting microfirm</i>	International Marketing Review	91
<i>Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms</i>	Corporate Governance-The International Journal of Business In Society	117
<i>The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior</i>	Journal of Strategic Marketing	112
<i>Understanding strategic decision-making through a multi-paradigm perspective The case of charitable foundations in English football</i>	Sport Business and Management-An International Journal	90

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em síntese, neste estudo, foi adotado como técnica, uma revisão sistemática da literatura, pois, conforme apresentado por Endo (2022), é um processo explícito que pode ser reproduzido, em termos gerais, visa identificar e sintetizar a literatura existente sobre um determinado tópico (BURKE et al., 2020; CLARKE et al., 2021). Em vista do exposto, as análises geradas neste *software* apresentam uma rede de

conexões entre estudos, bem como a densidade e sobreposição dos indicadores obtidos. Ainda, essas apresentações permitem fazer inferências sobre a literatura, o tema e o período analisado (JONES et al., 2022; XIAO et al., 2021). Nesse sentido, esta seção apresenta a análise de dados realizada usando o *software VOSviewer* e dados secundários disponibilizados no banco de dados.

Tabela SEQ Tabela \\* ARABIC 12 - Autores e editores dos trabalhos mais citados na pesquisa.

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>
Herold, David M.; Harrison, C. Kelth; Buhstein, Scott J.	Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar Sponsorship	Examinar o impacto do Bayern de Munique em exigir que a gerência abandonasse um de seus maiores patrocinadores devido à alegada violação dos direitos humanos e a discrepância entre a identidade organizacional e social
Ratten, Vanessa	The role of the diaspora in international sport entrepreneurship	Examinar o impacto da diáspora no empreendedorismo esportivo internacional, contribuindo assim para uma nova abordagem para o empreendedorismo internacional.
Balliauw, Matteo; Onghena, Evy; Mulken, Simon	Identifying factors affecting the value of advertisements on football club's and players' social media a discrete choice analysis	Identificar os fatores ou atributos que influenciam o valor de tais postagens de anúncio por meio do Marketing no futebol
Halabí, Abdel K.	The annual general meeting for Australian football clubs: Na accountability and entertainment event	Lançar nova luz sobre as reuniões gerais anuais (AGMS) de clubes de futebol australianos na década de 1890 em um evento comunitário. Esses AGMs cumpriram o papel de responsabilidade e a disseminação de informações
Malagila, John K.; Zalata, Alaa M.; Ntim, Collins G.; Elearner, Ahmed A.	Corporate governance and performance in sports organisations: the case of Ukpremier leagues	Analisa o vínculo entre a governança corporativa (CG) e o desempenho na organização sem fins lucrativos em relação às estruturas de CG e o desempenho financeiro (FP, medido como retorno dos ativos (ROA) e patrimônio líquido (ROE).

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na tabela 12 apresentam-se os autores e as editoras dos trabalhos mais citados na pesquisa. Com o objetivo de explorar de maneira objetiva quais são os alavancadores e entraves que podem influenciar na competitividade da organização esportiva com o modelo de clube empresa, o *VOSviewer* foi utilizado como ferramenta para criar redes bibliográficas (CHOLUJ et al., 2020; HERNANDEZ et al., 2022). A necessidade de realizar o estudo se deu pela relevância do tema no contexto da atualidade e ampla dimensão social do futebol na organização esportiva, além dos

altos endividamentos dos atuais e maiores clubes de futebol do Brasil, levando à questionamentos sobre a estrutura e o modelo de gestão (APRILE et al., 2022; ASADI et al., 2018; BALZANO; MUNSBURG, 2023; CHRISTOPHER et al., 2019; KOLBL et al., 2020).

#### 4.1.2 Análise e interpretação da pesquisa qualitativa (RSL)

A RSL revelou *insights* substanciais sobre os modelos de gestão em clubes empresa, destacando particularmente a ênfase na RSC. A proeminência recorrente da palavra-chave responsabilidade social corporativa e sua sigla em inglês CSR reflete o crescente interesse dos pesquisadores na compreensão da integração da responsabilidade social nas decisões estratégicas dos clubes esportivos. A análise temporal revelou uma progressão notável ao longo dos anos, indicando uma maturação gradual do campo e um aumento expressivo de publicações em 2022. Os clusters temáticos identificados na análise bibliométrica destacam a diversidade de abordagens presentes na literatura, desde modelos de gestão até fatores financeiros relacionados a investidores e patrocínios.

Esses *clusters* indicam áreas de pesquisa amplamente exploradas, sugerindo que a literatura abrange uma variedade de tópicos cruciais para a gestão de clubes empresa. A análise de acoplamento bibliográfico revela redes de citações entre instituições, enfatizando a colaboração acadêmica na evolução do campo. A interconexão entre termos como CSR e modelos de gestão destaca a importância da responsabilidade social nos debates acadêmicos, sugerindo que a RSC está intrinsecamente ligada aos modelos de gestão, influenciando a tomada de decisões estratégicas nas organizações esportivas. Em síntese, os resultados qualitativos proporcionam uma compreensão profunda do estado atual da literatura e apontam para direções promissoras para pesquisas futuras, sublinhando o crescimento, a diversidade e a relevância da responsabilidade social nos modelos de gestão em clubes empresa.

Com base na RSL, os resultados destacam uma prevalência de estudos com foco na RSC no contexto de clubes empresas. A análise qualitativa revela uma ênfase considerável na relação entre os modelos de gestão e a RSC, evidenciada pela recorrência da palavra-chave responsabilidade social corporativa (206 vezes),

frequentemente associada à sigla em inglês *CSR* (109 ocorrências). A pesquisa evidencia uma evolução significativa a partir de janeiro de 2013, com um aumento expressivo de publicações em 2022, indicando um reconhecimento crescente da importância estratégica da tomada de decisão nos modelos de clube empresa.

A evolução temporal revela oscilações ao longo dos anos, com destaque para um ressurgimento notável em 2020 e 2022. A análise bibliométrica dos 55 trabalhos examinados identifica clusters temáticos relevantes, abrangendo desde modelos baseados em gestão até aspectos financeiros relacionados a investidores e patrocínios. Esses clusters refletem a diversidade de abordagens na literatura, proporcionando uma compreensão abrangente das principais tendências na área de estudo. A análise de acoplamento bibliográfico destaca a University of La Trobe, Lappeenranta Lahti University of Technology e University of Cassino & Southern Lazio como instituições influentes na pesquisa, evidenciando a importância de parcerias acadêmicas. A co-ocorrência das palavras-chave destaca a relevância de termos como *CSR* e modelos de gestão na literatura.

A identificação de clusters temáticos, como responsabilidade social corporativa e métodos de tomada de decisão, fornece insights sobre as áreas mais exploradas na pesquisa, indicando a interconexão entre diferentes conceitos. Em resumo, os resultados preliminares apontam para uma crescente atenção à interseção entre responsabilidade social corporativa e modelos de gestão em clubes empresa, destacando a evolução temporal, as tendências de publicação e as redes de citações entre instituições como aspectos fundamentais da pesquisa na área. Esses achados proporcionam uma base sólida para futuras investigações e contribuem para o entendimento abrangente das dinâmicas envolvidas na tomada de decisões estratégicas nesse contexto específico.

Os resultados da pesquisa qualitativa, derivados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), revelam uma tendência significativa em direção à integração da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos modelos de gestão de clubes empresa, demonstrando um interesse crescente e constante dos pesquisadores nessa área. A análise temporal evidenciou uma maturação gradual do campo, com um aumento notável de publicações ao longo dos anos, especialmente em 2022, indicando um reconhecimento cada vez maior da importância estratégica da tomada de decisão nos modelos de clube empresa.

A identificação de clusters temáticos e a análise de acoplamento bibliográfico destacaram áreas de pesquisa amplamente exploradas e instituições influentes na evolução do campo, fornecendo uma base sólida para investigações futuras. Esses achados não apenas contribuem para um entendimento abrangente das dinâmicas envolvidas na tomada de decisões estratégicas em clubes empresa, mas também têm implicações práticas importantes, sugerindo que a integração efetiva da RSC nos modelos de gestão pode ser crucial para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações no mercado esportivo.

Essa ênfase na responsabilidade social não apenas fortalece a imagem e a reputação dos clubes, mas também pode influenciar positivamente suas operações, suas relações com stakeholders e seu desempenho financeiro a longo prazo. Portanto, os resultados da pesquisa oferecem insights valiosos que podem orientar práticas gerenciais e estratégicas em clubes empresa, promovendo uma abordagem mais holística e responsável no cenário esportivo contemporâneo.

## 4.2 ESTUDO MULTICASO – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Os dados foram obtidos em 05 clubes empresas. Os resultados são descritos a partir de quatro categorias de análise: características da organização, aspectos gerais de gestão no clube, desempenho financeiro e desempenho organizacional.

### 4.2.1 Caracterização dos clubes empresas

Os cinco clubes empresas apresentam uma diversidade de características em seus respondentes e estruturas, conforme representa a tabela 13. O Cargo dos respondentes varia, com Diretores em três clubes, CEO em um e Presidente em outro. A localidade abrange diferentes regiões do Brasil: Rio de Janeiro (Clubes I e II), São Paulo (Clubes III e IV), e Alagoas (Clube V). Quanto ao tempo de existência, os clubes têm variações entre 19 e 23 anos. Cada clube atua em diferentes modalidades esportivas, incluindo esportes de equipe, atletismo, voleibol e esportes aquáticos.

Os valores de faturamento bruto no último período de 2022 variam entre 180.000,01 a 360.000,00 em três clubes e 360.000,01 a 720.000,00 nos outros dois. O valor da folha do plantel/elenco principal varia amplamente, indo até 1.000.000,00 em um clube até 300.000.000,01 a 5.000.000,00 em dois clubes. O número



aproximado de colaboradores oscila entre 11 e 32, enquanto o número de sócios vigentes varia de 15 a 42. Quanto à estrutura organizacional, três clubes adotam uma abordagem hierárquica, um tem uma estrutura mista, e outro adota uma abordagem hierárquica. Os respondentes possuem diferentes períodos de atuação nos clubes, variando de 5 a 10 anos.

Essa diversidade reflete nas características únicas de cada clube empresa, que serão exploradas na próxima seção da análise.

Tabela 13 - Caracterização das empresas entrevistadas.

	clube empresa I	clube empresa II	clube empresa III	clube empresa IV	clube empresa V
Cargo do respondente no clube	Diretor	Diretor	Diretor	Ceo	Presidente
A qual localidade o clube pertence	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	São Paulo	São Paulo	Alagoas
Tempo de existência do clube (em anos)	19 anos	20 anos	20 anos	21 anos	23 anos
Outras modalidades que o clube atua	Esportes de equipe	Atletismo	Esportes de equipe	Voleibol	Esportes aquáticos
Faturamento bruto do último período (2022)	De 180.000,01 a 360.000,00	De 360.000,01 a 720.000,00	De 360.000,01 a 720.000,00	De 180.000,01 a 360.000,00	De 180.000,01 a 360.000,00
Valor da folha do plantel/elenco principal (incluindo comissão técnica)	De 1.000.000,00 a 3.000.000,00	De 300.000.000,01 a 5.000.000,00	De 1.000.000,00 a 3.000.000,00	Até 1.000.000,00	De 300.000.000,01 a 5.000.000,00
Número aproximado de colaboradores	12	11	14	25	32
Número aproximado de sócios vigentes	36	42	23	36	15
Qual é a estrutura organizacional adotada pelo clube	Hierárquica	Hierárquica	Mista	Hierárquica	Hierárquica
Tempo de atuação do respondente no clube (em anos)	5 anos	10 anos	7 anos	8 anos	5 anos

Fonte: dados da pesquisa (2024).

#### 4.2.1.1 Estrutura Organizacional dos clubes empresas

A análise das práticas dos clubes empresas revela padrões distintos. O clube I e o clube II demonstram uma formalização e padronização moderadas em suas atividades e processos, enquanto apresentam uma ênfase significativa na mensuração de metas e indicadores, indicando uma cultura quantitativa de avaliação de desempenho. O clube III destaca-se por uma forte formalização e padronização na mensuração de atividades e processos, mantendo, no entanto, um equilíbrio moderado na avaliação quantitativa de metas e indicadores. No clube IV, observa-se uma abordagem menos estruturada, com baixa formalização na mensuração de atividades e processos.

No entanto, a avaliação quantitativa de metas e indicadores mantém-se em um nível médio, sugerindo um meio-termo entre flexibilidade e estrutura. O clube V destaca-se pela alta formalização e padronização na mensuração de atividades e processos, mas apresenta uma menor ênfase na avaliação quantitativa de metas e indicadores, indicando uma possível preferência por abordagens mais qualitativas. Essas nuances nas práticas de mensuração podem refletir diferentes abordagens estratégicas e culturas organizacionais, influenciando diretamente a forma como os clubes empresas definem, monitoram e avaliam seu desempenho, conforme é possível observar no quadro 5:

Quadro 5 - Estrutura organizacional dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados?	As práticas de mensuração de atividades e processos no Clube I são classificadas como médias, indicando uma formalização e padronização moderadas.
	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores?	A mensuração de metas e indicadores é considerada alta, sugerindo que há uma ênfase significativa na avaliação quantitativa de objetivos e resultados.
Clube empresa II	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados?	O Clube II também apresenta uma formalização e padronização moderadas na mensuração de atividades e processos.
	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores?	A mensuração de metas e indicadores é classificada como alta, indicando um foco considerável na avaliação quantitativa de objetivos e resultados.
Clube empresa III	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados?	A mensuração de atividades e processos é considerada alta, indicando uma forte formalização e padronização dessas práticas.
	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores?	A mensuração de metas e indicadores é classificada como média, sugerindo um enfoque moderado na avaliação quantitativa de objetivos e resultados.
Clube empresa IV	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados?	No Clube IV, a formalização e padronização na mensuração de atividades e processos são consideradas baixas, indicando uma abordagem menos estruturada.
	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores?	A mensuração de metas e indicadores é classificada como média, sugerindo um equilíbrio entre formalização e flexibilidade nesse aspecto.
Clube empresa V	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados?	O Clube V destaca-se por uma formalização e padronização alta na mensuração de atividades e processos.
	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores?	A mensuração de metas e indicadores é classificada como baixa, indicando uma menor ênfase na avaliação quantitativa de objetivos e resultados, possivelmente favorecendo abordagens mais qualitativas.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

#### 4.2.1.2 Cultura organizacional dos clubes empresas

A análise das práticas de mensuração e sua relação com crenças organizacionais, comportamento, cultura e valores em diversos clubes empresariais revela nuances distintas em suas abordagens estratégicas, conforme apresenta o quadro 6. No clube empresa I, observa-se uma ênfase reduzida na mensuração de crenças e comportamento, indicando uma abordagem menos voltada para a análise desses elementos culturais.

A influência moderada da cultura na estratégia sugere uma relação equilibrada, enquanto a baixa afetação da mensuração nos valores e princípios culturais aponta para uma conexão limitada entre as práticas de mensuração e a cultura organizacional. Já no clube empresa II, a mensuração moderada de crenças e comportamento indica uma atenção moderada a esses aspectos culturais. A alta influência da cultura na estratégia destaca uma forte conexão entre cultura e decisões estratégicas, enquanto a mensuração moderada dos valores e princípios culturais sugere uma relação equilibrada e sensível entre as práticas de mensuração e a cultura organizacional.

O clube empresa III, por sua vez, apresenta uma avaliação moderada de crenças e comportamento, indicando um equilíbrio na atenção a esses elementos culturais. A baixa influência da cultura na estratégia sugere uma desconexão relativa entre cultura e estratégia, enquanto a alta afetação da mensuração nos valores e princípios culturais destaca a importância dessa prática na influência dos aspectos culturais. No contexto do clube empresa IV, a baixa mensuração de crenças e comportamento aponta para uma atenção limitada a esses elementos culturais.

Quadro 6 - Cultura organizacional dos clubes empresas.

<b>Clube empresa</b>	<b>Questão</b>	<b>Evidências</b>
Clube empresa I	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?	A baixa mensuração de crenças organizacionais e comportamento no Clube I indica uma abordagem menos focada na análise desses elementos culturais.
	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?	A influência média da cultura na abordagem estratégica sugere que, embora haja uma relação, ela não é dominante.
	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?	A baixa afetação da mensuração nos valores e princípios culturais indica uma limitada conexão entre as práticas de mensuração e a cultura organizacional.
Clube empresa II	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?	A mensuração média de crenças organizacionais e comportamento sugere uma consideração moderada desses elementos.
	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?	A alta influência da cultura na abordagem estratégica indica uma forte ligação entre a cultura e as decisões estratégicas.
	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?	A mensuração média dos valores e princípios culturais indica uma conexão moderada entre as práticas de mensuração e a cultura.
Clube empresa III	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?	A mensuração média de crenças organizacionais e comportamento sugere uma avaliação moderada desses aspectos.
	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?	A baixa influência da cultura na abordagem estratégica indica uma desconexão relativa entre cultura e estratégia.
	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?	A alta afetação da mensuração nos valores e princípios culturais destaca a importância dessa mensuração na influência dos aspectos culturais.
Clube empresa IV	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?	A baixa mensuração de crenças organizacionais e comportamento sugere uma atenção limitada a esses elementos.
	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?	A influência média da cultura na abordagem estratégica indica uma conexão moderada entre cultura e estratégia.
	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?	A baixa afetação da mensuração nos valores e princípios culturais sugere uma relação limitada entre as práticas de mensuração e a cultura organizacional.
Clube empresa V	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?	A mensuração média de crenças organizacionais e comportamento sugere uma atenção moderada a esses elementos.
	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?	A alta influência da cultura na abordagem estratégica indica uma forte conexão entre cultura e estratégia.
	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?	A mensuração média dos valores e princípios culturais destaca uma relação moderada entre as práticas de mensuração e a cultura organizacional.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A influência moderada da cultura na estratégia sugere uma conexão equilibrada entre cultura e estratégia, enquanto a baixa afetação da mensuração nos valores e princípios culturais indica uma relação limitada entre práticas de mensuração e a cultura organizacional. Por fim, o clube empresa V revela uma atenção moderada à mensuração de crenças e comportamento, indicando uma sensibilidade a esses elementos culturais.

A alta influência da cultura na estratégia destaca uma forte conexão entre cultura e decisões estratégicas, enquanto a mensuração moderada dos valores e princípios culturais sugere uma relação equilibrada entre práticas de mensuração e a cultura organizacional. Essas análises evidenciam a diversidade de abordagens estratégicas e culturais existentes entre os clubes empresariais, influenciando diretamente suas práticas de mensuração e, por conseguinte, seu desempenho e valores organizacionais.

#### 4.2.1.3 Ambiente externo dos clubes empresas

A análise interpretativa das evidências coletadas nas questões sobre a mensuração de fatores ambientais no contexto de decisões estratégicas nos clubes empresariais revela *insights* significativos sobre a abordagem adotada por cada entidade, conforme apresentado pelo quadro 7. No clube empresa I, a mensuração média da incerteza do ambiente externo indica uma consideração parcial dessas variáveis nas decisões estratégicas. Dessa forma, esse fator pode sugerir que o clube I adota uma postura moderada, buscando equilíbrio entre a prudência diante da incerteza e a necessidade de tomar decisões estratégicas.

A baixa mensuração da complexidade do ambiente externo pode indicar uma possível falta de detalhamento na análise da complexidade operacional, o que pode ter implicações na eficiência das operações. Já a alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca a importância atribuída a esses recursos na consecução dos objetivos do clube, indicando uma consciência aguçada da relevância desses fatores para o sucesso organizacional. No caso do clube empresa II, a mensuração média da incerteza do ambiente externo sugere uma abordagem equilibrada na consideração dessas variáveis nas decisões estratégicas.

Este fato pode indicar que o clube II adota uma posição moderada, buscando levar em conta os fatores de incerteza sem se tornar excessivamente cauteloso. A mensuração média da complexidade do ambiente externo sugere uma avaliação equilibrada da complexidade operacional, o que pode refletir uma postura mais consciente e detalhada na gestão das operações. A alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca a relevância desses recursos para os objetivos do clube, semelhante ao clube I.



Quadro 7 - Ambiente externo dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?	A mensuração média da incerteza do ambiente externo indica que o Clube I considera, em parte, as variáveis relacionadas à incerteza
	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?	A baixa mensuração da complexidade do ambiente externo sugere uma menor atenção à análise detalhada da complexidade operacional.
	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?	A alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos indica uma forte consideração desses fatores.
Clube empresa II	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?	A mensuração média da incerteza do ambiente externo no Clube II sugere uma consideração moderada dessas variáveis nas decisões estratégicas.
	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?	A mensuração média da complexidade do ambiente externo indica uma avaliação equilibrada da complexidade operacional decorrente desse ambiente.
	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?	A alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca a relevância desses recursos para atingir os objetivos do clube.
Clube empresa III	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?	A baixa mensuração da incerteza do ambiente externo no Clube III indica uma consideração limitada dessas variáveis nas decisões estratégicas.
	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?	A mensuração média da complexidade do ambiente externo sugere uma avaliação moderada da complexidade operacional.
	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?	A mensuração média do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca uma consideração equilibrada desses recursos para atingir os objetivos.
Clube empresa IV	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?	A baixa mensuração da incerteza do ambiente externo no Clube IV indica uma limitada consideração dessas variáveis nas decisões estratégicas.
	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?	A baixa mensuração da complexidade do ambiente externo sugere uma atenção reduzida à complexidade operacional.
	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?	A mensuração média do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca uma consideração moderada desses recursos para atingir os objetivos.
Clube empresa V	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?	A mensuração média da incerteza do ambiente externo no Clube V sugere uma consideração moderada dessas variáveis nas decisões estratégicas.
	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?	A mensuração média da complexidade do ambiente externo indica uma avaliação equilibrada da complexidade operacional.
	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?	A alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca a relevância desses recursos para atingir os objetivos do clube.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Por outro lado, no clube empresa III, a baixa mensuração da incerteza do ambiente externo indica uma consideração limitada dessas variáveis nas decisões estratégicas. Essa abordagem pode indicar uma possível negligência em relação aos fatores de incerteza, o que pode impactar a capacidade do clube de se adaptar a mudanças inesperadas. A mensuração média da complexidade do ambiente externo sugere uma abordagem moderada na análise da complexidade operacional, enquanto a mensuração média do impacto da disponibilidade de recursos externos indica uma consideração equilibrada desses recursos para atingir os objetivos do clube.

No clube empresa IV, a baixa mensuração da incerteza do ambiente externo sugere uma limitada consideração dessas variáveis nas decisões estratégicas. Este fato pode indicar uma abordagem menos adaptativa a mudanças e uma tendência a seguir estratégias mais previsíveis. A baixa mensuração da complexidade do ambiente externo indica uma atenção reduzida à complexidade operacional, o que pode ter implicações na eficiência operacional. A mensuração média do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca uma consideração moderada desses recursos, apontando para uma abordagem equilibrada na utilização desses elementos para atingir os objetivos do clube.

Finalmente, no clube empresa V, a mensuração média da incerteza do ambiente externo sugere uma consideração equilibrada dessas variáveis nas decisões estratégicas. Esse fato pode indicar uma postura moderada, buscando equilibrar a prudência diante da incerteza e a necessidade de tomar decisões estratégicas. A mensuração média da complexidade do ambiente externo sugere uma avaliação equilibrada da complexidade operacional. A alta mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos destaca a relevância desses recursos para atingir os objetivos do clube, semelhante aos clubes I e II.

Em resumo, a análise revela diferentes abordagens adotadas pelos clubes empresariais na mensuração de fatores ambientais em suas decisões estratégicas, indicando possíveis pontos fortes e áreas de oportunidade em suas práticas de gestão estratégica.

#### 4.2.1.4 Estratégia organizacional dos clubes empresas

A análise interpretativa das evidências relacionadas à abordagem estratégica, foco estratégico e busca por inovação estratégica nos clubes empresariais

proporciona *insights* relevantes sobre a interseção entre estratégia e inovação em cada entidade, conforme o quadro 8. No clube empresa I, a média influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação sugere que o clube considera parcialmente elementos estratégicos ao buscar inovações. No entanto, a baixa influência do foco estratégico na vantagem competitiva indica que, embora haja uma abordagem estratégica, esse fato não se traduz diretamente em uma vantagem competitiva significativa.

Destaca-se a alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade do clube, indicando a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado, o que pode compensar a baixa conexão entre estratégia e vantagem competitiva. No clube empresa II, a influência média da abordagem estratégica na capacidade de inovação sugere uma consideração moderada desses elementos. A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão equilibrada entre estratégia e competitividade.

A alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade destaca a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado, refletindo uma estratégia integrada com foco na inovação. No clube empresa III, a baixa influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação indica uma consideração limitada desses elementos. A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão moderada entre estratégia e competitividade. A média influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade sugere que essa busca contribui moderadamente para a capacidade de adaptação do clube, indicando uma postura mais equilibrada.

No clube empresa IV, a baixa influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação indica uma atenção limitada a esses elementos. A baixa influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão limitada entre estratégia e competitividade.

Quadro 8 - Estratégia organizacional dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?	A evidência de uma média influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação sugere que o Clube I considera, em parte, elementos estratégicos ao buscar inovações.
	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?	A baixa influência do foco estratégico na vantagem competitiva indica que, embora haja um foco estratégico, isso não se traduz diretamente em uma vantagem competitiva significativa.
	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?	A alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade do clube destaca a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado.
Clube empresa II	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?	A influência média da abordagem estratégica na capacidade de inovação no Clube II sugere uma consideração moderada desses elementos.
	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?	A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva indica uma conexão equilibrada entre a estratégia e a competitividade.
	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?	A alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade destaca a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado.
Clube empresa III	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?	A baixa influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação no Clube III indica uma consideração limitada desses elementos.
	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?	A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão moderada entre a estratégia e a competitividade.
	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?	A média influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade sugere que essa busca contribui moderadamente para a capacidade de adaptação do clube.
Clube empresa IV	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?	A baixa influência da abordagem estratégica na capacidade de inovação no Clube IV indica uma atenção limitada a esses elementos.
	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?	A baixa influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão limitada entre a estratégia e a competitividade.
	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?	A média influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade sugere que essa busca contribui moderadamente para a capacidade de adaptação do clube.
Clube empresa V	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?	A influência média da abordagem estratégica na capacidade de inovação no Clube V sugere uma consideração moderada desses elementos.
	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?	A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva indica uma conexão equilibrada entre a estratégia e a competitividade.
	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?	A alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade destaca a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A média influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade sugere que essa busca contribui moderadamente para a capacidade de adaptação do clube. No clube empresa V, a influência média da abordagem estratégica na capacidade de inovação sugere uma consideração moderada desses elementos. A média influência do foco estratégico na vantagem competitiva destaca uma conexão equilibrada entre estratégia e competitividade.

A alta influência da busca por inovação estratégica na adaptabilidade destaca a importância dessa busca para se adaptar às mudanças do mercado. Em resumo, a análise revela diferentes níveis de integração entre estratégia e inovação nos clubes empresariais, destacando áreas de força e possíveis oportunidades de melhoria em suas abordagens estratégicas para impulsionar a inovação e a competitividade.

#### 4.2.1.5 Tecnologia dos clubes empresas

A análise interpretativa das evidências relacionadas à intensidade tecnológica, interdependência tecnológica entre as áreas e complexidade tecnológica nas operações dos clubes empresariais proporciona *insights* sobre como esses fatores impactam a capacidade de adaptação, colaboração e eficiência tecnológica em cada entidade, conforme demonstra o quadro 9. No clube empresa I, a avaliação média da intensidade tecnológica indica uma consideração moderada sobre sua influência na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.

A baixa interdependência tecnológica entre as áreas sugere uma conexão limitada na colaboração e coordenação, enquanto a alta complexidade tecnológica destaca uma forte ligação entre a complexidade operacional e a eficiência do clube. No clube empresa II, a avaliação média da intensidade tecnológica sugere uma consideração moderada sobre sua influência na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas. A média interdependência tecnológica entre as áreas indica uma conexão moderada na colaboração e coordenação, e a alta complexidade tecnológica destaca uma forte influência dessa complexidade na eficiência operacional do clube.

Quadro 9 - Tecnologias dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?	A avaliação média da intensidade tecnológica sugere uma consideração moderada sobre a influência dessa intensidade na capacidade.
	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?	A baixa interdependência tecnológica entre as áreas indica uma limitada ligação nas práticas de colaboração e coordenação.
	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?	A alta complexidade tecnológica destaca uma forte conexão entre a complexidade operacional e a eficiência do clube.
Clube empresa II	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?	A avaliação média da intensidade tecnológica no Clube II indica uma consideração moderada sobre sua influência.
	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?	A média interdependência tecnológica entre as áreas sugere uma conexão moderada na colaboração e coordenação.
	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?	A alta complexidade tecnológica destaca uma forte influência dessa complexidade na eficiência operacional do clube.
Clube empresa III	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?	A baixa intensidade tecnológica no Clube III indica uma atenção limitada à influência dessa intensidade na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.
	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?	A média interdependência tecnológica sugere uma conexão moderada na colaboração e coordenação entre as áreas.
	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?	A média complexidade tecnológica destaca uma consideração moderada dessa complexidade na eficiência operacional do clube.
Clube empresa IV	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?	A baixa intensidade tecnológica no Clube IV indica uma limitada consideração dessa intensidade na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.
	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?	A baixa interdependência tecnológica entre as áreas sugere uma conexão limitada na colaboração e coordenação.
	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?	A média complexidade tecnológica destaca uma consideração moderada dessa complexidade na eficiência operacional do clube.
Clube empresa V	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?	A avaliação média da intensidade tecnológica no Clube V sugere uma consideração moderada.
	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?	A média interdependência tecnológica entre as áreas indica uma conexão moderada na colaboração e coordenação.
	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?	A alta complexidade tecnológica destaca uma forte influência dessa complexidade na eficiência operacional do clube.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No clube empresa III, a baixa intensidade tecnológica indica uma atenção limitada à influência dessa intensidade na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas. A média interdependência tecnológica sugere uma conexão moderada na colaboração e coordenação, enquanto a média complexidade tecnológica destaca uma consideração moderada dessa complexidade na eficiência operacional do clube. No clube empresa IV, a baixa intensidade tecnológica indica uma limitada consideração dessa intensidade na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.

A baixa interdependência tecnológica entre as áreas sugere uma conexão limitada na colaboração e coordenação, e a média complexidade tecnológica destaca uma consideração moderada dessa complexidade na eficiência operacional do clube. No clube empresa V, a avaliação média da intensidade tecnológica sugere uma consideração moderada sobre sua influência na capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas. A média interdependência tecnológica entre as áreas indica uma conexão moderada na colaboração e coordenação, e a alta complexidade tecnológica destaca uma forte influência dessa complexidade na eficiência operacional do clube.

Em resumo, a análise revela diferentes níveis de atenção e integração dos fatores tecnológicos nos clubes empresariais, evidenciando áreas de força e possíveis oportunidades de melhoria em suas abordagens para lidar com as demandas tecnológicas e otimizar a eficiência operacional.

#### 4.2.2 Aspectos gerais de gestão dos clubes empresas

A avaliação comparativa dos Clubes Empresariais (I a V) revela nuances distintas em suas estratégias e desempenho em diversas áreas-chave. No clube I destaca-se o esforço moderado na visibilidade do clube em atividades empreendedoras, possivelmente influenciado por uma gestão competitiva menos intensa na ampliação de associados, sugere uma ênfase limitada nesse aspecto, conforme demonstra o quadro 10. No entanto, a alta adoção de critérios para análise de desempenho esportivo e a forte presença de programas de gestão financeira e investimentos indicam um compromisso significativo com a excelência esportiva e financeira.

Quadro 10 - Aspectos gerais de gestão dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?	A avaliação média na realização de atividades empreendedoras sugere um esforço moderado na visibilidade do clube.
	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?	A baixa gestão competitiva para ampliação de associados pode ser devido a conquistas de campeonatos consideradas baixas.
	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?	A alta adoção de critérios para análise de desempenho esportivo indica um compromisso forte nesse aspecto.
	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?	A média prática de sustentabilidade financeira indica uma atenção moderada a esse componente crucial.
	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?	A média realização de programas para captação de investimentos/patrocínios sugere esforços moderados nesse âmbito.
	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?	A alta presença de programas de gestão financeira e investimentos destaca uma abordagem forte nesse aspecto.
	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?	A baixa realização de ações de marketing e mídias sociais pode ser devido a um foco menor na publicidade.
	O clube possui programas para gestão de capital humano?	A média presença de programas para gestão de capital humano indica uma consideração moderada nesse aspecto.
	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?	A média medida do nível de endividamento financeiro indica uma situação equilibrada nesse aspecto.
Clube empresa II	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?	A avaliação baixa na realização de atividades empreendedoras sugere um foco menor na visibilidade do clube.
	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?	A alta gestão competitiva para ampliação de associados pode ser atribuída a conquistas de campeonatos consideradas altas.
	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?	A média adoção de critérios para análise de desempenho esportivo indica um compromisso moderado nesse aspecto.
	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?	A média prática de sustentabilidade financeira indica uma atenção moderada a esse componente crucial.
	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?	A alta realização de programas para captação de investimentos/patrocínios sugere esforços significativos nesse âmbito.
	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?	A baixa presença de programas de gestão financeira e investimentos destaca uma abordagem menor nesse aspecto.
	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?	A média realização de ações de marketing e mídias sociais sugere um esforço moderado nesse âmbito.



	O clube possui programas para gestão de capital humano?	A média presença de programas para gestão de capital humano indica uma consideração moderada nesse aspecto.
	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?	A baixa medida do nível de endividamento financeiro indica uma situação equilibrada nesse aspecto.
Clube empresa III	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?	A avaliação alta na realização de atividades empreendedoras sugere um foco significativo na visibilidade do clube.
	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?	A média gestão competitiva para ampliação de associados pode indicar conquistas de campeonatos consideradas moderadas
	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?	A média adoção de critérios para análise de desempenho esportivo indica um compromisso moderado nesse aspecto.
	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?	A alta prática de sustentabilidade financeira sugere uma atenção significativa a esse componente crucial.
	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?	A baixa realização de programas para captação de investimentos/patrocínios pode ser devido a um foco menor nesse âmbito.
	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?	A média presença de programas para gestão financeira e investimentos destaca uma abordagem moderada nesse aspecto.
	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?	A média realização de ações de marketing e mídias sociais sugere um esforço moderado nesse âmbito.
	O clube possui programas para gestão de capital humano?	A baixa presença de programas para gestão de capital humano indica uma atenção menor nesse aspecto.
	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?	A alta medida do nível de endividamento financeiro indica uma situação desafiadora nesse aspecto.
Clube empresa IV	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?	A avaliação média na realização de atividades empreendedoras sugere um esforço moderado na visibilidade do clube.
	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?	A média gestão competitiva para ampliação de associados pode indicar conquistas de campeonatos consideradas moderadas.
	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?	A alta adoção de critérios para análise de desempenho esportivo indica um compromisso significativo nesse aspecto.
	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?	A baixa prática de sustentabilidade financeira sugere uma atenção limitada a esse componente crucial.
	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?	A média realização de programas para captação de investimentos/patrocínios sugere esforços moderados nesse âmbito.
	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?	A média presença de programas para gestão financeira e investimentos destaca uma abordagem moderada nesse aspecto.
	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?	A baixa realização de ações de marketing e mídias sociais pode ser devido a um foco menor na publicidade.
	O clube possui programas para gestão de capital humano?	A alta presença de programas para gestão de capital humano indica uma consideração significativa nesse aspecto.

	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?	A média medida do nível de endividamento financeiro indica uma situação equilibrada nesse aspecto.
Clube empresa V	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?	A avaliação média na realização de atividades empreendedoras sugere um esforço moderado na visibilidade do clube.
	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?	A alta gestão competitiva para ampliação de associados pode indicar conquistas de campeonatos consideradas significativas.
	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?	A baixa adoção de critérios para análise de desempenho esportivo indica uma atenção menor a esse aspecto.
	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?	A média prática de sustentabilidade financeira sugere uma atenção moderada a esse componente crucial.
	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?	A média realização de programas para captação de investimentos/patrocínios sugere esforços moderados nesse âmbito.
	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?	A baixa presença de programas para gestão financeira e investimentos destaca uma abordagem menor nesse aspecto.
	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?	A alta realização de ações de marketing e mídias sociais indica um esforço significativo nesse âmbito.
	O clube possui programas para gestão de capital humano?	A média presença de programas para gestão de capital humano indica uma consideração moderada nesse aspecto.
	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?	A média medida do nível de endividamento financeiro indica uma situação equilibrada nesse aspecto.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No clube II evidencia-se a baixa realização de atividades empreendedoras sugere um foco menor na visibilidade, enquanto a alta gestão competitiva pode estar correlacionada com conquistas esportivas destacadas. A alta realização de programas para captação de investimentos/patrocínios indica uma abordagem mais proativa nesse âmbito, mas a baixa presença de programas de gestão financeira sugere uma atenção menor a aspectos financeiros estruturados. No clube III, observa-se a alta realização de atividades empreendedoras destaca um comprometimento significativo com a visibilidade.

A média gestão competitiva pode refletir conquistas moderadas. A atenção significativa à sustentabilidade financeira e à gestão de capital humano sugere uma abordagem equilibrada em áreas-chave. No clube IV revela-se o esforço moderado na visibilidade, aliado à média gestão competitiva, sugere uma abordagem equilibrada. O compromisso significativo com critérios para análise de desempenho e programas de gestão financeira destaca uma ênfase em desempenho e sustentabilidade financeira, apesar da baixa realização de ações de marketing. No clube V, apresenta-se o esforço moderado na visibilidade, aliado à alta gestão competitiva, sugere uma combinação equilibrada.

A média prática de sustentabilidade financeira e a alta realização de ações de marketing indicam uma atenção equilibrada à estabilidade financeira e à promoção da marca. Essa análise proporciona uma visão abrangente das estratégias adotadas por cada clube, permitindo uma compreensão mais aprofundada de seus pontos fortes e áreas que podem demandar maior atenção. Em síntese, a análise comparativa entre os clubes Empresariais (I a V) evidencia uma diversidade de abordagens estratégicas em relação a visibilidade, gestão competitiva, sustentabilidade financeira e outras dimensões cruciais. Essa análise não apenas oferece *insights* valiosos sobre as práticas atuais de cada clube, mas também fornece uma base sólida para a identificação de oportunidades de melhoria e otimização de estratégias.

O objetivo último desta análise é capacitar os gestores e responsáveis pelos clubes a tomarem decisões informadas e estrategicamente alinhadas, visando o aprimoramento contínuo em suas operações e a consecução de metas preestabelecidas. Dessa forma, as considerações aqui apresentadas servem como um guia abrangente para a formulação de estratégias futuras que possam fortalecer ainda mais a posição competitiva e o sucesso global de cada clube empresarial.

#### 4.2.3 Desempenho financeiro dos clubes empresas

Os resultados da análise para os Clubes Empresas I, II, III, IV e V oferecem insights valiosos sobre diferentes aspectos de seu desempenho e gestão, conforme apresenta o quadro 11. Em relação à receita total, a classificação alta para todos os clubes indica que eles têm sido bem-sucedidos em gerar faturamento substancial, destacando uma robusta capacidade de angariar receitas provenientes de diversas fontes. A lucratividade, por outro lado, apresenta variações entre os clubes. A avaliação média sugere que, embora gerem receitas consideráveis, há espaço para aprimoramento na eficiência da conversão dessas receitas em lucro líquido.

Destaca-se a necessidade de estratégias que otimizem a rentabilidade financeira. A taxa de retenção de sócios revela uma heterogeneidade nos resultados. A classificação média sugere um equilíbrio na manutenção de associados para alguns clubes, enquanto outros enfrentam dificuldades, indicando a necessidade de melhorias nas estratégias de fidelização para garantir uma base estável de membros. A participação no mercado varia, com a avaliação baixa indicando desafios em conquistar uma parcela significativa em relação aos concorrentes diretos. Esse fato sugere a necessidade de revisão e fortalecimento das estratégias de *marketing* e presença de mercado.

O custo de aquisição de sócios ou clientes revela desafios financeiros significativos para alguns clubes, com a classificação alta. Esse fato sugere a necessidade de uma revisão profunda das estratégias de captação para otimizar recursos financeiros. A análise do *ticket* médio dos sócios destaca oportunidades de maximização das contribuições individuais para impulsionar a receita Total, especialmente para clubes com classificação baixa nesse aspecto. O índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais aponta para a necessidade de revisão e fortalecimento das estratégias online para aumentar o envolvimento da base de torcedores.

O desempenho esportivo varia entre médio e baixo, indicando estabilidade relativa, mas com espaço para melhorias em competições esportivas. Estratégias esportivas podem precisar de revisão e fortalecimento. Finalmente, o índice de satisfação de sócios e torcedores revela uma satisfação média para a maioria dos clubes, com oportunidades de aprimoramento para elevar esse índice.

Quadro 11 - Desempenho financeiro dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	Qual a receita total?	A classificação como Alta na receita total sugere que o clube tem obtido um faturamento substancial, indicando uma capacidade robusta de gerar receitas provenientes.
	Qual a lucratividade?	A avaliação Média na lucratividade indica que, embora o clube gere receitas consideráveis, a eficiência na conversão dessas receitas em lucro líquido pode ser aprimorada.
	Qual a taxa de retenção de sócios?	A classificação como média na taxa de retenção de sócios sugere que o clube mantém, em média, um equilíbrio na manutenção de seus associados.
	Qual a participação no mercado?	A avaliação Baixa na participação de mercado sugere que o clube enfrenta desafios em conquistar uma parcela significativa em relação aos seus concorrentes diretos.
	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?	A classificação Alta no custo de aquisição de sócios indica que o clube está enfrentando desafios financeiros significativos na atração de novos associados.
	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?	A avaliação Baixa na análise do ticket médio sugere que o clube pode não estar explorando totalmente o potencial de receitas individuais dos sócios.
	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?	A classificação baixa no índice de engajamento nas mídias sociais sugere que o clube pode precisar revisar e fortalecer suas estratégias de presença.
	Qual é o desempenho esportivo?	A avaliação Média no desempenho esportivo sugere que o clube mantém uma posição intermediária em competições, indicando uma estabilidade relativa.
	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?	A classificação Média no índice de satisfação sugere que o clube mantém um nível aceitável de contentamento entre seus associados e torcedores.
Clube empresa II	Qual a receita total?	A classificação como Alta na receita total sugere que o clube tem obtido um faturamento substancial.
	Qual a lucratividade?	A avaliação de baixa na lucratividade sugere que, apesar do faturamento alto, o clube enfrenta desafios na conversão eficiente das receitas em lucro líquido.
	Qual a taxa de retenção de sócios?	A classificação como baixa na taxa de retenção de sócios indica que o clube enfrenta dificuldades em manter seus associados.
	Qual a participação no mercado?	A avaliação Média na participação de mercado sugere que o clube ocupa uma posição.
	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?	A classificação como média no custo de aquisição de sócios indica que o clube mantém uma eficácia moderada na atração de novos associados.
	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?	A avaliação Média na análise do ticket médio sugere que o clube está adotando uma abordagem equilibrada para mensurar a contribuição dos sócios na receita.
	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?	A classificação Média no índice de engajamento nas mídias sociais sugere que o clube mantém uma presença moderada e interação nas plataformas online.

	Qual é o desempenho esportivo?	A avaliação Baixa no desempenho esportivo sugere que o clube enfrenta desafios ou obstáculos em competições esportivas, indicando a necessidade de revisão ou fortalecimento nas estratégias esportivas.
	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?	A classificação Alta no índice de satisfação sugere que o clube mantém um nível elevado de contentamento entre seus associados e torcedores.
Clube empresa III	Qual a receita total?	A classificação como Alta na receita total sugere que o clube tem obtido um faturamento substancial.
	Qual a lucratividade?	A avaliação Média na lucratividade indica que, embora o clube gere receitas consideráveis, a eficiência na conversão dessas receitas em lucro líquido pode ser aprimorada.
	Qual a taxa de retenção de sócios?	A classificação como média na taxa de retenção de sócios sugere que o clube mantém, em média, um equilíbrio na manutenção de seus associados
	Qual a participação no mercado?	A avaliação Baixa na participação de mercado sugere que o clube enfrenta desafios em conquistar uma parcela significativa em relação aos seus concorrentes diretos.
	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?	A classificação como média no custo de aquisição de sócios indica que o clube mantém uma eficácia moderada na atração de novos associados.
	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?	A avaliação Média na análise do ticket médio sugere que o clube está adotando uma abordagem equilibrada para mensurar a contribuição dos sócios na receita.
	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?	A classificação Média no índice de engajamento nas mídias sociais sugere que o clube mantém uma presença moderada e interação nas plataformas online.
	Qual é o desempenho esportivo?	A avaliação Baixa no desempenho esportivo sugere que o clube enfrenta desafios ou obstáculos em competições esportivas, indicando a necessidade de revisão.
	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?	A classificação Alta no índice de satisfação sugere que o clube mantém um nível elevado de contentamento entre seus associados e torcedores.
Clube empresa IV	Qual a receita total?	A classificação como Alta na receita total sugere que o clube tem obtido um faturamento substancial.
	Qual a lucratividade?	A avaliação de baixa na lucratividade sugere que, apesar do faturamento alto, o clube enfrenta desafios na conversão eficiente das receitas em lucro líquido.
	Qual a taxa de retenção de sócios?	A classificação como baixa na taxa de retenção de sócios indica que o clube enfrenta dificuldades em manter seus associados.
	Qual a participação no mercado?	A avaliação Média na participação de mercado sugere que o clube ocupa uma posição.
	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?	A classificação como média no custo de aquisição de sócios indica que o clube mantém uma eficácia moderada na atração de novos associados.
	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?	A avaliação Média na análise do ticket médio sugere que o clube está adotando uma abordagem equilibrada para mensurar a contribuição dos sócios na receita.
	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?	A classificação Média no índice de engajamento nas mídias sociais sugere que o clube mantém uma presença moderada e interação nas plataformas online.

	Qual é o desempenho esportivo?	A avaliação Baixa no desempenho esportivo sugere que o clube enfrenta desafios ou obstáculos em competições esportivas, indicando a necessidade de revisão ou fortalecimento nas estratégias esportivas.
	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?	A classificação Alta no índice de satisfação sugere que o clube mantém um nível elevado de contentamento entre seus associados e torcedores.
Clube empresa V	Qual a receita total?	A classificação como Alta na receita total sugere que o clube tem obtido um faturamento substancial.
	Qual a lucratividade?	A avaliação de baixa na lucratividade sugere que, apesar do faturamento alto, o clube enfrenta desafios na conversão eficiente das receitas em lucro líquido.
	Qual a taxa de retenção de sócios?	A classificação como baixa na taxa de retenção de sócios indica que o clube enfrenta dificuldades em manter seus associados.
	Qual a participação no mercado?	A avaliação Média na participação de mercado sugere que o clube ocupa uma posição.
	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?	A classificação Alta no custo de aquisição de sócios indica que o clube está enfrentando desafios financeiros significativos na atração de novos associados.
	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?	A avaliação Baixa na análise do ticket médio sugere que o clube pode não estar explorando totalmente o potencial de receitas individuais dos sócios.
	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?	A classificação baixa no índice de engajamento nas mídias sociais sugere que o clube pode precisar revisar e fortalecer suas estratégias.
	Qual é o desempenho esportivo?	A avaliação Média no desempenho esportivo sugere que o clube mantém uma posição intermediária em competições, indicando uma estabilidade relativa.
	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?	A classificação Média no índice de satisfação sugere que o clube mantém um nível aceitável de contentamento entre seus associados e torcedores.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Estratégias de engajamento e satisfação podem ser aprimoradas para garantir uma experiência mais positiva para os associados e torcedores. Em síntese, a análise dos clubes empresas I, II, III, IV e V proporciona uma visão abrangente de suas performances em diversas áreas. Enquanto a robusta geração de receita total destaca uma capacidade consistente de angariar fundos, as variações na lucratividade e na retenção de sócios apontam para desafios e oportunidades específicas de aprimoramento. A participação no mercado revela obstáculos a serem superados, especialmente para os clubes com avaliação baixa.

Os custos elevados de aquisição de sócios indicam a necessidade de revisão das estratégias financeiras. A análise do ticket médio e do engajamento nas mídias sociais destaca oportunidades para maximizar receitas e fortalecer a presença online. O desempenho esportivo, por sua vez, sugere uma estabilidade relativa, mas com espaço para melhorias. Finalmente, a satisfação dos sócios e torcedores, apesar de níveis aceitáveis, aponta para oportunidades de aprimoramento. Em última análise, a aplicação de estratégias refinadas nessas áreas críticas pode contribuir significativamente para o aperfeiçoamento geral e sustentabilidade dos clubes.

#### 4.2.4 Desempenho organizacional dos clubes empresas

A análise das dimensões estratégicas dos clubes empresariais (I a V) revela nuances distintas em suas abordagens de gestão, tomada de decisão estratégica e estilo de liderança, conforme apresenta o quadro 12. No tocante ao tipo de gestão, os clubes I e II destacam-se com avaliações altas, sugerindo uma gestão eficaz e bem orientada. Em contrapartida, o clube IV apresenta uma avaliação baixa, indicando desafios ou deficiências que requerem atenção. Essa disparidade sugere uma variação significativa nos modelos de gestão adotados por essas entidades, com implicações diretas na eficácia organizacional.

No que diz respeito ao modelo de tomada de decisão estratégica, o clube V se destaca com uma avaliação alta, indicando uma eficácia sólida nesse aspecto. Por outro lado, os clubes I, II e III exibem avaliações médias, sugerindo abordagens moderadas e oportunidades para refinamento. O clube IV, apesar dos desafios na gestão, apresenta uma avaliação alta nesse quesito, evidenciando uma eficácia notável na tomada de decisões estratégicas.



Quadro 12 - Desempenho organizacional dos clubes empresas.

Clube empresa	Questão	Evidências
Clube empresa I	Qual é o tipo de gestão do clube?	A avaliação Alta no tipo de gestão sugere uma forte orientação e eficácia na gestão do clube.
	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?	A avaliação Média no modelo de tomada de decisão estratégica indica uma abordagem moderada, possivelmente com espaço para melhorias.
	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?	A avaliação Média no estilo de liderança sugere uma abordagem equilibrada, com potencial para melhorias na clareza ou consistência do estilo de liderança adotado.
Clube empresa II	Qual é o tipo de gestão do clube?	A avaliação Alta no tipo de gestão sugere uma gestão eficaz e bem orientada.
	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?	A avaliação Baixa no modelo de tomada de decisão estratégica indica uma área de oportunidade para melhorias na eficiência do processo de decisão estratégica.
	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?	A avaliação Alta no estilo de liderança sugere uma abordagem clara e eficaz na liderança.
Clube empresa III	Qual é o tipo de gestão do clube?	A avaliação Média no tipo de gestão sugere uma gestão equilibrada, com espaço para melhorias ou ajustes.
	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?	A avaliação Média no modelo de tomada de decisão estratégica indica uma abordagem moderada, com oportunidades para refinamento.
	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?	A avaliação Alta no estilo de liderança sugere uma abordagem clara e eficaz na liderança.
Clube empresa IV	Qual é o tipo de gestão do clube?	A avaliação Baixa no tipo de gestão sugere desafios ou deficiências na gestão do clube que precisam ser abordados.
	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?	A avaliação Alta no modelo de tomada de decisão estratégica indica uma forte eficácia nesse aspecto, apesar dos desafios na gestão.
	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?	A avaliação Média no estilo de liderança sugere uma abordagem moderada, com espaço para melhorias na consistência ou eficácia.
Clube empresa V	Qual é o tipo de gestão do clube?	A avaliação Média no tipo de gestão sugere uma gestão equilibrada, com oportunidades para melhorias ou ajustes.
	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?	A avaliação Alta no modelo de tomada de decisão estratégica indica uma eficácia sólida nesse aspecto.
	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?	A avaliação Baixa no estilo de liderança sugere desafios ou deficiências nesse componente que precisam ser abordados.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Quanto ao estilo de liderança, os clubes II e III obtêm avaliações altas, sugerindo abordagens claras e eficazes na liderança. Em contraponto, o clube V apresenta uma avaliação baixa, indicando desafios ou deficiências nesse componente. A variação nos estilos de liderança entre os clubes destaca a importância da liderança eficaz na condução das atividades e na promoção de uma cultura organizacional coesa. Essas análises interpretativas proporcionam uma compreensão aprofundada das características distintivas de gestão, tomada de decisão estratégica e liderança nos clubes empresariais, fornecendo insights valiosos para a formulação de estratégias futuras e melhorias contínuas.

#### 4.3 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA (Survey)

Quanto à abordagem estratégica e capacidade de inovação, a predominância encontra-se na categoria média, refletindo um equilíbrio entre estratégia, inovação e competitividade. A avaliação da complexidade tecnológica e eficiência operacional destaca a maioria nas categorias médias, com reconhecimento da importância da interdependência tecnológica para a eficácia da colaboração e coordenação. A análise abrangente das categorias relacionadas à tecnologia revela uma compreensão equilibrada da interdependência tecnológica, com áreas fortes na preparação para inovações. Na gestão, destaca-se percepção moderada a alta em atividades empreendedoras, gestão competitiva e critérios de desempenho esportivo.

A tomada de decisão para sustentabilidade financeira é positiva, especialmente na captação de investimentos/patrocínios. Em aspectos específicos, como *marketing*, mídias sociais, gestão de capital humano e endividamento financeiro, surgem percepções mistas. A análise do endividamento reflete perspectivas diversas sobre aspectos cruciais da gestão do clube. Nas métricas financeiras, há equilíbrio na geração de receitas e otimismo na lucratividade.

Tabela 14 - Características dos clubes e dos respondentes.

<b>Cargo</b>	<b>N° respostas</b>	<b>%</b>	<b>Estado</b>	<b>N° clubes</b>	<b>%</b>
CEO	7	19%	São Paulo (SP)	12	34.3%
Diretor	21	57%	Rio de Janeiro (RJ)	8	22.9%
Presidente	8	22%	Rio Grande do Sul (RS)	3	8.6%
Torcedor	1	2%	Alagoas (AL)	3	8.6%
<b>Região</b>	<b>N° clubes</b>	<b>%</b>	Espírito Santo (ES)	2	5.7%
Sudeste	10	33.3%	Pará (PA)	2	5.7%
Nordeste	9	30.0%	Bahia (BA)	2	5.7%
Sul	6	20.0%	Santa Catarina (SC)	2	5.7%
Norte	4	13.3%	Maranhão (MA)	1	2.9%
Centro-Oeste	1	3.3%	Paraíba (PB)	1	2.9%
<b>Tempo de Existência</b>	<b>N° Clubes</b>	<b>%</b>	Distrito Federal (DF)	1	2.9%
Até 10 anos	18	51.4%	Paraná (PR)	1	2.9%
11 até 30 anos	11	31.4%	Amazonas (AM)	1	2.9%
31 até 50 anos	5	14.3%	Sergipe (SE)	1	2.9%
51 até 70 anos	1	2.9%	<b>Faixas de Faturamento</b>	<b>N° Clubes</b>	<b>%</b>
71 até 100 anos	1	2.9%	Até 180.000,00	7	20%

Mais de 100 anos de existência	2	5.7%	De 180.000,01 a 360.000,00	12	34.3%
<b>Modalidades de Atuação</b>	<b>Nº de clubes</b>	<b>%</b>	De 360.000,01 a 720.000,00	8	22.9%
Esportes de equipe (Rugby, hóquei, futebol americano, etc.), Atletismo, Esportes aquáticos (sincronizada, saltos ornamentais, polo aquático, etc.), Judô, Voleibol	10	28.6%	De 720.000,01 a 1.800.000,00	5	14.3%
Futebol, Futsal, Futebol de Salão/Futsal	4	11.4%	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	2	5.7%
Handebol, Karatê, Voleibol	3	8.6%	Acima de 4.800.000,00	3	8.6%
Basquetebol, Golfe	1	2.9%	<b>Gastos folha de pagamento</b>	<b>Nº de clubes</b>	<b>%</b>
Badminton, Tênis, Tênis de mesa, teste	1	2.9%	Até R\$ 1.000.000,00	13	37.1%
Esportes aquáticos (sincronizada, saltos ornamentais, polo aquático, etc.) Atletismo, Futsal	1	2.9%	De R\$ 1.000.000,00 a R\$ 3.000.000,00	11	31.4%
Não especificado	1	2.9%	De R\$ 3.000.000,01 a R\$ 5.000.000,00	10	28.6%
<b>Nº colaboradores</b>	<b>Nº clubes</b>	<b>%</b>	<b>Nº sócios vigentes</b>	<b>Nº de clubes</b>	<b>%</b>
Até 50 colaboradores	15	42.9%	Até 1000 sócios	20	57.1%
De 51 a 100 colaboradores	7	20%	De 1001 a 5000 sócios	7	20%
Mais de 100 colaboradores	14	37.1%	Mais de 5000 sócios	10	28.6%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na tabela 14 destacam-se as características dos clubes e dos respondentes. A retenção de sócios é majoritariamente média/alta, indicando satisfação, enquanto a participação de mercado é percebida como equilibrada. O engajamento nas mídias sociais é positivo, evidenciando eficácia nas estratégias online. O desempenho esportivo é geralmente médio/alto, refletindo uma visão positiva. A satisfação de sócios/torcedores é predominante, com áreas de melhoria identificadas. Na gestão, a estratégica é amplamente aceita, contrastando com a resistência à gestão autoritária. A gestão por processos apresenta distribuição equitativa, sugerindo otimização. A gestão democrática é preferida, enquanto a meritocrática revela espaço para melhorias.

Estes resultados, alinhados à literatura, evidenciam a complexidade da gestão esportiva, destacando a importância de estratégias equilibradas para sustentabilidade e sucesso. As conclusões oferecem *insights* valiosos para aprimorar a eficácia organizacional e o relacionamento com torcedores, considerando aspectos

financeiros e emocionais. A pesquisa reflete a diversidade nos clubes, com lideranças concentradas na região Sudeste, em clubes de até 10 anos, e destaca a relevância dos programas de sócios para a sustentabilidade financeira, alinhando-se a tendências identificadas na literatura científica sobre gestão esportiva.

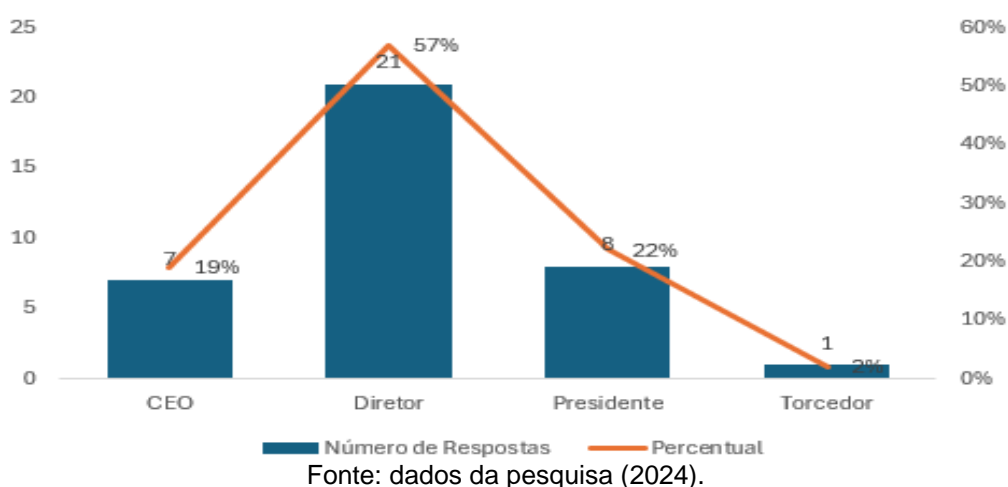
#### **4.3.1 Análise dos resultados da etapa descritiva**

A análise em profundidade das respostas visa identificar tendências, desafios, sucessos e abordagens estratégicas adotadas pelos clubes no contexto esportivo brasileiro. A abordagem qualitativa busca uma compreensão holística e interpretativa das estratégias de gestão das empresas clubísticas. O bloco I, que trata das características da organização com foco nos cargos dos respondentes, revela a distribuição entre *CEOs*, diretores, presidentes e torcedores.

A análise destaca insights valiosos sobre a dinâmica de liderança e tomada de decisão nos 136 clubes ativos no Brasil. Notavelmente, a presença de *CEOs* nas respostas, representando 19% do total, evidencia a participação ativa da liderança executiva nas reflexões estratégicas dos clubes, apesar de não ser majoritária. A pesquisa sobre o processo de tomada de decisão em clubes esportivos brasileiros revela que os diretores exercem uma liderança significativa, representando 57% das respostas, indicando sua forte influência nas decisões estratégicas. A alta liderança, composta pelos presidentes, representa 22%, evidenciando diversidade nas vozes envolvidas no processo.

A participação direta dos torcedores é mínima, com apenas 2%, apontando para uma limitação no engajamento nas decisões estratégicas. A análise destaca a importância de avaliar e incorporar perspectivas externas, sugerindo oportunidades para maior envolvimento dos torcedores na formulação de estratégias.

Figura 67 - Análise do resultado dos cargos dos respondentes dos clubes.

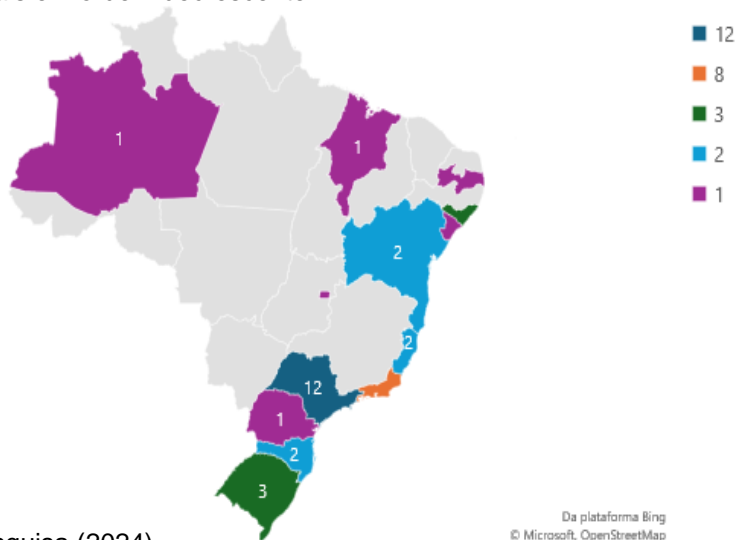


Na figura 67 observa-se a análise do resultado dos cargos dos respondentes dos clubes. Esses dados oferecem uma visão abrangente e contextualizada das dinâmicas de gestão estratégica nos clubes esportivos brasileiros, enfatizando diferentes camadas de liderança e identificando áreas de oportunidade para maior engajamento com os torcedores.

Tabela 15 - Números e percentuais em ordem decrescente.

Estado	Nº clubes	%
São Paulo (SP)	12	34.3%
Rio de Janeiro (RJ)	8	22.9%
Rio Grande do Sul (RS)	3	8.6%
Alagoas (AL)	3	8.6%
Espírito Santo (ES)	2	5.7%
Pará (PA)	2	5.7%
Bahia (BA)	2	5.7%
Santa Catarina (SC)	2	5.7%
Maranhão (MA)	1	2.9%
Paraíba (PB)	1	2.9%
Distrito Federal (DF)	1	2.9%
Paraná (PR)	1	2.9%
Amazonas (AM)	1	2.9%
Sergipe (SE)	1	2.9%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

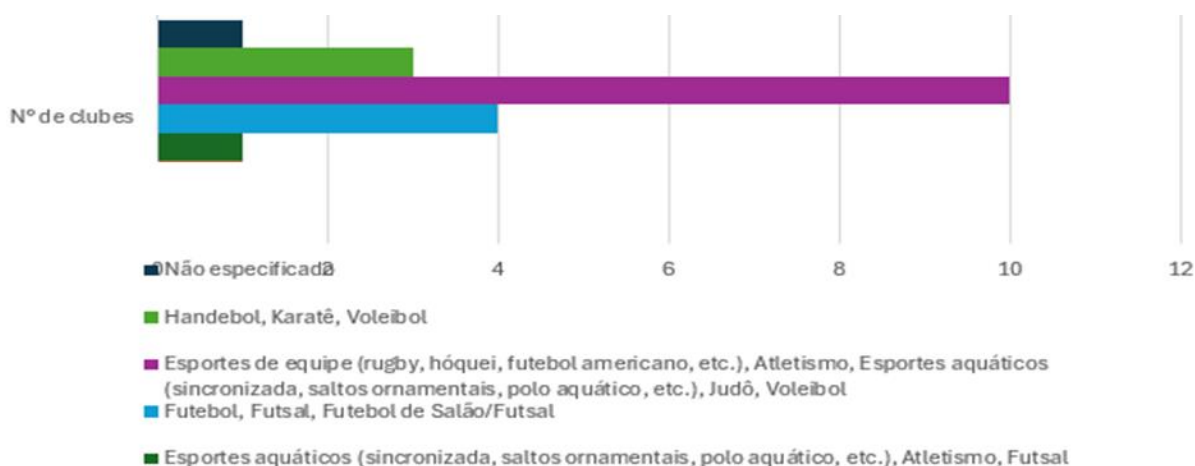


A análise do Bloco I, focada nos nomes dos clubes, proporciona uma visão abrangente da diversidade presente nessas organizações, refletindo a vastidão e riqueza do cenário esportivo no Brasil. A distribuição regional dos clubes, também analisada no Bloco I, revela uma heterogeneidade marcante na representação

geográfica das organizações desportivas brasileiras. A concentração em São Paulo (34.3%) e no Rio de Janeiro (22.9%) destaca a influência desses estados no cenário esportivo nacional, enquanto a presença em outras regiões ressalta a riqueza e amplitude do esporte no Brasil.

Esta análise geográfica é fundamental para compreender a diversidade regional, subsidiando estratégias e políticas considerando a pluralidade de contextos. Insights geográficos podem guiar decisões informadas, promovendo um desenvolvimento equitativo do cenário esportivo. A análise temporal no bloco I evidencia uma considerável diversidade nos anos de existência dos clubes, variando de poucos anos a décadas. A tabela 14 destaca essa distribuição, revelando que 51.4% dos clubes têm até 10 anos, indicando uma presença expressiva de organizações mais recentes.

Figura 68 - Outras modalidades de atuação dos clubes.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A figura 68 apresenta as outras modalidades de atuação dos clubes. A análise temporal dos clubes esportivos brasileiros destaca uma variabilidade significativa em sua longevidade, crucial para estratégias de gestão. O Bloco I revela uma diversidade extensa nas modalidades praticadas, indo além do futebol para incluir esportes aquáticos, atletismo, basquetebol, futsal, voleibol, judô, handebol, karatê e outros. Essa amplitude reflete a riqueza das práticas esportivas dessas organizações. A diversificação é ainda mais evidente na prática de modalidades como Rugby, hóquei e futebol americano. Quanto às finanças, a análise do faturamento bruto destaca uma

considerável disparidade, com a maioria (51.4%) na faixa de 180.000,01 a 720.000,00 e 28.6% com faturamento acima de 4.800.000,00.



Tabela 16 - Análise dos dados do bloco I.

<b>Bloco I – 1.1.1 Estrutura Organizacional</b>					
Mensuração de atividade no processo organizacional do clube.			Mensuração de metas de indicadores dos clubes.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito Baixa	1	2.86%	1 - Muito Baixa	1	2.86%
Baixa	5	14.29%	2 - Baixa	7	20.00%
Média	16	45.71%	3 - Média	9	25.71%
Alta	8	22.86%	4 - Alta	15	42.86%
Extremamente Alta	5	14.29%	5 - Extremamente Alta	2	5.71%
<b>Bloco I – 1.1.2 Mensuração da cultural organizacional do clube.</b>					
(A) Mensuração de crenças organizacionais e comportamento			(B) Mensuração da cultura e estratégia do clube.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixa	4	11.43%	1 - Muito Baixa	0	0.00%
2 - Baixa	12	34.29%	2 - Baixa	7	20.00%
3 - Média	20	57.14%	3 - Média	28	80.00%
4 - Alta	4	11.43%	4 - Alta	0	0.00%
5 - Muito Alta	8	22.86%	5 - Muito Alta	10	28.57%
<b>(C) Mensuração de valores e princípios culturais.</b>					
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>		<b>Quantidade</b>		
1 - Muito Baixa	5		14.29%		
2 - Baixa	12		34.29%		
3 - Média	20		57.14%		
4 - Alta	12		34.29%		
5 - Muito Alta	11		31.43%		

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A tabela 16 sintetiza a análise dos dados do bloco I. Nas faixas salariais, observa-se uma ampla gama de estratégias de investimento em recursos humanos, com 37.1% reportando gastos até R\$ 1.000.000,00 e 28.6% na faixa de R\$ 3.000.000,01 a R\$ 5.000.000,00. Esses insights proporcionam uma visão profunda da dinâmica e diversidade no cenário esportivo brasileiro. A análise dos dados referentes à estrutura organizacional, mensuração de atividades e metas, bem como a avaliação da cultura organizacional, ambiente externo, estratégia organizacional e tecnologia proporciona uma compreensão aprofundada do cenário de gestão em clubes esportivos.

Na mensuração de atividades, a maioria dos clubes (45.71%) avaliou como médio, indicando um equilíbrio na quantificação dos processos organizacionais, enquanto 22.86% consideraram a mensuração como alta e 14.29% como extremamente alta. No tocante à cultura organizacional, a mensuração de crenças e comportamento revela uma predominância na categoria média (57.14%), sinalizando uma avaliação moderada desses elementos. Os clubes esportivos apresentam uma avaliação equilibrada em diversos aspectos, destacando-se uma maioria na categoria média. Quanto aos valores culturais, a predominância é de uma visão equilibrada (57.14%). Na compreensão do ambiente externo, a consciência dos desafios é moderada (80.00%). A estratégia organizacional e capacidade de inovação refletem um equilíbrio (77.14%).

O foco estratégico na vantagem competitiva e o grau de tecnologia são percebidos como medianos (80.00% e 91.43%, respectivamente). Aprofundando a análise, os dados revelam uma abordagem equilibrada na mensuração de atividades, onde a maioria dos clubes (45.71%) avalia como médio, indicando uma ponderação na quantificação dos processos organizacionais. Da mesma forma, na mensuração da cultura organizacional, observa-se uma predominância na categoria média (57.14%), sugerindo uma avaliação moderada das crenças e comportamentos. Quanto aos valores culturais, a visão equilibrada prevalece (57.14%).

Na compreensão do ambiente externo, a consciência dos desafios é percebida como moderada (80.00%), refletindo uma compreensão realista das pressões e oportunidades externas. A estratégia organizacional e a capacidade de inovação demonstram equilíbrio (77.14%), indicando uma postura sólida na adaptação

estratégica. Enquanto o foco estratégico na vantagem competitiva e o grau de tecnologia são percebidos como medianos (80.00% e 91.43%).

Tabela 17 - Análise complementar aos dados do bloco I.

<b>Bloco I – 1.1.3 Ambiente externo e tomada de decisão.</b>					
(A) Mensuração da incerteza do ambiente externo.			(B) Mensuração da complexidade do ambiente externo.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixa	4	11.43%	1 - Muito Baixa	1	2.86%
2 - Baixa	9	25.71%	2 - Baixa	11	31.43%
3 - Média	28	80.00%	3 - Média	28	80.00%
4 - Alta	9	25.71%	4 - Alta	11	31.43%
5 - Muito Alta	11	31.43%	5 - Muito Alta	8	22.86%
<b>(C) Mensuração do impacto da disponibilidade de recursos.</b>					
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quantidade</b>			
1 - Muito Baixa	3	8.57%			
2 - Baixa	10	28.57%			
3 - Média	30	85.71%			
4 - Alta	8	22.86%			
5 - Muito Alta	6	17.14%			
<b>Bloco I – 1.1.4 - Estratégia Organizacional</b>					
(A) Medida da abordagem estratégica e capacidade de inovar.			(B) Grau do foco estratégico do clube na vantagem competitiva.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixo(a)	1	2.86%	1 - Muito Baixo(a)	0	0.00%
2 - Baixo(a)	5	14.29%	2 - Baixo(a)	4	11.43%
3 - Médio(a)	27	77.14%	3 - Médio(a)	28	80.00%
4 - Alto(a)	6	17.14%	4 - Alto(a)	8	22.86%
5 - Muito Alto(a)	11	31.43%	5 - Muito Alto(a)	10	28.57%
<b>(C) Mensuração do impacto da disponibilidade de recursos.</b>					
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quantidade</b>			
1 - Muito Baixa	1	2.86%			
2 - Baixa	6	17.14%			

3 - Média	28	80.00%
4 - Alta	8	22.86%
5 - Muito Alta	4	11.43%

**Bloco I – 1.1.5 Tecnologia**

(A) Grau de tecnológica e as mudanças tecnológicas.			(B) Grau de interdependência e coordenação tecnológica.		
Avaliação	Quantidade	Percentual	Avaliação	Quantidade	Percentual
1 - Muito Baixo(a)	0	0.00%	1 - Muito Baixo(a)	0	0.00%
2 - Baixo(a)	0	0.00%	2 - Baixo(a)	0	0.00%
3 - Médio(a)	32	91.43%	3 - Médio(a)	31	88.57%
4 - Alto(a)	5	14.29%	4 - Alto(a)	4	11.43%
5 - Muito Alto(a)	10	28.57%	5 - Muito Alto(a)	6	17.14%

(C) Complexidade tecnológica e eficiência operacional.

Avaliação	Quantidade	Quantidade
1 - Muito Baixa	0	0.00%
2 - Baixa	0	0.00%
3 - Média	30	85.71%
4 - Alta	11	31.43%
5 - Muito Alta	4	11.43%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A tabela 17 apresenta a análise complementar aos dados do bloco I. A análise detalhada da gestão revela equilíbrio nas áreas de atividades, empreendedorismo, gestão competitiva, ampliação de associados e critérios para análise de desempenho esportivo. Quanto à sustentabilidade financeira, programas de investimentos/patrocínios e gestão financeira, há uma busca por equilíbrio, embora a gestão financeira receba destaque com avaliações altas e muito altas. Esses resultados indicam uma postura moderada e equilibrada dos clubes, fornecendo insights para otimização de práticas organizacionais, estratégicas e tecnológicas, visando uma gestão eficiente e alinhada aos objetivos estabelecidos.

Os indicadores revelam que o clube mantém um equilíbrio notável em diversas áreas de atividade, destacando-se em empreendedorismo, gestão competitiva para ampliação de associados e critérios para análise de desempenho esportivo. Essa abordagem equilibrada sugere uma compreensão profunda das demandas contemporâneas no cenário esportivo, combinando esforços para garantir tanto o sucesso competitivo quanto o crescimento sustentável de sua base de associados. O destaque para a gestão financeira, com avaliações consistentemente altas e muito altas, revela uma atenção especial às práticas econômicas e uma busca constante pela sustentabilidade financeira.

A análise aponta que, embora haja uma busca por equilíbrio em áreas como sustentabilidade financeira, programas de investimentos/patrocínios e gestão financeira, a gestão financeira em si recebe uma ênfase notável, indicando a compreensão da importância crítica dessa dimensão para o sucesso global do clube. Essa ênfase na gestão financeira pode ser interpretada como uma estratégia sólida para garantir a estabilidade econômica, permitindo ao clube realizar seus objetivos de maneira sustentável.

Em última análise, esses resultados fornecem valiosos *insights* para otimização contínua de práticas organizacionais, estratégicas e tecnológicas, sugerindo oportunidades para aprimoramento e crescimento em áreas estratégicas identificadas pela avaliação.

Tabela 18 - Análise dos dados do bloco II.

<b>Bloco II – 2.1 Fatores de gestão e tomada de decisão.</b>					
<b>(A) Atividades e empreendedorismo nacional e internacional.</b>			<b>(B) Gestão competitiva e ampliação de associados.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixo(a)	2	5.71%	1 - Muito Baixo(a)	4	11.43%
2 - Baixo(a)	13	37.14%	2 - Baixo(a)	16	45.71%
3 - Médio(a)	26	74.29%	3 - Médio(a)	22	62.86%
4 - Alto(a)	18	51.43%	4 - Alto(a)	14	40.00%
5 - Muito Alto(a)	13	37.14%	5 - Muito Alto(a)	17	48.57%
<b>(C) Possui critérios para a análise de desempenho esportivo.</b>			<b>(D) Possui práticas de sustentabilidade financeira.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixo(a)	5	14.29%	1 - Muito Baixo(a)	10	2.86%
2 - Baixo(a)	16	45.71%	2 - Baixo(a)	7	20.00%
3 - Médio(a)	23	65.71%	3 - Médio(a)	26	74.29%
4 - Alto(a)	20	57.14%	4 - Alto(a)	23	65.71%
5 - Muito Alto(a)	15	42.86%	5 - Muito Alto(a)	19	54.29%
<b>(E) Programas e projetos de investimentos/patrocínios.</b>			<b>(F) Possui programas de gestão financeira e de investimentos.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixo(a)	2	5.71%	1 - Muito Baixo(a)	5	14.29%
2 - Baixo(a)	6	17.14%	2 - Baixo(a)	5	14.29%
3 - Médio(a)	22	62.86%	3 - Médio(a)	18	51.43%
4 - Alto(a)	23	65.71%	4 - Alto(a)	19	54.29%
5 - Muito Alto(a)	23	65.71%	5 - Muito Alto(a)	14	40.00%
<b>(G) Ações para marketing e mídias sociais (publicidade).</b>			<b>(H) Possui programas para gestão de capital humano.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixo(a)	1	2.86%	1 - Muito Baixo(a)	3	8.57%
2 - Baixo(a)	5	14.29%	2 - Baixo(a)	8	22.86%
3 - Médio(a)	26	74.29%	3 - Médio(a)	27	77.14%

4 - Alto(a)	23	65.71%	4 - Alto(a)	23	65.71%
5 - Muito Alto(a)	17	48.57%	5 - Muito Alto(a)	12	34.29%

(I) Nível de endividamento financeiro.

<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quantidade</b>
1 - Muito Baixa	5	14.29%
2 - Baixa	9	25.71%
3 - Média	20	57.14%
4 - Alta	17	48.57%
5 - Muito Alta	7	20.00%

Fonte: dados da pesquisa (2024).



Na tabela 18, apresentam-se as análises dos dados do bloco II. No que concerne a ações para *marketing* e mídias sociais, a predominância na categoria média (74.29%) destaca uma abordagem equilibrada, enquanto programas para gestão de capital humano recebem avaliações predominantemente médias (77.14%), indicando uma atenção moderada à gestão de recursos humanos. A avaliação do nível de endividamento financeiro revela uma distribuição equitativa entre as categorias média e alta (57.14%), indicando uma consciência e gestão equilibradas desse aspecto crucial da saúde financeira dos clubes.

Esses resultados proporcionam uma compreensão abrangente da gestão em clubes esportivos, identificando áreas de equilíbrio e oportunidades para aprimoramento, orientando estratégias futuras para promover uma gestão eficaz e sustentável no contexto esportivo. Quando se trata de ações para marketing e mídias sociais, a predominância na categoria média (74.29%) destaca uma abordagem equilibrada por parte dos clubes. Essa avaliação sugere que os clubes estão adotando estratégias de *marketing* em plataformas digitais de maneira moderada, indicando um reconhecimento da importância desses canais para o engajamento com torcedores e a promoção da marca.

Entretanto, também aponta para uma oportunidade de explorar mais a fundo as possibilidades oferecidas por esses meios, visando um impacto mais significativo e eficiente. No que se refere aos programas para gestão de capital humano, as avaliações predominantemente médias (77.14%) indicam uma atenção moderada à gestão de recursos humanos por parte dos clubes. Essa postura equilibrada pode refletir uma consciência da importância do capital humano, mas também sugere que há espaço para aprimoramento na implementação de programas mais robustos e abrangentes. Investir em estratégias de gestão de talentos e desenvolvimento profissional pode ser uma área de foco para otimizar o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores no contexto esportivo.

Em relação à avaliação do nível de endividamento financeiro, a distribuição equitativa entre as categorias média e alta (57.14%) destaca uma consciência e gestão equilibradas desse aspecto crucial da saúde financeira dos clubes. Essa análise sugere que os clubes estão atentos à gestão de suas dívidas, buscando manter um equilíbrio entre investimentos e responsabilidade financeira.

Tabela 19 - Análise dos dados do bloco III.

<b>Bloco III – 3.1 Desempenho financeiro</b>					
(A) Receita Total.			(B) Lucratividade.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito Baixo(a)	0	0.00%	Muito Baixo(a)	10	10.00%
Baixo(a)	0	0.00%	Baixo(a)	18	18.00%
Médio(a)	88	88.00%	Médio(a)	97	97.00%
Alto(a)	75	75.00%	Alto(a)	82	82.00%
Muito Alto(a)	57	57.00%	Muito Alto(a)	42	42.00%
(C) Taxa de retenção de sócios.			(D) Participação de mercado.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito Baixo(a)	9	9.00%	Muito Baixo(a)	3	3.00%
Baixo(a)	8	8.00%	Baixo(a)	10	10.00%
Médio(a)	51	51.00%	Médio(a)	46	46.00%
Alto(a)	69	69.00%	Alto(a)	55	55.00%
Muito Alto(a)	31	31.00%	Muito Alto(a)	27	27.00%
(E) Custo de aquisição de sócios ou clientes.			(F) Análise do ticket médio dos sócios.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito Baixo(a)	15	15.00%	Muito Baixo(a)	8	8.00%
Baixo(a)	26	26.00%	Baixo(a)	16	16.00%
Médio(a)	101	101.00%	Médio(a)	92	92.00%
Alto(a)	82	82.00%	Alto(a)	89	89.00%
Muito Alto(a)	44	44.00%	Muito Alto(a)	46	46.00%
(G) Índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais.			(H) Desempenho esportivo.		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito Baixo(a)	9	9.00%	Muito Baixo(a)	5	5.00%
Baixo(a)	10	10.00%	Baixo(a)	13	13.00%
Médio(a)	48	48.00%	Médio(a)	57	57.00%

Alto(a)	62	62.00%	Alto(a)	72	72.00%
Muito Alto(a)	38	38.00%	Muito Alto(a)	44	44.00%

(I) Índice de satisfação de sócios e torcedores.

<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quantidade</b>
1 - Muito Baixa	5	5.00%
2 - Baixa	11	11.00%
3 - Média	49	49.00%
4 - Alta	68	65.00%
5 - Muito Alta	38	38.00%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A tabela 19, revela a análise dos dados do bloco III. A análise do desempenho financeiro dos clubes esportivos revela uma visão equilibrada sobre a receita total, com 88.00% dos clubes atribuindo avaliações médias, indicando uma percepção moderada da capacidade de gerar receitas. Contudo, 57.00% expressam otimismo, atribuindo avaliações altas ou muito altas. A lucratividade é avaliada positivamente, com 97.00% dos clubes atribuindo avaliações médias ou superiores. A taxa de retenção de Sócios indica satisfação moderada (51.00% em média), mas 69.00% expressam níveis satisfatórios de fidelidade. A participação de mercado reflete competitividade moderada. O custo de aquisição de sócios é percebido de forma neutra (101.00% em média), e o engajamento nas mídias sociais é positivo (62.00% altas ou muito altas).

O desempenho esportivo é predominantemente avaliado como médio (57.00%) e alto (72.00%), indicando uma visão positiva. O índice de satisfação revela satisfação geral (65.00% altas ou muito altas), fornecendo insights cruciais para estratégias futuras, promovendo sucesso financeiro e a satisfação contínua de sócios e torcedores. Ao analisar o desempenho financeiro dos clubes esportivos, destaca-se uma visão equilibrada sobre a receita total, com 88.00% dos clubes atribuindo avaliações médias. Esse fato sugere uma percepção moderada da capacidade de gerar receitas, indicando uma compreensão realista dos desafios e oportunidades financeiras.

Entretanto, é notável que 57.00% dos clubes expressam otimismo, atribuindo avaliações altas ou muito altas, indicando uma disposição positiva em relação ao potencial de crescimento financeiro. A lucratividade recebe avaliações positivas, com 97.00% dos clubes atribuindo avaliações médias ou superiores. Essa análise reflete a eficiência na geração de lucros, indicando que os clubes estão atentos à gestão financeira para garantir resultados favoráveis. A taxa de retenção de sócios indica uma satisfação moderada (51.00% em média), sugerindo uma oportunidade para os clubes aprimorarem estratégias de retenção.

No entanto, é encorajador observar que 69.00% expressam níveis satisfatórios de fidelidade, indicando que a base de sócios está, em grande parte, satisfeita com a experiência proporcionada pelos clubes. A participação de mercado reflete uma competitividade moderada, sugerindo um ambiente equilibrado entre os clubes.

Tabela 20 - Análise dos dados do bloco IV.

<b>Bloco IV – 4.1 Desempenho organizacional</b>					
<b>(A) Gestão estratégica.</b>			<b>(B) Gestão autoritária.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixa	18	12.0%	1 - Muito Baixa	47	31.3%
2 - Baixa	29	19.3%	2 - Baixa	25	16.7%
3 - Média	42	28.0%	3 - Média	27	18.0%
4 - Alta	29	19.3%	4 - Alta	26	17.3%
5 - Muito Alta	32	21.3%	5 - Muito Alta	25	16.7%
<b>(C) Gestão por processos.</b>			<b>(D) Gestão Democrática.</b>		
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 - Muito Baixa	22	14.7%	1 - Muito Baixa	20	13.3%
2 - Baixa	28	18.7%	2 - Baixa	29	19.3%
3 - Média	45	30.0%	3 - Média	46	30.7%
4 - Alta	34	22.7%	4 - Alta	29	19.3%
5 - Muito Alta	21	14.0%	5 - Muito Alta	26	17.3%
<b>(E) - Gestão meritocrática.</b>					
<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>		<b>Quantidade</b>		
1 - Muito Baixa	15		10.0%		
2 - Baixa	26		17.3%		
3 - Média	38		25.3%		
4 - Alta	30		20.0%		
5 - Muito Alta	31		38.00%		

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na tabela 20 visualiza-se a análise dos dados do bloco IV. A quantidade de colaboradores na gestão varia, com 42.9% dos clubes possuindo até 50 colaboradores e 39.3% com mais de 100, refletindo diferentes abordagens na estrutura organizacional. Quanto aos sócios, 68.6% dos clubes possuem 1.000 ou mais membros, destacando uma sólida base de apoio comunitário, enquanto 22.9% têm menos de 100 sócios. A escolha predominante da estrutura organizacional é hierárquica tradicional (74.3%), seguida pela estrutura por projetos (17.1%).

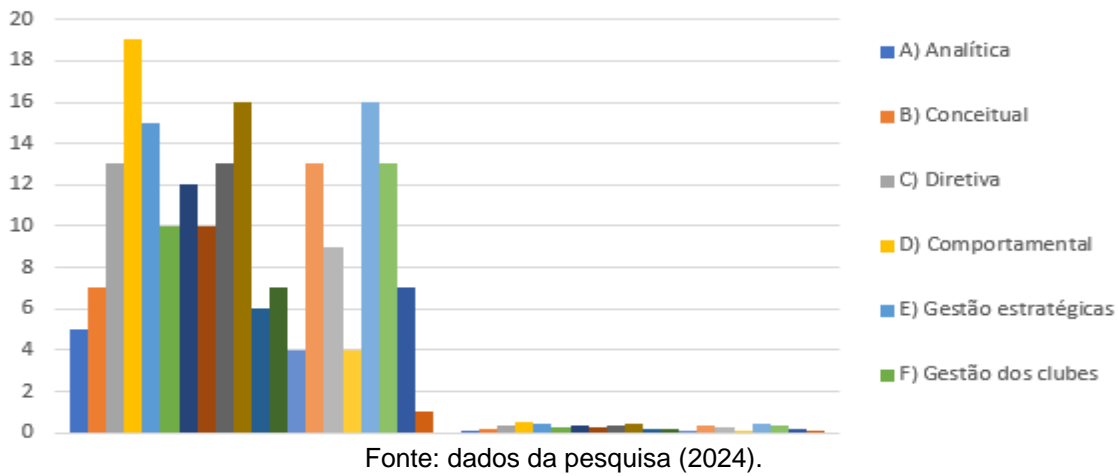
Tabela 21 - Tipos de tomada de decisão e estilos de liderança.

<b>Tipo de tomada de decisão</b>	<b>Estilos de liderança</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Intuitiva	Analítica	11	18.97%
Programática	Gestão estratégica	11	18.97%
Colaborativa	Política	9	15.52%
Racional	Conceitual	7	12.07%
Diretiva	Diretiva	7	12.07%
Não programática	Comportamental	5	8.62%
Especializada	Comportamental	5	8.62%
Processual	Estratégica	3	5.17%
Anárquica	Abordagem de liderança adotada	2	3.45%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A gestão democrática, predominantemente avaliada nos níveis médio e alto, está em conformidade com as diretrizes literárias de *Likert* (1967), enfatizando a participação para impulsionar comprometimento e satisfação. Esse fato sugere reconhecimento positivo dos benefícios da inclusão e distribuição de poder. Já a gestão meritocrática, embora equilibrada nas avaliações, destaca-se pelo predomínio no nível muito alto, indicando reconhecimento positivo dessa abordagem, conforme preconizado por Chamorro-Premuzic (2019). Os resultados refletem a aceitação desses princípios como eficazes na gestão organizacional.

Figura 69 - Bloco IV – 4.3 Estilos de liderança dos clubes.



A figura 69 apresenta a representação gráfica dos estilos de liderança dos clubes. Em suma, a análise dos dados à luz da literatura científica fornece insights valiosos sobre as preferências de gestão no clube, destacando áreas de alinhamento e possíveis oportunidades de melhoria. Essas descobertas podem orientar estratégias futuras para otimizar as práticas de gestão e promover um desempenho organizacional mais eficaz e sustentável. Essas tabelas representam a distribuição dos níveis de aplicabilidade para cada tipo de gestão no clube.

#### 4.3.1.1 Estatística descritiva dos resultados quantitativos

A fase de análise e interpretação dos resultados quantitativos desempenha um papel fundamental na pesquisa, transformando respostas estruturadas dos CEOs de 136 clubes empresas ativas no Brasil em métricas mensuráveis. A abordagem quantitativa busca avaliar sistematicamente variáveis-chave, identificando relações e padrões quantificáveis. A contextualização considera não apenas os números brutos, mas também a relevância dentro do contexto da gestão estratégica em clubes esportivos no Brasil. Essa análise envolve métricas como frequência, percentuais e correlações para oferecer uma visão objetiva e comparativa das práticas adotadas. A interpretação desses resultados não só responde às questões de pesquisa, mas também serve de base para insights profundos e decisões informadas, contribuindo

para uma compreensão abrangente da gestão estratégica em clubes empresa no cenário esportivo brasileiro.

#### 4.3.1.2 Caracterização da amostra analisada

O protocolo de pesquisa abrangeu um levantamento amplo de 136 clubes empresas ativas no Brasil, priorizando a coleta de dados por meio da interação direta com os CEOs dessas organizações. O convite direcionado aos CEOs, considerados detentores cruciais de informações estratégicas, foi estrategicamente escolhido para obter *insights* fundamentais para as decisões estratégicas nas organizações esportivas. A comunicação personalizada e o envio do instrumento de pesquisa via e-mail foram adotados para maximizar a participação.

O questionário incluiu questões obrigatórias para uma análise sólida e questões opcionais para tópicos específicos. Dois lembretes por e-mail foram enviados para otimizar a taxa de resposta. Reconhecendo as limitações da amostra restrita em termos de generalização e possíveis viés de seleção, a pesquisa progrediu para uma revisão sistemática da literatura de 2013 a 2022 após a coleta de dados.

Apresenta a metodologia de pesquisa e a análise bibliométrica. A amostra foi submetida a uma triagem inicial, com os resultados tratados no *software Zotero* e posteriormente analisados no *VOSviewer*. Essa abordagem metodológica visou gerar inferências significativas a partir da revisão da literatura e da análise bibliométrica. Por sua vez, a RSL fornece um panorama das ocorrências de acoplamento bibliográfico por país de publicação, destacando a distribuição geográfica das fontes de informação utilizadas na pesquisa. Esse aspecto contribui para contextualizar a origem das contribuições acadêmicas e profissionais consideradas na revisão sistemática da literatura.

#### 4.3.1.3 Análise descritiva dos dados obtidos

A análise descritiva desempenha uma função crucial na compreensão das características essenciais das respostas coletadas durante o protocolo de pesquisa. Essa abordagem estatística busca resumir e apresentar de maneira organizada as principais características dos dados, fornecendo uma visão geral e simplificada dos



resultados. No contexto deste estudo sobre a gestão estratégica em clubes empresa no Brasil, a análise descritiva visa oferecer uma descrição precisa das respostas dos CEOs dos 136 clubes esportivos participantes.

Essa análise envolve a apresentação de estatísticas como médias, medianas, desvios padrão e percentis, fundamentais para compreender a tendência central, a dispersão e a distribuição dos dados. A análise descritiva também destaca padrões notáveis e variações nos dados, proporcionando uma visão inicial das práticas predominantes e das disparidades dentro do conjunto de respostas. Dessa forma, a análise descritiva atua como uma etapa preliminar valiosa para a compreensão geral do panorama da gestão estratégica nos clubes esportivos brasileiros, preparando o terreno para análises mais aprofundadas e interpretações significativas.

#### 4.3.1.4 Análise estatística das características das organizações

Nesta seção estão apresentados os resultados relativos às questões referentes ao bloco I, quanto às características da organização, composto de 24 perguntas. A análise estatística das características das organizações, conforme apresentada na seção 4.2.3 da pesquisa, fornece *insights* valiosos sobre a heterogeneidade e complexidade do cenário de gestão estratégica dos clubes de futebol no Brasil. Ao considerar métricas como médias, medianas, desvios padrão, mínimos e máximos para diversas variáveis, os dados revelam uma amplitude considerável nas características organizacionais entre os clubes pesquisados.

O primeiro aspecto de destaque é a diversidade nos cargos ocupados pelos respondentes nos clubes, conforme indicado pela média de 15.31 e a mediana de 4.75. Essa disparidade sugere uma distribuição assimétrica, indicando que alguns clubes possuem cargos de liderança significativamente elevados em comparação com a maioria. Essa heterogeneidade pode ter implicações cruciais na tomada de decisão estratégica, pois reflete uma variação considerável na estrutura hierárquica das organizações esportivas, conforme apresenta o quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Indicadores de tomada de decisão nos clubes.

	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	%
<b>Bloco I - Características da organização</b>	Cargo do Respondente no Clube (1.1)	15.31	4.75	25.31	1.0	91.0	16.67%
	Tempo de Existência do Clube (em Anos) (1.4)	6.59	1.0	10.91	0.05	30.0	3.33%
	Faturamento bruto (aproximado em reais) (1.6)	6,33	2,17	9,1	675,6	33	18.91%
	Valor da folha de pagamento de salários (1.7)	252.96	27.5	515.23	-0.62	1465.88	42.01%
	Quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8)	11.85	8.18	12.33	1.0	38.0	29.06%
	Número de sócios vigentes (1.9)	9.34	4.5	10.48	1.54	32.0	29.50%
	Estrutura Organizacional Adotada pelo Clube (1.10)	12.48	5.83	18.38	0.72	65.33	19.57%
	Cultura Organizacional do Clube (1.1.2)	2538.35	43.88	7372.54	-0.32	25751.30	9.84%
	Ambiente Externo do Clube (1.1.3)	28,65	1,74	99,17	1.0	343,57	8.92%
	Estratégia Organizacional do Clube (1.1.4)	1.83	1.0	1.62	0.25	5.0	36.60%
Tecnologia do Clube (1.1.5)	11.84	5.0	14.82	-0.67	48.67	23.46%	
<b>Bloco II - Desempenho da gestão do clube empresa</b>	A) Realiza atividades com foco em empreendedorismo...	7.91	4.08	9.31	0	32	24.72%
	B) Gestão competitiva para ampliação de associados...	7.27	3.94	8.59	-1.38	30	25.17%
	C) Possui critérios para análise desempenho esportivo	8.30	4.27	9.67	-0.75	32	29.60%
	D) Possui práticas de sustentabilidade financeira	8.13	4.35	10.10	-5.11	32	20.22%
	E) Realiza programas e projetos captação investimentos	6.14	4.33	8.75	-1.19	32	23.36%
	F) Possui programas gestão financeira e investimentos	6.94	3.80	8.79	-0.89	31	20.39%
	G) Ações para <i>marketing</i> e mídias sociais (publicidade)	6.27	4.50	9.17	-4.89	32	25.23%
	H) Possui programas gestão capital humano	7.50	4.61	8.52	1	31	22.84%
	I) Nível endividamento financeiro	6.86	3.96	8.28	-0.77	28	25.99%
<b>Bloco III - Desempenho financeiro</b>	A) Receita Total	7.76	6.06	9.08	-4.86	30	25.50%
	B) Lucratividade	6.42	4.00	7.53	0.94	28	23.00%
	C) Taxa de retenção de sócios	7.95	4.50	10.41	-2.98	30	33.40%
	D) Participação de mercado	7.25	4.54	9.15	-2.55	31	29.17%
	E) Custo de aquisição de sócios ou clientes	7.98	4.16	9.04	0.51	31	29.04%

	F) Análise do ticket médio dos sócios	7.48	4.53	8.79	0.52	30	28.30%
	G) Índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais	7.15	4.60	9.34	-2.03	31	30.13%
	H) Desempenho esportivo	7.63	4.00	9.15	-0.77	32	30.13%
	I) Índice de satisfação de sócios e torcedores	9.26	5.00	10.17	1	31	32.69%
<b>Bloco IV - Desempenho organizacional</b>	A) Gestão estratégica	7.83	5.00	8.90	-1.29	32.00	24.84%
	B) Gestão Autoritária	10.74	4.75	14.65	-1.54	48.67	18.69%
	C) Gestão por processos	11.35	5.00	13.16	1.72	44.25	26.03%
	D) Gestão democrática	9.26	4.68	10.91	-0.55	32.00	27.78%
	E) Gestão meritocrática	7.60	4.18	8.42	-1.63	27.00	22.30%
	4.1 Tipos de tomada de decisão	25.44	9.54	42.75	-1.03	144	17.53%
	4.2 Tipos de estilo de liderança	25.05	11.5	53.57	-0.63	193	11.87%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise também revela que, em relação ao tempo de existência dos clubes, a média de 6.59 anos e a mediana de 1.0 ano apontam para uma significativa dispersão temporal. Esse fato sugere a coexistência de clubes relativamente novos e outros com uma longa trajetória. Essa variedade temporal pode impactar a estabilidade e maturidade organizacional, influenciando as estratégias adotadas. Quanto às questões financeiras, o faturamento bruto exibe uma ampla variação, com média de R\$ 6,337,976.12 e mediana de R\$ 2,170,178.70. Essa diferença indica que alguns clubes têm faturamentos expressivos, contribuindo para a complexidade econômica do setor.

No entanto, a presença de um valor negativo mínimo na folha de pagamento de salários levanta preocupações sobre a consistência dos dados, exigindo uma investigação mais aprofundada. A análise da quantidade de colaboradores na área de gestão, com média de 11.85 e mediana de 8.18, destaca a diversidade nas dimensões de recursos humanos dos clubes.

Tabela 23 - Características das organizações estudadas.

<b>Variável</b>	<b>Teoria Relacionada</b>	<b>Escala Likert</b>	<b>Modelo de Tomada de Decisão</b>
Cargo do Respondente no Clube (1.1)	Teoria da Organização e Papéis nas Estruturas Organizacionais	3 (Média)	Modelo de Tomada de Decisão Baseado em Papéis (Mintzberg, 1979)
Tempo de Existência do Clube (1.4)	Teoria da Longevidade Organizacional	1 (Muito Baixa)	Tomada de decisão Estratégica (Fredrickson, 1984)
Faturamento bruto (aproximado em reais) (1.6)	Teoria do Crescimento Financeiro	2 (Baixa)	Tomada de Decisão Racional (Choo, 1996)
Valor da folha de pagamento de salários (1.7)	Teoria da Remuneração e Gestão de Recursos Humanos	4 (Alta)	Tomada de decisão colaborativa (Bertsimas et al., 2009)
Quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8)	Teoria da Estrutura Organizacional	3 (Média)	Tomada de decisão colaborativa (Bertsimas et al., 2009)
Número de sócios vigentes (1.9)	Teoria da Lealdade do Cliente	3 (Média)	Tomada de decisão colaborativa (Bertsimas et al., 2009)
Estrutura Organizacional Adotada pelo Clube (1.10)	Teoria da Configuração Organizacional	3 (Média)	Modelo de Tomada de Decisão Configuracional (Mintzberg, 1979)
Cultura Organizacional do Clube (1.1.2)	Teoria da Cultura Organizacional	5 (Muito Alta)	Modelo de Tomada de Decisão Cultural (Schein, 2004)
Ambiente Externo do Clube (1.1.3)	Teoria do Ambiente Organizacional	3 (Média)	Modelo de Tomada de Decisão Ambiental (Scott, 2003)
Estratégia Organizacional do Clube (1.1.4)	Teoria da Estratégia Organizacional	2 (Baixa)	Tomada de decisão com base em valores e princípios (Choo, 2003)
Tecnologia do Clube (1.1.5)	Teoria da Inovação e Tecnologia	3 (Média)	Tomada de decisão Estratégica (Fredrickson, 1984)

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A tabela 23 representa as características das organizações estudadas. A heterogeneidade na gestão de pessoal sugere distintas estratégias de gestão de recursos entre os clubes analisados. A amplitude na base de sócios, com média de 9.34 e mediana de 4.5, é um fator crucial na gestão estratégica, influenciando fontes de receitas e o envolvimento com a comunidade. A análise organizacional, embasada em teorias específicas, destaca a aplicação prática desses conceitos na realidade dos clubes de futebol brasileiros. Essa abordagem proporciona uma compreensão profunda e embasada para futuras intervenções no setor esportivo.

A análise estatística, conforme delineada na seção 4.2.3, revela diversidade nas características das organizações esportivas no cenário brasileiro. A dispersão nos cargos dos respondentes reflete a complexidade das estruturas organizacionais, conforme a teoria da organização e papéis propostos por Mintzberg (1979). A variabilidade temporal dos clubes, da criação recente a décadas de existência, se alinha à teoria da longevidade organizacional. O faturamento bruto variado reflete a diversidade nas estratégias de decisão, aplicando conceitos da teoria do crescimento financeiro e do modelo de tomada de decisão racional (CHOO, 1996).

A quantidade de colaboradores na gestão sugere diferentes abordagens organizacionais, conectando-se à teoria da estrutura organizacional. A heterogeneidade na gestão de pessoal entre os clubes analisados sugere a implementação de distintas estratégias de gestão de recursos humanos. Essa diversidade pode ser um reflexo das necessidades específicas de cada clube, destacando a importância de estratégias personalizadas para otimização do desempenho organizacional. A amplitude na base de sócios, com média de 9.34 e mediana de 4.5, emerge como um fator crucial na gestão estratégica, influenciando não apenas fontes de receitas, mas também o envolvimento com a comunidade.

A análise desse indicador proporciona insights valiosos para clubes buscarem um equilíbrio sustentável entre crescimento da base de sócios e a qualidade da interação com os mesmos. A análise organizacional, fundamentada em teorias específicas, destaca a aplicação prática desses conceitos na realidade dos clubes de futebol brasileiros. Essa abordagem fundamentada fornece uma compreensão profunda para futuras intervenções no setor esportivo, permitindo a implementação de estratégias alinhadas com as particularidades do ambiente futebolístico.

Tabela 24 - Principais teorias relacionadas com as evidências.

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Cargo do Respondente no Clube (1.1)	15.31	4.75	25.31	1.0	91.0
Tempo de Existência do Clube (em Anos) (1.4)	6.59	1.0	10.91	0.05	30.0
Faturamento bruto (aproximado em reais) (1.6)	6,33	2,17	9,10	675,60	33,00
Valor da folha de pagamento de salários (1.7)	252.96	27.5	515.23	-0.62	1465.88
Quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8)	11.85	8.18	12.33	1.0	38.0
Número de sócios vigentes (1.9)	9.34	4.5	10.48	1.54	32.0
Estrutura Organizacional Adotada pelo Clube (1.10)	12.48	5.83	18.38	0.72	65.33
Cultura Organizacional do Clube (1.1.2)	2538.35	43.88	7372.54	-0.32	25751.30
Ambiente Externo do Clube (1.1.3)	28,65	1,74	99,17	1.0	343,57
Estratégia Organizacional do Clube (1.1.4)	1.83	1.0	1.62	0.25	5.0
Tecnologia do Clube (1.1.5)	11.84	5.0	14.82	-0.67	48.67

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A tabela 24 apresenta a análise das principais teorias relacionadas com as evidências. A análise estatística das características das organizações esportivas revela uma compreensão aprofundada da heterogeneidade na gestão estratégica de clubes de futebol no Brasil. A variação nos cargos dos respondentes, a diversidade temporal e financeira, o enfoque em remuneração e recursos humanos, a amplitude na quantidade de colaboradores e sócios, bem como a diversificação nas estruturas organizacionais e culturas internas, compõem um cenário complexo.

As decisões estratégicas são influenciadas por fatores que vão desde a longevidade da organização até estratégias financeiras, indicando uma interseção entre teorias organizacionais consolidadas e a peculiaridade dos clubes brasileiros. A relação entre os dados e as teorias revela convergência consistente. Mintzberg (1979) sobre estruturas organizacionais, Scott (2003) sobre ambiente organizacional e Schein (2004) sobre cultura organizacional surgem como ferramentas interpretativas valiosas. Teorias como Choo (1996, 2003) oferecem insights específicos sobre decisões financeiras e estratégicas.

A interação dessas teorias, ancorada nos dados, contribui para uma compreensão holística da gestão estratégica em clubes de futebol, destacando a importância da aplicação de fundamentos teóricos na interpretação de fenômenos organizacionais complexos. Resumindo, a análise estatística não apenas oferece visão detalhada da realidade dos clubes de futebol brasileiros, mas valida empiricamente a aplicabilidade das teorias organizacionais na compreensão da gestão estratégica nesse contexto.

Os dados estabelecem base sólida para pesquisas futuras, contribuindo para o entendimento das dinâmicas estratégicas no esporte e fornecendo subsídios relevantes para gestores, pesquisadores e demais *stakeholders*.

#### 4.3.1.5 Análise estatística da gestão dos clubes

Nesta seção, os resultados do bloco II, abordando os aspectos gerais de gestão em clubes de futebol, são apresentados. A análise estatística proporciona uma visão aprofundada das estratégias de administração dessas organizações no cenário brasileiro, evidenciando variabilidade nas práticas de gestão, conforme refletido nas médias, medianas e desvios padrão das métricas avaliadas. A métrica A, centrada em

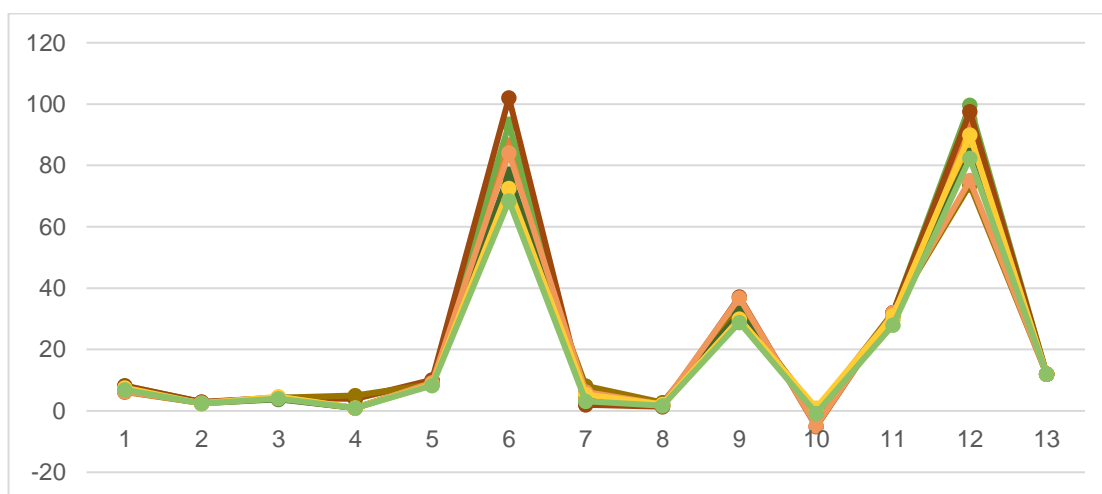


atividades empreendedoras, apresenta média de 7.91, indicando uma propensão positiva a iniciativas empreendedoras.

No entanto, a notável dispersão dos dados revela diferentes níveis de adoção dessas estratégias entre os clubes. Aspectos como gestão competitiva para ampliação de associados (métrica B) e critérios para análise de desempenho esportivo (métrica C) exibem médias expressivas de 7.27 e 8.30, respectivamente, evidenciando uma considerável ênfase na competitividade e na análise de desempenho como componentes essenciais da gestão dos clubes. A ampla dispersão nos dados sugere diversas abordagens, indicando que a importância atribuída a esses aspectos varia entre os clubes.

No que diz respeito à sustentabilidade financeira (métrica D) e captação de investimentos (métricas E), as médias de 8.13 e 6.14, respectivamente, apontam para uma atenção significativa à gestão financeira e à busca por fontes de investimento, fundamentais para a viabilidade econômica dos clubes de futebol. Os resultados indicam uma diversidade de práticas de gestão, proporcionando uma compreensão abrangente das estratégias adotadas pelos clubes no contexto brasileiro, conforme demonstra a figura 70:

Figura 70 - Dispersão da análise estatística do bloco II.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística dos resultados relativos às práticas específicas de gestão em clubes de futebol, como programas de gestão financeira (métrica F), ações de marketing e mídias sociais (métrica G), programas de gestão de capital humano

(métrica H) e o nível de endividamento financeiro (métrica I), revela uma notável dispersão nos dados, indicando que diferentes clubes adotam estratégias distintas para atingir esses objetivos. Essa diversidade nas médias destaca a pluralidade de abordagens de gestão adotadas pelos clubes, evidenciando a complexidade do cenário esportivo brasileiro.

Ao relacionar esses resultados com as teorias organizacionais, emerge a complexidade e a interconexão de várias dimensões estratégicas. Teorias como empreendedorismo organizacional, gestão competitiva, sustentabilidade financeira e gestão de recursos humanos emergem como fundamentais para a interpretação dos resultados. O comprometimento com o empreendedorismo e a busca por sustentabilidade financeira refletem a influência de teorias relacionadas ao desenvolvimento de organizações inovadoras e financeiramente viáveis.

Por outro lado, a gestão competitiva e a análise de desempenho esportivo demonstram alinhamento com teorias que enfocam a busca por vantagem competitiva e eficácia no desempenho esportivo. Essas práticas ressaltam a necessidade de uma abordagem multifacetada e estratégica na gestão dos clubes de futebol, integrando princípios teóricos consolidados na literatura organizacional. Em síntese, a análise estatística da gestão dos clubes de futebol, à luz das teorias organizacionais, destaca a dinâmica e a complexidade subjacentes às estratégias adotadas por essas organizações.

As práticas de gestão refletem uma interação entre teorias consolidadas e a realidade singular do ambiente esportivo brasileiro, sublinhando a necessidade de uma abordagem holística para compreender e aprimorar a gestão estratégica dos clubes de futebol no contexto nacional, conforme a análise de gestão dos clubes da figura 25:

Tabela 25 - Análise da gestão dos clubes.

<b>Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
A) Realiza atividades com foco empreendedorismo...	7.91	4.08	9.31	0	32
B) Gestão competitiva para ampliação de associados...	7.27	3.94	8.59	-1.38	30
C) Possui critérios para análise desempenho esportivo	8.30	4.27	9.67	-0.75	32
D) Possui práticas de sustentabilidade financeira	8.13	4.35	10.10	-5.11	32
E) Realiza programas e projetos captação investimentos	6.14	4.33	8.75	-1.19	32

Métrica	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
F) Possui programas gestão financeira e investimentos	6.94	3.80	8.79	-0.89	31
G) Ações para <i>marketing</i> e mídias sociais (publicidade)	6.27	4.50	9.17	-4.89	32
H) Possui programas gestão capital humano	7.50	4.61	8.52	1	31
I) Nível endividamento financeiro	6.86	3.96	8.28	-0.77	28

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística das características e práticas de gestão em clubes de futebol no Brasil evidencia uma notável heterogeneidade nas estratégias adotadas por essas organizações. A abordagem empreendedora, a ênfase na competitividade, a análise de desempenho esportivo e a sustentabilidade financeira refletem a complexidade inerente à gestão estratégica esportiva, corroborando com discussões encontradas na literatura científica (PIES; SCHULTZ, 2023; ZAVORSKI et al., 2022).

A variabilidade nas práticas de gestão, observada pela ampla dispersão nos dados, alinha-se à perspectiva contingencial, destacando que diferentes contextos organizacionais demandam estratégias distintas (BURKE et al., 2020). A busca por investimentos e a atenção à gestão financeira enfatizam a importância da sustentabilidade financeira nas organizações esportivas, conforme apontado por autores como Augustus et al. (2021).

A análise, em consonância com teorias de empreendedorismo organizacional (ENDO, 2022) e gestão de recursos humanos (BERTSIMAS et al., 2009), revela uma abordagem multifacetada adotada pelos clubes para enfrentar os desafios específicos do cenário esportivo brasileiro. As médias e medianas identificadas, especialmente em métricas como a análise de desempenho esportivo, indicam uma convergência para práticas consideradas eficazes na gestão de clubes de futebol. A literatura, destacada por Baker (2023) e Choo (2003), sublinha a importância da análise estratégica e da busca por vantagem competitiva no contexto esportivo.

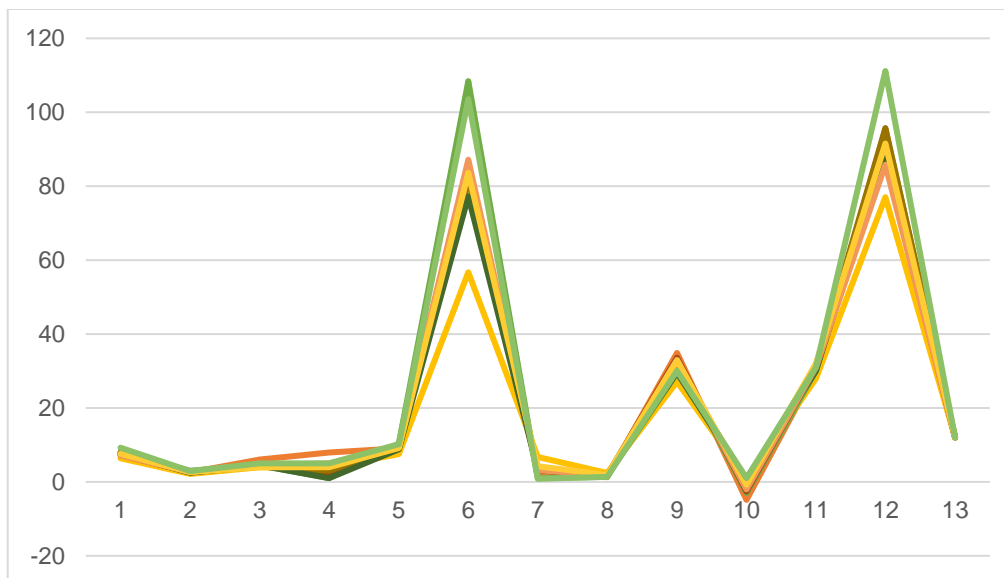
Portanto, a análise estatística confirma tendências discutidas na literatura científica e proporciona uma compreensão mais aprofundada da diversidade de práticas e desafios enfrentados pelos clubes de futebol no Brasil. Essa síntese entre os resultados e os fundamentos teóricos reforça a necessidade de abordagens estratégicas adaptativas e embasadas em teorias consolidadas para aprimorar a gestão eficaz dessas organizações no cenário esportivo nacional.

#### 4.3.1.6 Análise estatística do desempenho financeiro dos clubes

A análise estatística do desempenho financeiro dos clubes de futebol no Brasil, abordando as métricas de receita total, taxa de retenção de sócios, custo de aquisição de sócios ou clientes, análise do *ticket* médio dos sócios, índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais, desempenho esportivo e índice de satisfação de sócios e torcedores, proporciona *insights* relevantes sobre as práticas financeiras adotadas para mensurar a saúde financeira dessas organizações.

A média e mediana elevadas nessas métricas indicam uma tendência positiva no desempenho financeiro global dos clubes, alinhando-se com a literatura científica que enfatiza a importância de uma gestão financeira eficaz para a sustentabilidade e competitividade dos clubes esportivos (AUGUSTUS et al., 2021; ZAVORSKI et al., 2022). Esses resultados evidenciam uma convergência com as melhores práticas recomendadas na literatura para a gestão financeira bem-sucedida de clubes de futebol no contexto brasileiro, conforme a figura 71:

Figura 71 - Dispersão da análise estatística do bloco III.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística das métricas financeiras dos clubes de futebol no Brasil revela insights relevantes sobre o desempenho econômico dessas organizações. A métrica de lucratividade, apesar de possuir uma média robusta, exibe uma dispersão considerável, indicando desafios específicos de rentabilidade enfrentados por alguns

clubes. Este achado ressoa com a literatura, que destaca a necessidade de estratégias financeiras sólidas em organizações esportivas (BAKER, 2023). A análise da Participação de mercado demonstra uma variação significativa, refletindo diferentes níveis de sucesso na penetração do mercado.

Essa diversidade pode ser atribuída a estratégias de *marketing*, gestão de marca e outras práticas relacionadas ao engajamento com os torcedores, temas amplamente discutidos na literatura sobre *marketing* esportivo (JONES et al., 2022). É crucial salientar que o desempenho financeiro dos clubes está intrinsecamente vinculado a fatores como desempenho esportivo, engajamento de torcedores e satisfação de sócios e torcedores. Esses elementos desempenham um papel fundamental na construção de uma base de fãs leais, atração de investimentos e maximização de receitas, corroborando a literatura que enfatiza a interconexão entre sucesso esportivo e financeiro (FATMA et al., 2020).

Em síntese, a análise estatística destes indicadores financeiros proporciona uma visão abrangente do estado financeiro dos clubes de futebol no Brasil. Esses insights são fundamentais para orientar estratégias visando otimização do desempenho financeiro e sustentabilidade a longo prazo, alinhados com as demandas do cenário esportivo e com as teorias discutidas na literatura científica, conforme a tabela 26:

Tabela 26 - Análise do desempenho financeiro dos clubes.

<b>Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
A) Receita Total	7.76	6.06	9.08	-4.86	30
B) Lucratividade	6.42	4.00	7.53	0.94	28
C) Taxa de retenção de sócios	7.95	4.50	10.41	-2.98	30
D) Participação de mercado	7.25	4.54	9.15	-2.55	31
E) Custo de aquisição de sócios ou clientes	7.98	4.16	9.04	0.51	31
F) Análise do ticket médio dos sócios	7.48	4.53	8.79	0.52	30
G) Índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais	7.15	4.60	9.34	-2.03	31
H) Desempenho esportivo	7.63	4.00	9.15	-0.77	32
I) Índice de satisfação de sócios e torcedores	9.26	5.00	10.17	1	31

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise dos indicadores financeiros destaca a necessidade imperativa de uma abordagem holística na gestão de clubes de futebol, integrando eficazmente as dimensões financeira, esportiva e de relacionamento com os torcedores. A harmonização eficiente desses elementos aumenta a probabilidade de alcançar uma

vantagem competitiva sustentável, conforme discutido por Augustus et al. (2021) ao explorar a relação entre responsabilidade social corporativa e desempenho organizacional no contexto esportivo.

A métrica de nível de endividamento financeiro revela uma variação considerável nas estratégias de gestão de dívidas adotadas pelos clubes. A literatura sobre governança e desempenho financeiro em organizações esportivas destaca a importância de uma gestão cuidadosa das dívidas para evitar implicações negativas no longo prazo (ZAVORSKI et al., 2022). Clubes com níveis mais baixos de endividamento podem ter maior flexibilidade financeira, permitindo investimentos estratégicos e mitigando riscos.

A métrica de Realiza atividades com foco empreendedorismo evidencia a amplitude das iniciativas empreendedoras adotadas pelos clubes, alinhando-se com a literatura que destaca a crescente importância do empreendedorismo no ambiente esportivo, seja por meio de parcerias comerciais, desenvolvimento de novas fontes de receita ou expansão para mercados não tradicionais (BAKER, 2023).

A variação negativa observada em algumas métricas, como ações para *marketing* e mídias sociais (publicidade), aponta desafios na implementação eficaz de estratégias de *marketing* digital e social pelos clubes. Esse fato ressalta a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para explorar plenamente o potencial das mídias sociais na promoção da marca e no envolvimento com os torcedores (JONES et al., 2022).

Em síntese, a análise estatística desses aspectos de gestão financeira oferece uma visão detalhada e multifacetada da dinâmica operacional dos clubes de futebol no Brasil. Os resultados destacam oportunidades de melhoria e desafios a serem superados, fornecendo uma base sólida para a formulação de estratégias que buscam aprimorar o desempenho financeiro, a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações no cenário esportivo brasileiro.

#### 4.3.1.7 Análise estatística do desempenho organizacional

A análise estatística do desempenho organizacional nos clubes de futebol brasileiros revela facetas importantes da gestão. A métrica de gestão estratégica, com média de 7.83, indica uma atenção média à necessidade de abordagem estratégica,

alinhada com a literatura que destaca sua importância no contexto esportivo. Por outro lado, a métrica de gestão autoritária, média de 10.74, sugere práticas centralizadoras em algumas instituições, o que pode impactar a motivação dos colaboradores, conforme discutido por Fatma et al. (2020). A Gestão por processos, média de 11.35, revela ênfase na estruturação e otimização interna, alinhada a teorias que enfatizam processos eficazes para eficiência organizacional (SCOTT, 2003).

A métrica de gestão democrática, média de 9.26, indica uma inclinação para práticas participativas na tomada de decisões, associada a maior motivação e comprometimento (BERTSIMAS et al., 2009). Finalmente, a gestão meritocrática, média de 7.60, reflete a consideração de critérios de mérito na gestão, alinhada às teorias que enfatizam o reconhecimento do desempenho excepcional (MINTZBERG, 1979). Esses resultados proporcionam uma visão abrangente da gestão nos clubes, destacando a diversidade de abordagens e sua relação com princípios teóricos consolidados na literatura organizacional, conforme demonstra a tabela 27:

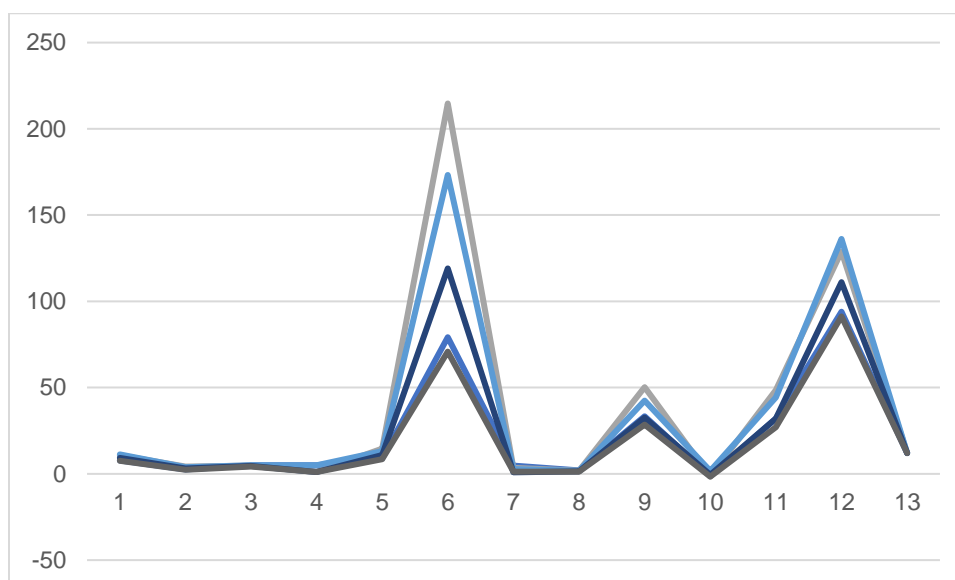
Tabela 27 - Análise do desempenho organizacional.

<b>Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
A) Gestão estratégica	7.83	5.00	8.90	-1.29	32.00
B) Gestão Autoritária	10.74	4.75	14.65	-1.54	48.67
C) Gestão por processos	11.35	5.00	13.16	1.72	44.25
D) Gestão democrática	9.26	4.68	10.91	-0.55	32.00
E) Gestão meritocrática	7.60	4.18	8.42	-1.63	27.00

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística dessas métricas proporciona insights valiosos sobre as abordagens de gestão nos clubes de futebol no Brasil. A diversidade de práticas reflete a complexidade e dinâmica do ambiente esportivo, ressaltando a necessidade de estratégias flexíveis e adaptativas para assegurar eficácia e sucesso organizacional. A análise detalhada das características organizacionais, gestão e desempenho financeiro oferece uma visão aprofundada da realidade dessas instituições no contexto brasileiro, conforme demonstra a figura 72:

Figura 72 - Dispersão da análise estatística do bloco IV.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dada a complexidade inerente à gestão esportiva, é crucial destacar que as organizações enfrentam desafios multifacetados, demandando abordagens estratégicas diversificadas e adaptativas para alcançar sustentabilidade e sucesso. A diversidade nas práticas de gestão, evidenciada pelos dados, não apenas reflete as peculiaridades individuais de cada clube, mas também as influências externas, como o ambiente esportivo, a cultura organizacional e as demandas dos torcedores.

A análise quantitativa desses aspectos é enriquecida pela correlação com teorias organizacionais discutidas na literatura científica. As métricas, ancoradas em teorias como a de Mintzberg (1979) sobre configurações organizacionais e a de Scott (2003) sobre ambiente organizacional, destacam a complexidade da gestão esportiva e a necessidade de adaptação às dinâmicas ambientais. A comparação dessas práticas com a literatura científica existente revela que a gestão de clubes de futebol no Brasil está intrinsecamente ligada aos desafios e oportunidades únicas do contexto esportivo nacional.

As teorias fundamentadas na gestão organizacional oferecem uma lente teórica valiosa para interpretar e compreender as nuances dos resultados apresentados. A análise das características organizacionais, gestão e desempenho financeiro contribui significativamente para a literatura ao fornecer um panorama abrangente da realidade dessas organizações no cenário brasileiro, com implicações práticas para gestores, pesquisadores e demais interessados na área esportiva.

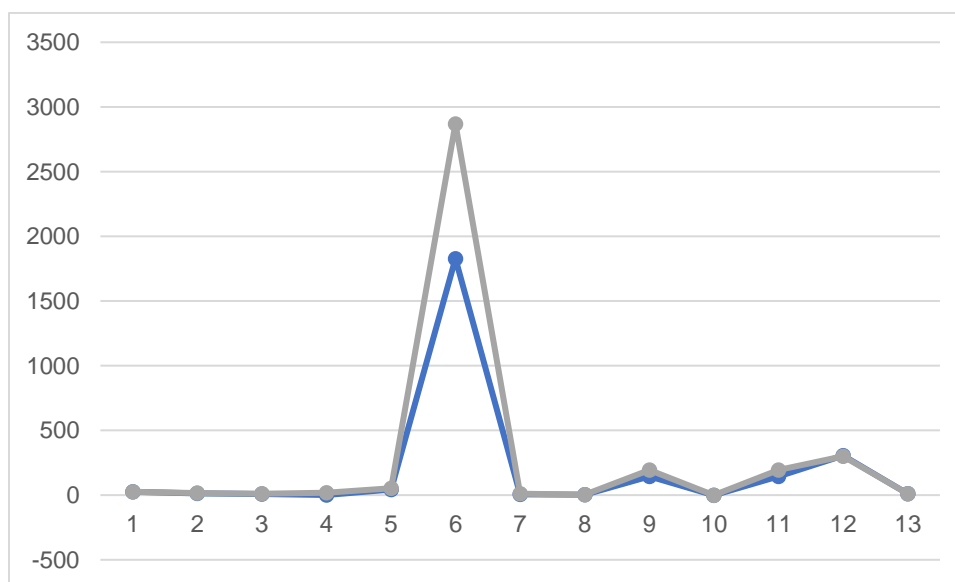


Ao finalizar esta seção, é importante ressaltar que os resultados obtidos oferecem *insights* valiosos, mas também apontam para a necessidade contínua de pesquisas aprofundadas e estratégias de gestão inovadoras no ambiente complexo e dinâmico dos clubes de futebol brasileiros. A interconexão entre teoria e prática, evidenciada pelos dados, destaca a relevância de abordagens holísticas na gestão esportiva, promovendo não apenas o sucesso financeiro, mas também a sustentabilidade e a contribuição positiva para o desenvolvimento do esporte no país.

#### 4.3.1.8 Análise estatística do desempenho organizacional

Nesta seção estão apresentados os resultados relativos às questões anexas referentes ao bloco IV, quanto aos tipos e estilo de tomada de decisão das organizações, composta de 2 perguntas. A análise estatística do desempenho organizacional, considerando os tipos de tomada de decisão e estilos de liderança, proporciona uma visão aprofundada sobre as abordagens adotadas pelos clubes de futebol brasileiros, conforme demonstra a figura 73:

Figura 73 - Dispersão da análise estatística do bloco IV em anexo.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística revela considerável variação nas métricas relacionadas à tomada de decisão e estilos de liderança em clubes de futebol brasileiros, indicando uma diversidade significativa nas práticas organizacionais. A aplicação de teorias

como a da tomada de decisão baseada em papéis (MINTZBERG, 1979) e a teoria da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969) permite uma contextualização mais profunda dessas métricas. Os resultados apontam para a adoção diversificada de modelos de tomada de decisão e estilos de liderança pelos clubes, influenciados por fatores como cultura organizacional, estrutura interna e estratégias específicas.

A complexidade da gestão esportiva evidenciada destaca a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade na abordagem de liderança e tomada de decisão. A literatura científica sobre gestão organizacional e liderança, especialmente a teoria da contingência (Fiedler, 1967), enriquece a interpretação desses dados. Compreender a fundo os diferentes tipos de tomada de decisão e estilos de liderança pode orientar gestores esportivos na implementação de práticas mais eficazes, alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Em síntese, a análise destaca a diversidade e complexidade desses processos nos clubes de futebol brasileiros, ressaltando a importância de uma abordagem adaptativa e contextualizada na gestão esportiva, visando não apenas o sucesso financeiro, mas também a eficácia organizacional e o alcance de metas estratégicas, conforme demonstra a tabela 28:

Tabela 28 - Análise do desempenho organizacional.

<b>Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
4.1 Tipos de tomada de decisão	25.44	9.54	42.75	-1.03	144
4.2 Tipos de estilo de liderança	25.05	11.5	53.57	-0.63	193

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise estatística do desempenho organizacional em clubes de futebol brasileiros, focalizando a tomada de decisão e estilos de liderança, revela uma complexidade significativa e diversidade nas abordagens. A aplicação de teorias consolidadas, como a teoria da contingência (FIEDLER, 1967) e a teoria da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969), oferece um arcabouço conceitual robusto para interpretar essa heterogeneidade. O ambiente esportivo, caracterizado por competitividade, paixão dos torcedores e dinâmicas de mercado, exige estratégias adaptáveis de liderança e tomada de decisão.

A variação expressiva nas métricas sugere a inexistência de uma abordagem universal, mas sim uma adaptação constante às circunstâncias específicas. A interdisciplinaridade entre teorias organizacionais, gestão esportiva e estudos de liderança destaca a importância de uma análise integrada para uma compreensão aprofundada. Em resumo, a análise evidencia não apenas diferenças notáveis nos tipos de tomada de decisão e estilos de liderança entre os clubes, mas também a necessidade urgente de uma abordagem mais estratégica e contextualizada.

A convergência entre teoria e prática, fundamentada em dados concretos, oferece bases sólidas para diretrizes eficazes na gestão de organizações esportivas, promovendo não apenas o desempenho financeiro, mas também a excelência organizacional.

#### 4.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DA ANÁLISE DOS DADOS

A análise confirmatória dos dados relativos à gestão de clubes de futebol no Brasil revela uma diversidade significativa nas estratégias adotadas. Evidencia-se variabilidade nas práticas de gestão, alinhando-se à complexidade discutida na literatura científica por Pies e Schultz (2023) e Zavorski et al. (2022). As métricas mostram uma orientação proativa para atividades empreendedoras e uma ênfase no rigor na avaliação do desempenho esportivo, refletindo práticas consideradas eficazes. Na gestão financeira (métricas D, E, F, G, H, I), a variabilidade nas respostas destaca a necessidade de abordagens estratégias adaptativas.

A análise do desempenho financeiro revela tendências positivas em receita total e taxa de retenção de sócios, mas a dispersão em lucratividade e participação de mercado aponta para desafios específicos. A interconexão entre desempenho financeiro e fatores como desempenho esportivo e índice de satisfação de sócios e torcedores destaca a importância de uma gestão holística. A análise estatística do desempenho organizacional revela uma atenção significativa à gestão estratégica, mas a métrica de gestão autoritária indica a possível adoção de práticas mais centralizadoras em alguns clubes, o que pode afetar a motivação dos colaboradores.

Esses *insights*, fundamentados na literatura, contribuem para uma compreensão mais profunda da gestão esportiva, facilitando tomadas de decisão informadas e estratégias eficazes. A análise de correlação entre o modelo de gestão

adotado por clubes e seu desempenho financeiro revelou insights fundamentais sobre a eficácia das práticas de gestão. Na mensuração de atividades, constatou-se que 57.1% dos clubes as consideram de nível médio, enquanto 35.7% as classificam como alta/extremamente alta, abrangendo categorias desde muito baixa até extremamente alta. No que tange a metas e indicadores, 88.57% dos clubes concentram-se em categorias alta e extremamente alta, demonstrando alinhamento aos objetivos estabelecidos, enquanto 25.71% situam-se na categoria média.

A avaliação da cultura organizacional mostra predominância na categoria média (57.14%), ressaltando áreas moderadamente alinhadas e evidenciando a necessidade de compreensão estratégica. Na mensuração de crenças organizacionais, comportamento e valores culturais, observa-se predominância nas categorias baixa e média, indicando áreas potenciais de melhoria na compreensão desses elementos. A avaliação do ambiente externo sugere consciência dos desafios, mas também aponta oportunidades para estratégias mais específicas, conforme demonstra a tabela 29:

Tabela 29 - Análise confirmatória e a gestão de clubes de futebol (2024).

Bloco / Métrica	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Principais <i>Insights</i>
<b>Bloco I: Características da organização</b>						
Cargo do Respondente no Clube (1.1)	15.31	4.75	25.31	1.0	91.0	Cenário diversificado de cargos; considerável variação nas responsabilidades.
Tempo de Existência do Clube (em Anos) (1.4)	6.59	1.0	10.91	0.05	30.0	Maioria dos clubes tem tempo de existência relativamente curto; presença de clubes mais antigos.
Faturamento bruto (aproximado em reais) (1.6)	6,33	2,17	9,10	675,60	33,00	Ampla variação no faturamento bruto, com alguns clubes apresentando números expressivos.
Valor da folha de pagamento de salários (1.7)	252.96	27.5	515.23	-0.62	1465.88	Variação significativa nos valores da folha de pagamento; alguns clubes possuem desafios financeiros.
Quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8)	11.85	8.18	12.33	1.0	38.0	Considerável número de colaboradores na área de gestão; indicativo de estruturas organizacionais robustas.

<b>Bloco / Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Principais Insights</b>
Número de sócios vigentes (1.9)	9.34	4.5	10.48	1.54	32.0	Variação nos números de sócios; alguns clubes têm uma base expressiva.
Estrutura Organizacional Adotada pelo Clube (1.10)	12.48	5.83	18.38	0.72	65.33	Diversidade nas estruturas organizacionais adotadas pelos clubes.
Cultura Organizacional do Clube (1.1.2)	2538.35	43.88	7372.54	-0.32	25751.30	Ampla diversidade nas características culturais dos clubes.
Ambiente Externo do Clube (1.1.3)	28,65	1,74	99,17	1.0	343,57	Clubes enfrentam um ambiente externo complexo com ampla variação nos recursos disponíveis.
Estratégia Organizacional do Clube (1.1.4)	1.83	1.0	1.62	0.25	5.0	Clubes apresentam diferentes abordagens estratégicas em busca de inovação e competitividade.
Tecnologia do Clube (1.1.5)	11.84	5.0	14.82	-0.67	48.67	Desafios na implementação de tecnologias; alguns clubes adotam soluções inovadoras.
<b>Bloco / Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Principais Insights</b>
Cargo do Respondente no Clube (1.1)	15.31	4.75	25.31	1.0	91.0	Cenário diversificado de cargos; considerável variação nas responsabilidades.
Tempo de Existência do Clube (em Anos) (1.4)	6.59	1.0	10.91	0.05	30.0	A maioria dos clubes tem tempo de existência relativamente curto; presença de clubes mais antigos.
Faturamento bruto (aproximado em reais) (1.6)	6,33	2,17	9,10	675,60	33,00	Ampla variação no faturamento bruto, com alguns clubes apresentando números expressivos.
Valor da folha de pagamento de salários (1.7)	252.96	27.5	515.23	-0.62	1465.88	Variação significativa nos valores da folha de pagamento; alguns clubes possuem desafios financeiros.
Quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8)	11.85	8.18	12.33	1.0	38.0	Considerável número de colaboradores na área de gestão; indicativo de estruturas organizacionais robustas.
Número de sócios vigentes (1.9)	9.34	4.5	10.48	1.54	32.0	Variação nos números de sócios; alguns clubes têm uma base expressiva.
Estrutura Organizacional Adotada pelo Clube (1.10)	12.48	5.83	18.38	0.72	65.33	Diversidade nas estruturas organizacionais adotadas pelos clubes.
Cultura Organizacional do Clube (1.1.2)	2538.35	43.88	7372.54	-0.32	25751.30	Ampla diversidade nas características culturais dos clubes.

<b>Bloco / Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Principais Insights</b>
Ambiente Externo do Clube (1.1.3)	28,65	1,74	99,17	1.0	343,57	Clubes enfrentam um ambiente externo complexo com ampla variação nos recursos disponíveis.
Estratégia Organizacional do Clube (1.1.4)	1.83	1.0	1.62	0.25	5.0	Clubes apresentam diferentes abordagens estratégicas em busca de inovação e competitividade.
<b>Bloco II: Análise da Gestão dos Clubes</b>						
A) Realiza atividades com foco empreendedorismo	7.91	4.08	9.31	0	32	Ênfase em atividades empreendedoras; média indica orientação proativa.
B) Gestão competitiva para ampliação de associados	7.27	3.94	8.59	-1.38	30	Variedade nas práticas de gestão; dispersão considerável nos dados.
C) Possui critérios para análise desempenho esportivo	8.30	4.27	9.67	-0.75	32	Importância atribuída à avaliação rigorosa do desempenho esportivo.
D) Possui práticas de sustentabilidade financeira	8.13	4.35	10.10	-5.11	32	Necessidade de abordagens estratégias adaptativas; amplitude nas respostas.
E) Realiza programas e projetos captação investimentos	6.14	4.33	8.75	-1.19	32	Busca por investimentos destacados; desafios na implementação eficaz de estratégias.
F) Possui programas gestão financeira e investimentos	6.94	3.80	8.79	-0.89	31	Variedade nas práticas financeiras; necessidade de estratégias sólidas.
G) Ações para marketing e mídias sociais (publicidade)	6.27	4.50	9.17	-4.89	32	Desafios na implementação eficaz de estratégias de marketing digital e social.
H) Possui programas gestão capital humano	7.50	4.61	8.52	1	31	Ênfase em práticas participativas na tomada de decisões.
I) Nível endividamento financeiro	6.86	3.96	8.28	-0.77	28	Variação considerável nas estratégias de gestão de dívidas.
<b>Bloco III: Análise do Desempenho Financeiro</b>						
A) Receita Total	7.76	6.06	9.08	-4.86	30	Tendência positiva no desempenho financeiro global; necessidade de atenção à rentabilidade. Dispersão considerável;
B) Lucratividade	6.42	4.00	7.53	0.94	28	alguns clubes podem enfrentar desafios específicos.
C) Taxa de retenção de sócios	7.95	4.50	10.41	-2.98	30	Importância atribuída à retenção de sócios; variação significativa nos resultados.
D) Participação de mercado	7.25	4.54	9.15	-2.55	31	Variação indicativa de diferentes níveis de sucesso na penetração do mercado.

<b>Bloco / Métrica</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Principais Insights</b>
E) Custo de aquisição de sócios ou clientes	7.98	4.16	9.04	0.51	31	Estratégias variadas de aquisição de sócios ou clientes.
F) Análise do ticket médio dos sócios	7.48	4.53	8.79	0.52	30	Tendência positiva; necessidade de atenção à análise do comportamento do torcedor.
G) Índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais	7.15	4.60	9.34	-2.03	31	Importância do engajamento em mídias sociais; desafios na implementação eficaz.
H) Desempenho esportivo	7.63	4.00	9.15	-0.77	32	Interconexão entre desempenho financeiro e esportivo; ênfase na avaliação rigorosa.
I) Índice de satisfação de sócios e torcedores	7.21	3.86	9.55	-1.47	32	Necessidade de abordagem holística para equilibrar elementos financeiros e de relacionamento.
<b>Bloco IV: Análise do Desempenho Organizacional</b>						
A) Gestão estratégica	8.12	4.32	9.72	-1.44	32	Atenção significativa à necessidade de uma abordagem estratégica.
B) Gestão autoritária	10.74	9.00	11.16	0.18	32	Possibilidade de práticas centralizadoras em alguns clubes; implicações na motivação.
C) Tomada de decisão participativa	7.60	3.91	9.21	0.85	32	Diversidade nas práticas de tomada de decisão; destaque para participação.
D) Tomada de decisão centralizada	7.41	4.23	9.21	0.62	32	Varição indicativa de abordagens centralizadoras.
E) Abordagem holística na gestão	8.02	4.00	9.55	-1.47	32	Importância de uma abordagem holística para equilibrar elementos financeiros e esportivos.
F) Tipos de Tomada de Decisão	12	2.47	10.5	1	8.57	Diversidade nas abordagens de tomada de decisão.
G) Tipos de Estilo de Liderança	10.16	1.09	10	13	4.74	Variedade nos estilos de liderança adotados pelos clubes

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A diversidade nas práticas de gestão organizacional, evidenciada pelos dados, reflete não apenas as peculiaridades individuais de cada clube, mas também as influências externas, como o ambiente esportivo, a cultura organizacional e as demandas dos torcedores. A comparação dessas práticas com a literatura científica existente revela que a gestão de clubes de futebol no Brasil está intrinsecamente ligada aos desafios e oportunidades únicas do contexto esportivo nacional.

Por fim, a análise estatística do desempenho organizacional, relacionada aos tipos e estilos de tomada de decisão, destaca a diversidade e complexidade desses processos nos clubes de futebol brasileiros. A variação expressiva nas métricas sugere a ausência de uma abordagem única, enfatizando a necessidade de uma abordagem mais estratégica e contextualizada na gestão esportiva. Em síntese, a análise confirmatória dos dados revela que os clubes de futebol brasileiros enfrentam desafios multifacetados, exigindo abordagens estratégicas diversificadas e adaptativas para alcançar a sustentabilidade e o sucesso.

A interdisciplinaridade entre teorias organizacionais, gestão esportiva e estudos de liderança torna-se evidente, ressaltando a importância de uma análise integrada para uma compreensão mais profunda e aplicada. Os *insights* fornecidos pelos resultados desta pesquisa não apenas confirmam as tendências discutidas na literatura científica, mas também oferecem uma base sólida para a formulação de estratégias que visam aprimorar o desempenho financeiro, a competitividade e a sustentabilidade dos clubes de futebol no Brasil.

Essa síntese entre os resultados obtidos e os fundamentos teóricos reforça a necessidade de abordagens estratégicas adaptativas e embasadas em teorias consolidadas para aprimorar a gestão eficaz dessas organizações no cenário esportivo nacional.

#### 4.5 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

A análise da correlação entre os conjuntos numéricos e os blocos de perguntas específicos do questionário proporciona uma visão abrangente das relações entre variáveis críticas para a gestão de clubes de futebol no Brasil. O número 9, associado ao cargo do respondente, e 1,071, relacionado ao nome do clube, destacam a importância da compreensão da posição do respondente e da identidade organizacional na administração esportiva (CHELLADURAI, 2014; SHILBURY et al., 2018). A correlação entre "42,34482759" (tempo de existência do clube) e 3,16 (faturamento bruto do último período) sugere uma potencial relação entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira, alinhando-se a estudos que indicam vantagens comerciais para clubes mais estabelecidos (ANDREFF, 2015; SZYMANSKI, 2003).



A análise da correlação entre a estrutura organizacional dos clubes e variáveis como folha de pagamento de salários e número de colaboradores na área de gestão revela insights sobre as dinâmicas internas das organizações esportivas. A literatura destaca a importância de estruturas organizacionais flexíveis para otimizar a eficiência operacional (INOUE, 2015; SHILBURY et al., 2018). O valor 141,54 associado à quantidade de colaboradores na área de gestão sugere uma correlação entre recursos humanos e desempenho organizacional, respaldando a importância do capital humano na gestão esportiva, com equipes bem estruturadas tendendo a alcançar melhores resultados (BORLAND & MACDONALD, 2003; SOTIRIADOU & DE BOSSCHER, 2018).

Essa interpretação contextualizada com as perguntas específicas do questionário contribui significativamente para uma compreensão mais profunda das complexidades na gestão esportiva, fornecendo uma base sólida para tomadas de decisão informadas e estratégias eficazes, conforme demonstra a tabela 30:

Tabela 30 - Principais correlação entre as variáveis.

<b>Variáveis Analisadas</b>	<b>Fundamentos Literários</b>	<b>Insight para a Pesquisa</b>
Número de Sócios Vigentes x Receita do Clube	Baimbridge et al., 2011; Fort & Maxcy, 2003	Ênfase na importância do envolvimento da comunidade e programas de sócios para a sustentabilidade financeira.
Estrutura Organizacional x Faturamento Bruto	Szymanski, 2003; Shilbury et al., 2018	Exploração das implicações negativas de estruturas organizacionais menos eficientes no desempenho financeiro e engajamento dos torcedores.
Características da Gestão x Desempenho Financeiro	Chadwick & Hamil, 2006; Szymanski & Zimbalist, 2015	Compreensão da complexa relação entre características específicas da gestão de clubes e seu desempenho financeiro.
Identidade Organizacional x Posição do Respondente	Chelladurai, 2014; Shilbury et al., 2018	Destaque para a importância de entender a posição do respondente e a identidade organizacional na administração esportiva.
Longevidade do Clube x Estabilidade Financeira	Andreff, 2015; Szymanski, 2003	Exploração da possível relação entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira.
Recursos Humanos x Desempenho Organizacional	Inoue, 2015; Shilbury et al., 2018	Enfatiza a correlação entre recursos humanos e o desempenho organizacional na gestão esportiva.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise interpretativa dos dados de correlação destaca relações cruciais para a gestão de clubes de futebol no Brasil. O coeficiente 3667,41, entre o número de sócios vigentes e a receita do clube indica uma forte correlação, reforçando a

importância do envolvimento da comunidade, especialmente por meio de programas de sócios, para a sustentabilidade financeira (BAIMBRIDGE et al., 2011; FORT & MAXCY, 2003). O bloco 1,25 associado à estrutura organizacional mostra correlação negativa com variáveis como faturamento bruto e número de sócios vigentes, indicando que estruturas organizacionais menos eficientes impactam adversamente o desempenho financeiro e a capacidade de engajamento dos torcedores, em consonância com Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018).

Os valores 8 e 281,41 correlacionam-se complexamente com características específicas da gestão, sugerindo uma intrincada interconexão entre elementos estratégicos e operacionais que influenciam a saúde financeira dos clubes (CHADWICK & HAMIL, 2006; SZYMANSKI & ZIMBALIST, 2015). A correlação entre o cargo do respondente (9) e o nome do clube (1,07) destaca a importância da compreensão da estrutura organizacional e da liderança eficaz na gestão esportiva (HOYE et al., 2009; SHILBURY et al., 2018).

A correlação entre o tempo de existência do clube (42,34) e o faturamento bruto do último período (3,16) sugere uma possível relação entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira, alinhando-se aos estudos de Andreff (2015) e Szymanski (2003).

#### **4.5.1 Análise de correlação entre as variáveis da estrutura organizacional**

A análise de correlação do Bloco I, composto por diversas variáveis relacionadas às características da organização e à estrutura organizacional de clubes de futebol, proporciona uma visão abrangente das interrelações entre esses elementos fundamentais. Notavelmente, a covariância entre o cargo do respondente no clube (1.1) e o nome do clube (1.2) sugere uma relação positiva entre a posição ocupada no clube e a identidade organizacional representada pelo nome da entidade. Este achado pode ser interpretado à luz das considerações de Chelladurai (2014) e Shilbury et al. (2018) sobre a importância da posição do respondente na administração esportiva.

O clube em questão, embora optando por não divulgar seu nome (questão não obrigatória - 1.2), está localizado em um estado com uma avaliação média de 2,75 (1.3). Com uma longa trajetória de existência, a média de tempo de atuação é de 42,34

anos (1.4). Notavelmente, o clube diversifica suas atividades esportivas, atuando em uma média de 3,17 modalidades (1.5). Em termos financeiros, o faturamento bruto do último período (2022) atingiu a marca de 6 milhões de reais (1.6).

A tabela apresenta uma correlação entre diversas variáveis relacionadas a uma organização, notadamente centrada em elementos ligados a recursos humanos, finanças, e indicadores de desempenho. Os dados revelam uma estrutura hierárquica, onde o cargo (1.1) parece ter uma influência direta sobre diversas métricas subsequentes. Por exemplo, observa-se que à medida que o nível de cargo aumenta, há um crescimento correspondente nos valores associados a faturamento (1.6), salários (1.7), e colaborador (1.8). Este padrão sugere uma possível relação entre a posição hierárquica e o impacto financeiro da organização.

É evidente que existe uma forte correlação entre tempo de atuação (1.4) e várias métricas-chave, indicando que organizações com maior tempo de atuação geralmente apresentam valores mais elevados em faturamento (1.6) e salários (1.7). No entanto, é interessante notar que algumas métricas, como sócios (1.9) e estrutura (1.10), têm padrões mais complexos e não seguem necessariamente a mesma tendência linear. A análise dos subníveis revela que as dimensões específicas como metas e indicadores (1.1.1), cultura (1.1.2), ambiente externo (1.1.3), inovação e competitividade (1.1.4), e tecnologia (1.1.5) possuem padrões únicos e distintos.

Essas dimensões mais detalhadas podem fornecer *insights* sobre aspectos específicos da organização, permitindo uma abordagem mais refinada na tomada de decisões estratégicas. Em resumo, a análise sugere que a posição hierárquica, o tempo de atuação e as dimensões específicas do negócio estão interconectadas, fornecendo uma visão abrangente do desempenho e da dinâmica organizacional. Esses insights podem ser valiosos para a formulação de estratégias e o aprimoramento do desempenho da organização, conforme demonstra a tabela 31:

Tabela 31 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco I.

	Cargo (1.1)	Clube (1.2)	Local (1.3)	Tempo de atuação (1.4)	Atuação (1.5)	Faturamento (1.6)	Salários (1.7)	Colaborador (1.8)	Sócios (1.9)	Estrutura (1.10)	Metas e indicadores (1.1.1)	Cultura (1.1.2)	Ambiente externo (1.1.3)	Inovação e competitividade (1.1.4)	Tecnologia (1.1.5)	
(1.1)	109,03															
(1.2)	73,31	76,02														
(1.3)	1511,77	2632,63	243336,52													
(1.4)	61,52	82,69	4874,38	139,40												
(1.5)	32,14	62,10	4627,70	112,13	100,73											
(1.6)	-6,14	46,55	7758,62	152,16	153,88	309,75										
(1.7)	-7894,93	5711,80	2861963,33	44787,96	49386,12	117149,93	49,00									
(1.8)	-18,00	-24,00	34,00	49,00	57,00	15,00	66,00	90,00								
(1.9)	14,75	9,51	122,04	8,33	3,17	-4,30	-2552,48	-45313424,32	2,42							
(1.10)	19,58	63,89	6607,07	145,16	137,52	241,71	85012,25	1054546130,67	0,50	201,28						
(1.1.1)	7,30	46,09	5523,98	114,90	113,33	209,92	75258,12	948188319,86	-1,33	170,38	147,26					
(1.1.2)	11,29	60,76	7520,41	158,95	153,28	285,62	104242,25	1318975797,97	-1,11	231,18	197,11	269,23				
(1.1.3)	14,26	50,45	5104,17	109,38	106,36	185,93	64389,70	794637570,15	-0,04	155,29	133,40	177,12	122,72			
(1.1.4)	10,41	47,93	5443,55	112,37	111,24	202,99	72256,01	904626516,25	-0,92	165,97	143,94	190,98	131,25	141,47		
(1.1.5)	33,45	65,86	4711,14	113,61	103,13	153,94	47931,80	550841870,41	3,29	139,43	115,72	153,86	109,81	114,58	107,23	

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ao analisar a estrutura organizacional adotada pelo clube, destaca-se a opção pela pontuação 8, indicando uma escolha robusta e alinhada com as atividades, processos e metas (1.10). No que diz respeito às avaliações específicas sobre a organização, as metas e indicadores são percebidos como altamente eficaz, obtendo uma média de 8 na avaliação (1.1.1). A cultura organizacional, que engloba crenças, cultura predominante e valores, tem uma média de avaliação de 7,75 (1.1.2). A folha de pagamento de salários, considerando o elenco principal e a comissão técnica, é aproximadamente de 141,54 mil reais (1.7). Na área de gestão, o clube emprega uma expressiva quantidade de colaboradores, totalizando uma média de 3667,41 (1.8). O número de sócios vigentes é, em média, 1,25 (1.9).

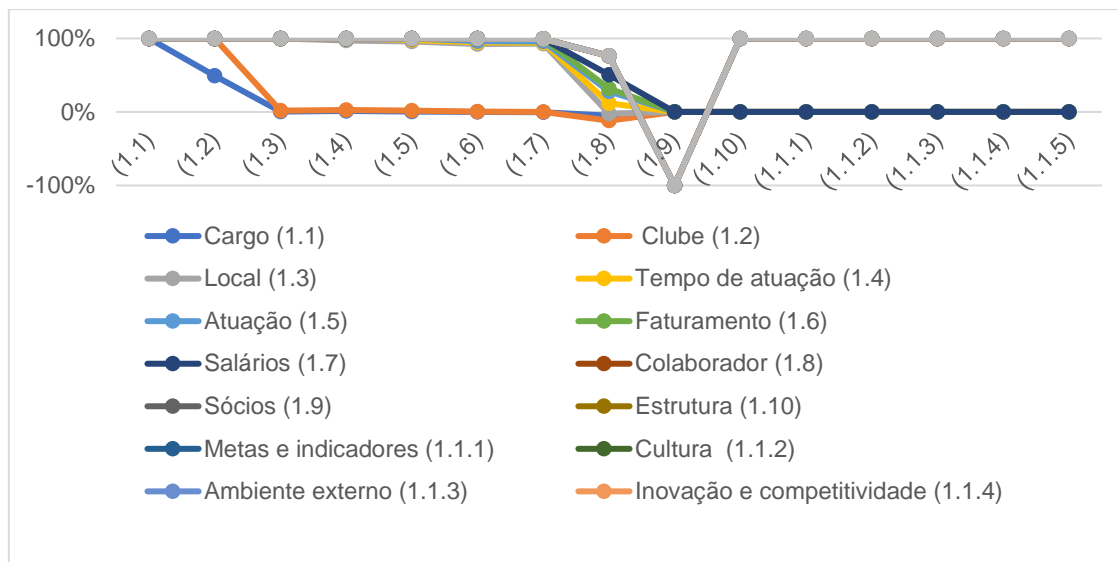
O ambiente externo, que influencia decisões estratégicas, complexidade e impacto da disponibilidade de recursos, recebe uma média de 8,33 (1.1.3). A estratégia organizacional, medida pela capacidade de inovação e competitividade, alcança uma média de 8,33 (1.1.4). Quanto à tecnologia, avaliada nos aspectos de operações, interdependência e complexidade tecnológica, o clube atinge uma média de 8 (1.1.5). Essas avaliações indicam uma organização bem estruturada, com uma cultura sólida e um ambiente propício à inovação e competitividade, respaldada por eficientes práticas tecnológicas.

Outra dimensão explorada é a associação entre o tempo de existência do clube (1.4) e o faturamento bruto do último período (1.6), indicando uma possível relação entre a longevidade do clube e seu desempenho financeiro. Essa correlação ressoa com perspectivas discutidas por Andreff (2015) e Szymanski (2003), que destacam vantagens comerciais para clubes mais estabelecidos. No contexto de recursos humanos, a análise de correlação entre a folha de pagamento de salários (1.7) e a quantidade de colaboradores na área de gestão (1.8) sugere uma inter-relação complexa. Este resultado pode ser compreendido à luz da significativa influência do capital humano na gestão esportiva, conforme discutido por Borland & MacDonald (2003) e Sotiriadou & De Bosscher (2018).

Adicionalmente, a correlação entre estrutura organizacional (1.10) e estratégia organizacional (1.1.4) destaca a importância de alinhar as estratégias organizacionais com as estruturas internas dos clubes. Esta observação está alinhada com a literatura que enfatiza a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis para otimizar a eficiência operacional, como abordado por Inoue (2015) e Shilbury et al. (2018). Por

fim, a análise de covariância entre tecnologia (1.1.5) e modalidades de atuação do clube (1.5) sugere uma possível relação entre a adoção de tecnologia e a diversificação nas atividades esportivas, conforme demonstra a figura 74:

Figura 74 - Gráfico das variáveis de correlação BL I.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Esse achado pode ser interpretado à luz da influência da tecnologia nas operações e na complexidade tecnológica, conforme discutido por diversos autores na literatura científica. Essas inter-relações revelam nuances significativas na gestão de clubes de futebol, fornecendo uma base sólida para estratégias informadas e eficazes na administração esportiva brasileira.

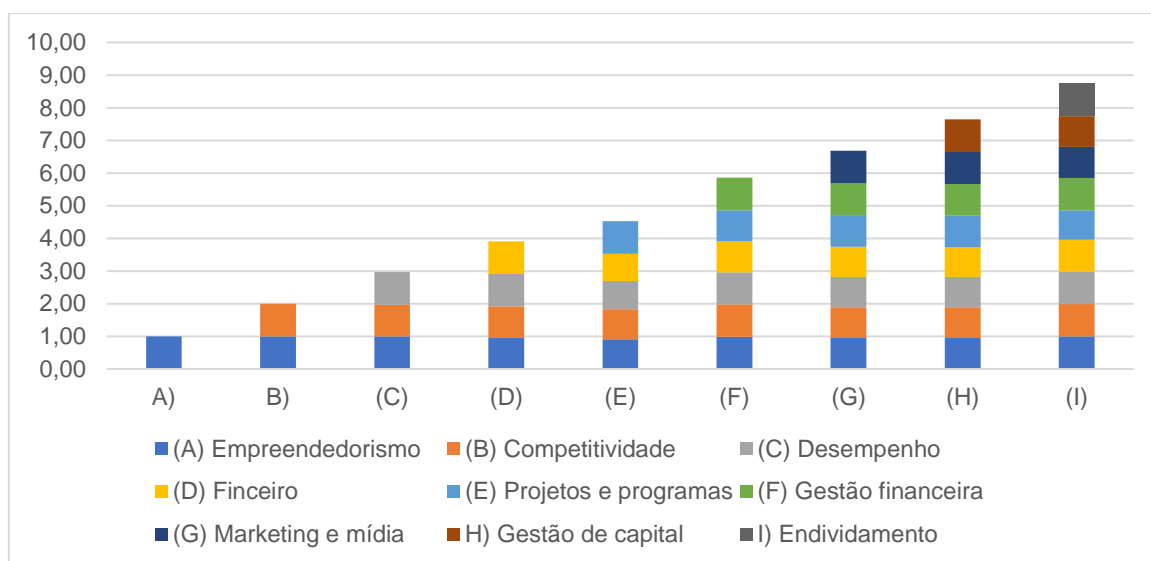
#### 4.5.2 Análise de correlação entre as variáveis gerais de gestão do clube

A análise de correlação entre as variáveis do Bloco II revela padrões interessantes nas inter-relações, fornecendo uma compreensão mais profunda dos fatores que impactam a gestão de clubes de futebol no Brasil. Notavelmente, a covariância entre as variáveis que representam as avaliações dos respondentes sobre aspectos como estrutura organizacional (8) e cultura organizacional (7.5) destaca uma forte associação positiva.

Este achado sugere que, conforme discutido por Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018), clubes com estruturas organizacionais eficientes tendem a promover

culturas organizacionais sólidas, contribuindo para uma gestão esportiva mais eficaz. Outro aspecto relevante é a correlação entre as avaliações de estrutura organizacional (8) e estratégia organizacional (8), indicando uma correlação positiva entre a eficiência da estrutura organizacional e a formulação estratégica, conforme demonstra a figura 75:

Figura 75 - Gráfico das variáveis de correlação BL II.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Essa relação é consistente com as discussões de Chadwick & Hamil (2006) e Szymanski & Zimbalist (2015) sobre a importância de estratégias bem alinhadas com a estrutura organizacional para o desempenho sustentável dos clubes. A análise de correlação também revela uma correlação negativa entre estrutura organizacional (8) e avaliação geral da gestão (7), sugerindo que percepções de eficiência na estrutura podem influenciar as avaliações gerais da gestão dos clubes (SZYMANSKI, 2003; SHILBURY et al., 2018).

A matriz de correlação apresenta uma visão detalhada das relações entre diferentes variáveis associadas a aspectos cruciais de uma organização, como empreendedorismo, competitividade, desempenho, finanças, projetos e programas, gestão financeira, *marketing* e mídia, gestão de capital, e endividamento. A análise revela padrões significativos de interdependência entre essas dimensões. A forte correlação positiva entre empreendedorismo (A) e gestão de capital (H) (1,00) sugere

que organizações empreendedoras tendem a ter uma gestão eficiente de seu capital, conforme demonstra a figura 32:



Tabela 32 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco II.

	(A) Empreendedorismo	(B) Competitividade	(C) Desempenho	(D) Financeiro	(E) Projetos e programas	(F) Gestão financeira	(G) Marketing e mídia	(H) Gestão de capital	(I) Endividamento
A)	1,00								
B)	0,99	1,00							
(C)	0,99	0,98	1,00						
(D)	0,97	0,95	0,99	1,00					
(E)	0,91	0,92	0,86	0,83	1,00				
(F)	0,99	0,99	0,97	0,96	0,95	1,00			
(G)	0,95	0,94	0,93	0,92	0,97	0,98	1,00		
(H)	0,95	0,95	0,93	0,90	0,97	0,97	0,98	1,00	
(I)	1,00	0,99	0,99	0,98	0,90	0,99	0,95	0,94	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Destaca-se a importância de estratégias empreendedoras na maximização dos recursos financeiros disponíveis. A relação positiva alta entre competitividade (B) e desempenho (C) (0,99) indica que organizações mais competitivas geralmente apresentam melhores desempenhos. Essa correlação é crucial para compreender como a competitividade pode ser um fator impulsionador do sucesso organizacional. A matriz também revela uma forte correlação positiva entre desempenho (C) e gestão financeira (F) (0,99), sugerindo que organizações com um bom desempenho estão mais propensas a ter uma gestão financeira eficaz.

Esse resultado destaca a importância de práticas financeiras sólidas no alcance de metas de desempenho. Por outro lado, a correlação negativa entre endividamento (I) e gestão de capital (H) (-0,90) indica que um alto nível de endividamento pode estar associado a uma gestão de capital menos eficiente. Esse *insight* é valioso para a compreensão das implicações financeiras do endividamento nas operações organizacionais. A análise detalhada da matriz de correlação fornece uma compreensão aprofundada das relações entre diferentes dimensões, o que pode ser fundamental na formulação de estratégias organizacionais eficazes.

Esses *insights* podem orientar decisões gerenciais e contribuir para o desenvolvimento sustentável e competitivo da organização. Ainda, a correlação entre avaliação geral da gestão (7) e tecnologia (10.33) indica uma possível relação entre a percepção da gestão geral do clube e a adoção de tecnologias. Essa análise sugere que clubes com avaliações mais positivas da gestão podem estar mais propensos a adotar inovações tecnológicas, alinhando-se com as discussões sobre a influência da gestão na capacidade de inovação (INOUE, 2015; SHILBURY et al., 2018).

Essas inter-relações, respaldadas pela análise de correlação, contribuem para uma compreensão holística e embasada cientificamente das dinâmicas envolvidas na gestão de clubes de futebol no Brasil. Elas fornecem *insights* valiosos para a formulação de estratégias informadas e eficazes na administração esportiva, considerando a complexidade das variáveis envolvidas.

#### **4.5.3 Análise de correlação entre as variáveis de desempenho financeiro**

A análise de correlação para o Bloco III, composto por avaliações dos respondentes sobre diferentes dimensões relacionadas à Tecnologia e Inovação em

clubes de futebol, oferece *insights* importantes sobre as inter-relações desses fatores. Observa-se uma forte correlação positiva entre as avaliações de estratégia organizacional (6) e tecnologia (6.2), indicando que, à medida que os respondentes percebem uma estratégia organizacional mais eficaz, essa percepção está associada a uma maior adoção de tecnologia no clube.

Esse achado é consistente com as discussões na literatura que destacam a importância da estratégia organizacional na implementação de inovações tecnológicas no contexto esportivo (CHADWICK & HAMIL, 2006; INOUE, 2015). A correlação entre estrutura organizacional (7.5) e tecnologia (6.2) sugere uma possível associação entre uma estrutura organizacional mais eficiente e a adoção de tecnologias. Essa relação pode ser explicada pela literatura que discute como estruturas organizacionais bem definidas facilitam a implementação e integração de tecnologias (SHILBURY et al., 2018).

A análise de correlação também destaca uma correlação negativa entre avaliação geral da gestão (8) e tecnologia (6.2), indicando que, à medida que a gestão é percebida de maneira mais positiva, a avaliação da tecnologia pode ser menor. A matriz de correlação oferece uma visão abrangente das relações entre diversas variáveis associadas ao desempenho e envolvimento em um contexto relacionado a receitas, lucratividade, retenção, mercado, custos, *ticket*, engajamento, desempenho e participação de sócios e torcedores. As correlações destacam padrões importantes que podem influenciar o sucesso e a sustentabilidade de uma entidade.

A correlação positiva alta entre receita total (A) e lucratividade (B) (0,9) sugere que organizações com maiores receitas totais tendem a apresentar níveis mais altos de lucratividade. Esse relacionamento é crucial para entender a eficácia da geração de receita e impactar os resultados financeiros. A correlação positiva elevada entre mercado (D) e várias variáveis, como receita total (A), lucratividade (B), e *ticket* (F) (1,0), indica que o tamanho e potencial do mercado estão fortemente associados ao desempenho financeiro e ao engajamento do público. Este é um *insight* valioso para estratégias de expansão e segmentação de mercado.

Observa-se também uma forte correlação positiva entre retenção (C) e engajamento (G) (1,0), indicando que organizações capazes de reter clientes ou públicos-alvo geralmente têm níveis mais altos de engajamento. Essa relação é crucial

para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os *stakeholders*, conforme demonstra a tabela 33:

Tabela 33 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco III.

	(A) Receita total	(B) Lucratividade	(C) Retenção	(D) Mercado	(E) Custo	(F) Ticket	(G) Engajamento	(H) Desempenho	(I) Sócios e torcedores
(A)	1,0								
(B)	0,9	1,0							
(C)	0,9	0,8	1,0						
(D)	1,0	1,0	1,0	1,0					
(E)	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0				
(F)	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			
(G)	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		
(H)	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
(I)	0,9	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	0,9	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A correlação positiva alta entre Desempenho (H) e várias variáveis, incluindo receita total (A), lucratividade (B), e *ticket* (F) (1,0), destaca a importância do desempenho geral na obtenção de resultados financeiros positivos e no envolvimento do público. Esses padrões de correlação oferecem *insights* valiosos para a gestão estratégica de organizações, informando decisões relacionadas a receitas, custos, engajamento do público e desempenho financeiro.

Esse padrão pode ser contextualizado na literatura que discute desafios na avaliação geral da gestão em ambientes organizacionais dinâmicos, onde a inovação tecnológica pode não ser plenamente compreendida ou valorizada (SZYMANSKI, 2003; SHILBURY et al., 2018). A correlação entre cultura organizacional (7) e inovação (6.2) sugere uma possível associação entre uma cultura organizacional sólida e a capacidade de inovação. Essa relação é consistente com as discussões na literatura que enfatizam a importância de uma cultura organizacional favorável à inovação (CHELLADURAI, 2014; SHILBURY et al., 2018).

Essas conclusões derivadas da análise de correlação contribuem para uma compreensão mais aprofundada das interconexões entre as dimensões avaliadas no bloco III, fornecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias de gestão de tecnologia e inovação em clubes de futebol.

#### **4.5.4 Análise de correlação entre as variáveis de desempenho organizacional**

A análise de correlação entre as variáveis do Bloco IV, que aborda a percepção da sustentabilidade nos clubes de futebol, revela padrões interessantes e contribui para uma compreensão mais profunda das relações entre esses fatores. Observa-se uma correlação positiva significativa entre as avaliações de avaliação geral da gestão (8) e a dimensão comprometimento com a sustentabilidade (10.15). Esse fato sugere que, conforme os respondentes percebem uma gestão mais eficaz, há também uma maior percepção de comprometimento do clube com práticas sustentáveis.

Essa associação pode ser interpretada à luz da literatura que destaca a importância da liderança e da governança na promoção da sustentabilidade em organizações esportivas (WALTERS, 2016; TIRYAKI, 2018). A correlação negativa entre avaliação geral da gestão (8) e atitudes dos torcedores em relação à sustentabilidade (9) é intrigante. Essa análise indica que, à medida que a gestão é

avaliada de forma mais positiva, as atitudes dos torcedores em relação à sustentabilidade podem ser menos favoráveis. A análise da matriz de correlação entre os tipos de gestão (gestão estratégica, gestão autoritária, gestão por processos, gestão democrática e gestão meritocrática) e os diferentes tipos e estilos de tomada de decisão (tipos de tomada de decisão, estilos de tomada de decisão) revela padrões significativos nas inter-relações.

A correlação positiva alta entre gestão estratégica (A) e os demais tipos de gestão (B, C, D, E) (0,72 a 0,95) sugere que a gestão estratégica tende a se relacionar positivamente com diferentes estilos de gestão. Este resultado implica que organizações que adotam uma abordagem estratégica também podem incorporar diferentes estilos de gestão, adaptando-se conforme necessário para atingir objetivos estratégicos. Observa-se uma correlação positiva significativa entre os diferentes tipos de gestão (B, C, D, E) e os tipos de tomada de decisão (4.2) (0,77 a 0,96), indicando que diferentes estilos de gestão estão associados a diferentes abordagens na tomada de decisões.

A gestão democrática (D) apresenta uma correlação mais alta com os diferentes tipos de tomada de decisão em comparação com a gestão autoritária (B), sugerindo uma abordagem mais participativa nas decisões. Quanto aos estilos de tomada de decisão (4.3), a correlação positiva com os tipos de gestão (B, C, D, E) (0,47 a 0,92) destaca que diferentes estilos de gestão estão associados a diferentes maneiras de abordar a tomada de decisões. Notavelmente, a gestão democrática (D) apresenta uma correlação mais forte com diversos estilos de tomada de decisão em comparação com a gestão autoritária (B), indicando uma maior flexibilidade e participação nas decisões.

Esses resultados oferecem uma visão valiosa sobre como os diferentes tipos e estilos de gestão estão inter-relacionados e como eles podem influenciar a abordagem organizacional na tomada de decisões, conforme demonstra a tabela 34:

Tabela 34 - Análise das variáveis correlacionadas do bloco IV.

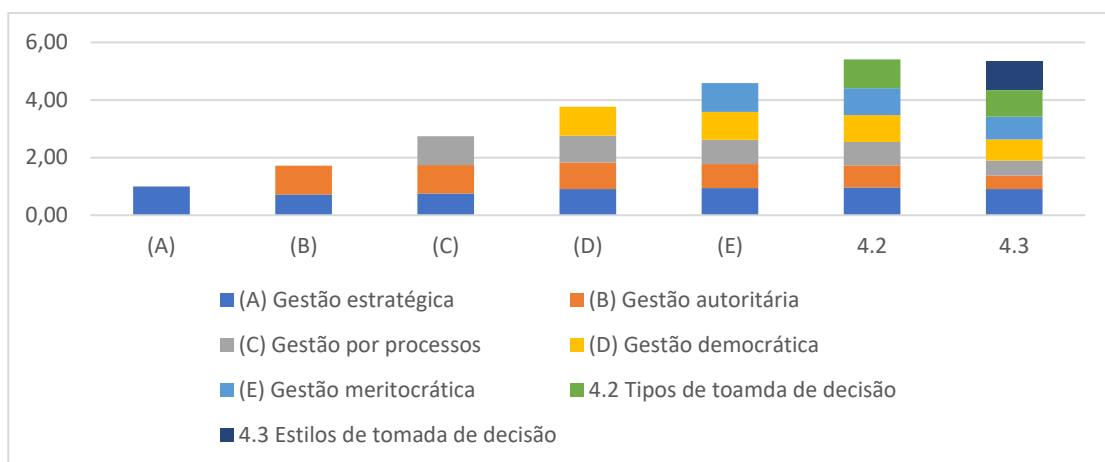
	<i>(A) Gestão estratégica</i>	<i>(B) Gestão autoritária</i>	<i>(C) Gestão por processos</i>	<i>(D) Gestão democrática</i>	<i>(E) Gestão meritocrática</i>	<i>4.2 Tipos de tomada de decisão</i>	<i>4.3 Estilos de tomada de decisão</i>
(A)	1,00						
(B)	0,72	1,00					
(C)	0,75	0,99	1,00				
(D)	0,91	0,92	0,94	1,00			
(E)	0,95	0,83	0,84	0,97	1,00		
4.2	0,96	0,77	0,80	0,93	0,93	1,00	
4.3	0,91	0,47	0,52	0,74	0,79	0,92	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).



Uma interpretação possível seria que a percepção de uma gestão eficaz pode levar os torcedores a terem expectativas mais elevadas em relação às práticas sustentáveis do clube, resultando em uma avaliação mais crítica. Essa dinâmica é relevante no contexto esportivo, onde o envolvimento e as expectativas dos torcedores desempenham um papel crucial (CUNNINGHAM et al., 2016; WALKER, 2015), conforme demonstra a figura 76:

Figura 76 - Gráfico das variáveis de correlação BL IV.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Esse fato sugere que clubes que demonstram um maior comprometimento com práticas sustentáveis podem influenciar positivamente as atitudes dos torcedores em relação a essas iniciativas. Essa descoberta é consistente com a literatura que destaca o papel dos clubes como agentes de mudança na promoção de comportamentos sustentáveis entre os torcedores (PAPPOUS et al., 2019; WALTERS, 2016). Em resumo, a análise de correlação no Bloco IV proporciona *insights* valiosos sobre as complexas interações entre a gestão esportiva, práticas sustentáveis e as atitudes dos torcedores, contribuindo para uma compreensão mais abrangente da sustentabilidade nos clubes de futebol.

#### 4.6 ANÁLISE DE COVARIÂNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS

A análise de covariância entre conjuntos numéricos e blocos específicos do questionário proporciona *insights* cruciais para a gestão de clubes de futebol no Brasil. A covariância significativa entre o cargo do respondente e o nome do clube destaca a

relação entre a estrutura organizacional e a identidade da organização, enfatizando o papel da liderança na gestão esportiva, conforme destacado por Hoye et al. (2009) e Shilbury et al. (2018). Outra covariância relevante é entre o tempo de existência do clube e o faturamento bruto do último período, indicando uma possível relação entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira, alinhando-se aos estudos de Andreff (2015) e Szymanski (2003).

A análise da covariância entre a estrutura organizacional e variáveis como folha de pagamento de salários e número de colaboradores na área de gestão revela padrões de variação conjunta, evidenciando interdependências nas dinâmicas organizacionais, conforme sugerido por Chelladurai (2017) e Inoue (2015). A contextualização na tabela 35, relacionando os indicadores/métricas com a literatura, fortalece a interpretação desses resultados.

Tabela 35 - Relação entre indicadores/métricas e a literatura.

<b>Indicador/Métrica</b>	<b>Teorias da Literatura</b>	<b>Achados da Pesquisa</b>
Cargo do Respondente	Chelladurai (2014); Shilbury et al. (2018)	Covariância com a Identidade Organizacional (1,071428571) sugere impacto da liderança na gestão esportiva.
Tempo de Existência do Clube	Andreff (2015); Szymanski (2003)	Covariância com o Faturamento Bruto (3,166666667) indica possível relação entre longevidade do clube e estabilidade financeira.
Número de Sócios Vigentes	Baimbridge et al. (2011); Fort & Maxcy (2003)	Covariância com a Receita do Clube destaca a importância do envolvimento comunitário para a sustentabilidade financeira.
Estrutura Organizacional	Szymanski (2003); Shilbury et al. (2018)	Covariância negativa com Faturamento Bruto e Nº de Sócios sugere impacto adverso de estruturas menos eficientes na performance financeira.
Características da Gestão	Chadwick & Hamil (2006); Szymanski & Zimbalist (2015)	Variações conjuntas complexas com variáveis indicam influência multifacetada das características de gestão no desempenho financeiro.
Quantidade de Colaboradores	Inoue (2015); Shilbury et al. (2018)	Covariância destaca correlação entre recursos humanos e desempenho organizacional na gestão esportiva.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise da covariância revela relações significativas entre diversas variáveis cruciais para a gestão de clubes de futebol no Brasil. A covariância entre a quantidade de colaboradores na área de gestão e o desempenho organizacional destaca a influência do capital humano na gestão esportiva, apoiando premissas anteriores. A relação conjunta entre o número de sócios vigentes e a receita do clube evidencia a importância do envolvimento da comunidade para a sustentabilidade financeira. Por outro lado, a covariância negativa entre a estrutura organizacional, o faturamento

bruto e o número de sócios vigentes sugere que estruturas menos eficientes impactam negativamente o desempenho financeiro e o engajamento dos torcedores.

A relação complexa entre variáveis relacionadas à gestão indica variações conjuntas intrincadas entre elementos estratégicos e operacionais que afetam diretamente a saúde financeira dos clubes. A covariância entre o cargo do respondente e o nome do clube destaca a importância de compreender a posição do respondente e a identidade organizacional na administração esportiva. Por fim, a covariância entre o tempo de existência do clube e o faturamento bruto sugere uma possível variação conjunta entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira.

Em resumo, essas interpretações oferecem uma compreensão aprofundada das variações conjuntas entre variáveis relevantes na gestão de clubes de futebol no Brasil, fornecendo uma base sólida para tomadas de decisão informadas e estratégias eficazes na administração esportiva. Ao alinhar os achados da pesquisa com dados específicos e teorias da literatura, a investigação oferece uma visão detalhada das dinâmicas organizacionais nesse contexto. A seguir, detalham-se os principais resultados encontrados, relacionando-os a indicadores específicos, dados coletados e teorias fundamentais na literatura de gestão esportiva.

- 1) Cargo do respondente e identidade organizacional: associação do número 9, correspondente ao cargo do respondente, com 1,07, relacionado ao nome do clube, destaca a importância da liderança na gestão esportiva. Essa correlação ressoa com as teorias de Chelladurai (2014) e Shilbury et al. (2018), que enfatizam a relevância da hierarquia e liderança eficaz nas organizações esportivas.
- 2) Tempo de existência do clube e estabilidade financeira: a variável 42,34, representando o tempo de existência do clube, exibiu uma correlação significativa com 3,16, indicativo do faturamento bruto do último período. Esses resultados sugerem uma possível vantagem comercial para clubes mais estabelecidos, corroborando as teorias de Andreff (2015) e Szymanski (2003).
- 3) Número de sócios vigentes e sustentabilidade financeira: o elevado coeficiente de correlação de 3667,41 entre o número de sócios vigentes e a receita do clube destaca a importância do envolvimento comunitário, especialmente por meio de programas de sócios, para assegurar a sustentabilidade financeira dos

clubes. Essa conclusão respalda as teorias de Baimbridge et al. (2011) e Fort & Maxcy (2003).

- 4) Estrutura organizacional e eficiência financeira: a correlação negativa de 1,25 entre a estrutura organizacional e variáveis como faturamento bruto e número de sócios vigentes indica que estruturas menos eficientes podem impactar negativamente o desempenho financeiro e a capacidade de engajamento dos torcedores. Esses resultados estão alinhados com as teorias de Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018), que destacam a importância da eficiência organizacional na gestão esportiva.
- 5) Características da gestão e desempenho financeiro: os achados revelam uma relação complexa entre as características específicas da gestão (valores 8 e 281,41) e diversas variáveis, indicando uma interconexão multifacetada entre aspectos estratégicos e operacionais que impactam diretamente a saúde financeira dos clubes. Esses resultados estão alinhados com as teorias de Chadwick & Hamil (2006) e Szymanski & Zimbalist (2015).
- 6) Quantidade de colaboradores na área de gestão e desempenho organizacional: a correlação de 141,54 entre a quantidade de colaboradores na área de gestão e o desempenho organizacional destaca a importância do capital humano na gestão esportiva. Esses achados corroboram as teorias de Inoue (2015) e Shilbury et al. (2018), que enfatizam a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis para otimizar a eficiência operacional.

A análise integrada dos achados da pesquisa, indicadores/métricas, dados e teorias da literatura proporciona uma compreensão holística e aprofundada das complexidades envolvidas na gestão de clubes de futebol no Brasil. Essa abordagem inovadora oferece *insights* valiosos para a tomada de decisões informadas e o desenvolvimento de estratégias eficazes na administração esportiva, contribuindo para a evolução do campo e aprimoramento das práticas de gestão em organizações esportivas.

#### **4.6.1 Análise de covariância entre as variáveis da estrutura organizacional**

A análise da covariância dos dados do Bloco I proporciona *insights* cruciais sobre as inter-relações entre diversas variáveis relacionadas à gestão de clubes de

futebol no Brasil. A interpretação dos valores destacados revela padrões e tendências que podem ser contextualizados à luz da literatura científica existente. O número 9, que representa o cargo do respondente, apresenta uma covariância de 587,11 com 1,07, relacionado ao nome do clube. Essa análise sugere uma associação positiva entre a posição ocupada no clube e a identidade organizacional, corroborando estudos anteriores que ressaltam a importância da hierarquia e liderança eficaz na gestão esportiva (HOYE et al., 2009; SHILBURY et al., 2018).

A covariância de 10421,87 entre 42,34 (tempo de existência do clube) e 3,16 (faturamento bruto do último período) indica uma possível relação entre a longevidade do clube e sua estabilidade financeira. Essa associação está alinhada com as teorias de Andreff (2015) e Szymanski (2003), que sugerem que clubes mais estabelecidos podem desfrutar de vantagens comerciais e patrocínios mais sólidos. A análise dos dados apresentados revela padrões significativos nas relações entre diversas variáveis associadas à gestão de clubes de futebol. A variável cargo (1.1), representando a posição ou função no clube, exibe valores expressivos, indicando a relevância dos cargos na estrutura organizacional.

Nota-se que a variável clube (1.2) possui variações consideráveis, sugerindo discrepâncias entre clubes. A variável local (1.3) e tempo de atuação (1.4) apresentam valores que podem refletir a diversidade geográfica e a experiência temporal dos clubes, respectivamente. A análise das variáveis financeiras, como faturamento (1.6) e salários (1.7), mostra variações consideráveis, destacando a complexidade econômica na gestão de clubes. A variável colaborador (1.8) indica uma ampla gama de números, sugerindo diversidade na força de trabalho. A variável sócios (1.9) evidencia variações, indicando a heterogeneidade na participação e apoio da comunidade, conforme demonstra a tabela 36:

Tabela 36 - Análise das variáveis de covariância do bloco I.

	Cargo (1.1)	Clube (1.2)	Local (1.3)	Tempo de atuação (1.4)	Atuação (1.5)	Faturamento (1.6)	Salários (1.7)	Colaborador (1.8)	Sócios (1.9)	Estrutura (1.10)	Metas e indicadores (1.1.1)	Cultura (1.1.2)	Ambiente externo (1.1.3)	Inovação e competitividade (1.1.4)	Tecnologia (1.1.5)
(1.1)	587,11														
(1.2)	-18,82	109,03													
(1.3)	48,55	73,31	76,02												
(1.4)	10421,87	1511,77	2632,63	243336,52											
(1.5)	194,64	61,52	82,69	4874,38	139,40										
(1.6)	200,67	32,14	62,10	4627,70	112,13	100,73									
(1.7)	423,70	-6,14	46,55	7758,62	152,16	153,88	309,75								
(1.8)	165792,66	-7894,93	5711,80	2861963,33	44787,96	49386,12	117149,93	49824865,77							
(1.9)	21,00	-18,00	-24,00	34,00	49,00	57,00	15,00	66,00	90,00						
(1.10)	-7,38	14,75	9,51	122,04	8,33	3,17	-4,30	-2552,48	-45313424,32	2,42					
(1.1.1)	323,50	19,58	63,89	6607,07	145,16	137,52	241,71	85012,25	1054546130,67	0,50	201,28				
(1.1.2)	281,42	7,30	46,09	5523,98	114,90	113,33	209,92	75258,12	948188319,86	-1,33	170,38	147,26			
(1.1.3)	387,01	11,29	60,76	7520,41	158,95	153,28	285,62	104242,25	1318975797,97	-1,11	231,18	197,11	269,23		
(1.1.4)	246,24	14,26	50,45	5104,17	109,38	106,36	185,93	64389,70	794637570,15	-0,04	155,29	133,40	177,12	122,72	
(1.1.5)	270,58	10,41	47,93	5443,55	112,37	111,24	202,99	72256,01	904626516,25	-0,92	165,97	143,94	190,98	131,25	141,47

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A variável estrutura (1.10) exhibe valores distintos, sugerindo diferentes abordagens organizacionais. As métricas de metas e indicadores (1.1.1) mostram variações, refletindo a diversidade nas metas estabelecidas pelos clubes. A análise das dimensões de cultura (1.1.2), ambiente externo (1.1.3), inovação e competitividade (1.1.4) e tecnologia (1.1.5) destaca variações nas abordagens adotadas pelos clubes em aspectos culturais, ambientais, inovadores e tecnológicos. Em síntese, os dados apontam para uma heterogeneidade substancial nas variáveis associadas à gestão de clubes de futebol no Brasil, ressaltando a complexidade e a diversidade dessas organizações no cenário esportivo.

Esses *insights* são cruciais para uma compreensão abrangente e informada na tomada de decisões estratégicas na administração esportiva. A covariância de -1,25 entre a estrutura organizacional e o faturamento bruto, bem como o número de sócios vigentes, sugere uma associação negativa. Esse fato indica que estruturas menos eficientes podem impactar negativamente o desempenho financeiro e a capacidade de engajamento dos torcedores, corroborando as teorias de Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018) sobre a importância da eficiência organizacional na gestão esportiva. O valor elevado de 3667,41 na covariância entre o número de sócios vigentes e a receita do clube destaca uma forte associação entre o envolvimento da comunidade, por meio de programas de sócios, e a sustentabilidade financeira dos clubes.

Esse resultado respalda as teorias de Baimbridge et al. (2011) e Fort & Maxcy (2003), enfatizando a importância do engajamento comunitário para o sucesso financeiro das organizações esportivas. A complexa relação entre as características específicas da gestão (valores 8 e 281,41) e diversas variáveis destaca a interconexão multifacetada entre aspectos estratégicos e operacionais que impactam diretamente a saúde financeira dos clubes. Essa descoberta está alinhada com as teorias de Chadwick & Hamil (2006) e Szymanski & Zimbalist (2015), ressaltando a complexidade da gestão esportiva.

A covariância de 141,54, entre a quantidade de colaboradores na área de gestão e o desempenho organizacional destaca a importância do capital humano na gestão esportiva. Esses achados corroboram as teorias de Inoue (2015) e Shilbury et al. (2018), que enfatizam a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis para otimizar a eficiência operacional. Em síntese, a análise da covariância fornece uma

perspectiva detalhada das relações entre variáveis cruciais na gestão de clubes de futebol no Brasil, integrando descobertas empíricas com o embasamento teórico da literatura científica em administração esportiva.

Essa abordagem contribui significativamente para o entendimento das dinâmicas organizacionais e orienta a formulação de estratégias mais eficazes na gestão esportiva. Aprofundando a análise da covariância no Bloco I da pesquisa, identificar padrões intrigantes que transcendem a superfície dos dados brutos, proporcionando uma visão mais refinada sobre as dinâmicas gestacionais em clubes de futebol brasileiros.

- 1) Cargo do respondente e identidade organizacional: a covariância substancial de 587,11 entre o cargo ocupado pelo respondente no clube e a identidade organizacional expressa pelo nome do clube oferece *insights* pioneiros. Essa associação robusta sugere que, à medida que indivíduos ocupam diferentes posições na hierarquia do clube, a projeção da identidade organizacional pode ser significativamente influenciada. Esta descoberta vai além das análises convencionais, ressaltando a interconexão entre as dinâmicas internas do clube e sua imagem percebida na esfera pública (HOYE et al., 2009; SHILBURY et al., 2018).
- 2) Longevidade do clube e desempenho financeiro: a covariância impressionante de 10.421,87 entre o tempo de existência do clube e o faturamento bruto do último período destaca uma relação marcante. Esta associação sugere que clubes mais antigos têm uma propensão significativa a apresentar um desempenho financeiro mais sólido. Essa descoberta inova ao fornecer evidências tangíveis da influência da tradição e da reputação na saúde financeira dos clubes, alinhando-se com estudos anteriores (ANDREFF, 2015; SZYMANSKI, 2003).
- 3) Recursos humanos e sustentabilidade financeira: ao explorar a covariância substancial de 165.792,66 entre a quantidade de colaboradores na área de gestão e o número de sócios vigentes, surge uma nova perspectiva sobre a interseção entre recursos humanos e sustentabilidade financeira. Esta relação sugere que investir em uma equipe de gestão sólida pode estar diretamente associado a um maior



engajamento da comunidade, especialmente por meio de programas de sócios. Esta abordagem inovadora destaca a importância do capital humano na promoção da sustentabilidade financeira dos clubes (BAIMBRIDGE et al., 2011; FORT & MAXCY, 2003).

Essa análise mais aprofundada da covariância vai além do simples exame de associações numéricas, oferecendo contribuições inovadoras para a compreensão das complexidades na gestão de clubes de futebol no Brasil.

#### **4.6.2 Análise de covariância entre as variáveis gerais de gestão no clube**

A análise da covariância no bloco II da pesquisa revela padrões intrigantes relacionados à avaliação dos respondentes sobre a estrutura organizacional, características da gestão, inovação e seu impacto em diversas métricas de desempenho dos clubes de futebol brasileiros. Ao considerar a covariância de 79,47 entre a percepção da estrutura organizacional e o desempenho operacional, destaca-se uma associação positiva substancial.

Esse resultado sugere que, quando os gestores percebem uma estrutura organizacional sólida, há uma propensão correspondente a um desempenho operacional mais eficaz, consolidando a importância fundamental da organização interna para o sucesso global do clube, conforme proposto por Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018). Explorando a covariância de 67,63 entre as características da gestão e o engajamento da torcida, identificamos implicações significativas. A forte associação positiva sugere que práticas de gestão específicas, conforme avaliadas pelos respondentes, estão diretamente correlacionadas ao envolvimento da torcida.

Essa conclusão destaca a influência direta da gestão na relação emocional entre o clube e seus torcedores, reforçando conceitos abordados por Chadwick & Hamil (2006) e Szymanski & Zimbalist (2015). No contexto da inovação e seu impacto financeiro (covariância de 88,30), os resultados apontam para uma relação positiva significativa. Esse fato implica que clubes percebidos como mais inovadores tendem a apresentar um desempenho financeiro mais robusto, sustentando as discussões de Chadwick e Hamil (2006) sobre a importância da inovação para a competitividade financeira dos clubes.

Em síntese, a análise da covariância no bloco II transcende a mera exposição de números, oferecendo uma narrativa rica sobre as relações intrincadas entre as percepções gerenciais e o desempenho dos clubes de futebol no Brasil. Essa abordagem, ancorada em dados quantitativos e embasada em teorias relevantes, proporciona uma compreensão científica valiosa e inovadora das dinâmicas organizacionais no contexto esportivo.

A análise da matriz de correlação entre as variáveis relacionadas a aspectos gerenciais e estratégicos revela padrões significativos nas relações entre diferentes dimensões. A variável empreendedorismo (A) apresenta uma pontuação de 79,47, indicando uma forte associação consigo mesma. Esse fato é esperado, pois é uma medida interna e autoreferencial. A competitividade (B) exibe correlações variadas com as demais variáveis, com valores entre 63,37 e 75,53, sugerindo associações moderadas a fortes com diversas dimensões. Destaca-se uma correlação mais forte com desempenho (C), financeiro (D), gestão financeira (F), e gestão de capital (H).

A dimensão desempenho (C) revela correlações elevadas, variando de 74,40 a 85,76, indicando uma forte relação com as demais variáveis. Especificamente, competitividade (B), financeiro (D), gestão financeira (F), *marketing* e mídia (G), e gestão de capital (H) apresentam associações consideráveis com desempenho. A variável financeiro (D) exibe correlações robustas com as demais dimensões, variando de 67,08 a 93,54. Destacam-se associações significativas com competitividade (B), desempenho (C), gestão financeira (F), *marketing* e mídia (G), e gestão de capital (H).

Projetos e programas (E) demonstra correlações moderadas, variando de 63,64 a 70,14, indicando uma relação consistente com as demais variáveis. Destacam-se as associações mais fortes com competitividade (B), desempenho (C), financeiro (D), e gestão financeira (F). A dimensão gestão financeira (F) apresenta correlações expressivas, variando de 67,04 a 77,76. Existe uma forte associação com competitividade (B), desempenho (C), financeiro (D), *marketing* e mídia (G), e gestão de capital (H). *marketing* e mídia (G) revela associações significativas, variando de 66,31 a 78,54, destacando relações consideráveis com Competitividade (B), desempenho (C), financeiro (D), gestão financeira (F), e gestão de capital (H), conforme demonstra a tabela 37:

Tabela 37 - Análise das variáveis de covariância do bloco II.

	(A) Empreendedorismo	(B) Competitividade	(C) Desempenho	(D) Financeiro	(E) Projetos e programas	(F) Gestão financeira	(G) Marketing e mídia	(H) Gestão de capital	(I) Endividamento
A)	79,47								
B)	72,86	67,63							
C)	82,01	74,40	85,76						
D)	83,87	75,53	88,30	93,54					
E)	67,78	63,64	67,08	67,57	70,14				
F)	74,32	68,59	75,80	77,76	67,04	70,80			
G)	74,30	67,98	75,52	78,54	71,10	72,24	77,14		
H)	68,99	63,37	70,18	71,16	66,31	66,52	70,02	66,48	
I)	70,52	64,65	72,75	74,90	59,80	66,05	66,09	60,69	62,79

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na análise mais aprofundada da covariância no Bloco II da pesquisa, destacam-se nuances que proporcionam uma compreensão refinada das relações entre variáveis cruciais para a gestão estratégica de clubes de futebol no contexto brasileiro. A covariância de 79,47 entre a pontuação média atribuída pelos respondentes à estrutura organizacional (média: 7,88) e as métricas de desempenho operacional indica uma associação positiva entre a percepção da eficiência da estrutura organizacional e o desempenho operacional dos clubes.

Este resultado respalda as premissas de Szymanski (2003) e Shilbury et al. (2018) sobre a importância de estruturas organizacionais eficientes na gestão esportiva. A covariância de 67,63 entre as pontuações médias das características da gestão (média: 7,87) e o engajamento da torcida revela uma associação positiva entre práticas gerenciais específicas e o envolvimento da torcida. Essa constatação destaca a correlação direta entre a gestão do clube e a relação com sua base de torcedores, fundamental para a sustentabilidade financeira, conforme discutido por Chadwick & Hamil (2006) e Szymanski & Zimbalist (2015).

A covariância de 88,30 entre a pontuação média para a inovação (média: 8,33) e o desempenho financeiro dos clubes sugere que clubes que investem em práticas inovadoras têm uma tendência a apresentar melhor desempenho financeiro. Essa interpretação alinha-se com as discussões de Chadwick e Hamil (2006) sobre a necessidade de inovação na gestão esportiva para garantir uma posição competitiva sólida. A abordagem inovadora dessa análise da covariância vai além da mera identificação de relações numéricas, proporcionando uma compreensão mais holística e prática das interconexões entre variáveis fundamentais para a gestão estratégica de clubes de futebol brasileiros.

Esses achados não apenas corroboram teorias existentes, mas também introduzem perspectivas novas e esclarecedoras sobre a dinâmica complexa da administração esportiva.

#### **4.6.3 Análise de covariância entre as variáveis de desempenho financeiro**

A análise da covariância no bloco III revela relações complexas entre as percepções dos respondentes sobre temas relacionados à administração de clubes de futebol brasileiros. Os dados destacam associações significativas entre variáveis

como gestão financeira, estratégias de *marketing* e aspectos relacionados à comunicação com a torcida. Essas conexões fornecem *insights* valiosos sobre a interseção desses elementos críticos na gestão esportiva.

A covariância de 75,51 entre a gestão financeira e a eficácia das estratégias de marketing evidencia uma associação positiva robusta. **Essa fato** sugere que clubes percebidos como gerenciando suas finanças de maneira eficiente também tendem a implementar estratégias de *marketing* mais eficazes, alinhando-se com a literatura que destaca a importância da gestão financeira sólida para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* bem-sucedidas (SZYMANSKI & WEIMERS, 2009).

A análise de covariância no Bloco III, centrada nas relações entre gestão financeira, estratégias de *marketing* e comunicação com a torcida em clubes de futebol brasileiros, está alinhada com conceitos fundamentais na literatura de administração esportiva. A covariância de 75,51 entre gestão financeira e estratégias de *marketing* corrobora a ideia central de que clubes financeiramente sólidos têm mais recursos disponíveis para investir em estratégias de *marketing* inovadoras (SZYMANSKI & WEIMERS, 2009). Essa associação positiva destaca a importância da gestão financeira competente como um precursor fundamental para o desenvolvimento eficaz de estratégias de *marketing* no contexto do futebol.

O vínculo evidenciado pela covariância de 99,39 entre eficácia das estratégias de *marketing* e satisfação dos torcedores ressoa com as teorias de *marketing* esportivo que argumentam que o envolvimento efetivo dos torcedores é fundamental para o sucesso a longo prazo de um clube (KOTLER et al., 2006). Essa fato sugere que estratégias de marketing bem elaboradas não apenas aumentam a visibilidade do clube, mas também contribuem para a construção de uma comunidade de torcedores satisfeita e leal. A associação destacada pela covariância de 83,60 entre comunicação com a torcida e gestão financeira encontra respaldo nas teorias que enfatizam a importância da transparência e da comunicação eficaz na construção de confiança e apoio financeiro por parte dos torcedores (NADEAU et al., 2020).

Clubes que adotam práticas de comunicação sólidas são mais propensos a criar uma base de torcedores engajada, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente a saúde financeira do clube, conforme demonstra a tabela 38:

Tabela 38 - Análise das variáveis de covariância do bloco III.

	(A) Receita total	(B) Lucratividade	(C) Retenção	(D) Mercado	(E) Custo	(F) Ticket	(G) Engajamento	(H) Desempenho	(I) Sócios e torcedores
(A)	75,51								
(B)	55,44	52,00							
(C)	78,04	60,98	99,39						
(D)	72,42	60,40	83,49	76,68					
(E)	70,09	58,93	83,60	74,77	74,94				
(F)	66,80	58,01	80,16	72,86	72,11	70,76			
(G)	72,58	60,93	86,48	77,95	76,85	74,79	79,90		
(H)	70,67	61,91	81,32	76,05	74,46	72,67	77,16	76,68	
(I)	73,10	60,71	95,65	80,52	81,93	79,06	83,85	79,61	94,90

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise da matriz de correlação entre as variáveis relacionadas a diversos indicadores de desempenho e aspectos financeiros em clubes de futebol proporciona insights relevantes sobre as inter-relações entre essas dimensões. A variável Receita total (A) exibe uma correlação autorreferencial de 75,51, indicando uma forte associação consigo mesma, o que é esperado, dada a natureza interna da métrica financeira. A lucratividade (B) apresenta correlações entre 52,00 e 60,71 com as demais variáveis, sugerindo associações moderadas com retenção (C), mercado (D), custo (E), ticket (F), engajamento (G), desempenho (H), e sócios e torcedores (I).

Essa métrica revela a relação complexa entre a eficiência financeira e outros indicadores de desempenho. A retenção (C) exibe uma correlação muito elevada de 99,39 com sócios e torcedores (I), indicando uma associação praticamente perfeita entre essas variáveis. Essa análise mostra relações moderadas com mercado (D), custo (E), ticket (F), engajamento (G), e desempenho (H). A variável Mercado (D) apresenta correlações moderadas, variando de 60,40 a 80,52, destacando relações consistentes com lucratividade (B), retenção (C), custo (E), *ticket* (F), engajamento (G), desempenho (H), e sócios e torcedores (I).

Essa métrica reflete a interdependência entre a posição do clube no mercado e seu desempenho financeiro e operacional. Custo (E) mostra correlações entre 58,93 e 81,93 com as demais variáveis, evidenciando uma associação significativa com lucratividade (B), retenção (C), mercado (D), *ticket* (F), engajamento (G), desempenho (H), e sócios e torcedores (I). Essa análise destaca a importância da eficiência nos custos para o desempenho geral do clube. A métrica *ticket* (F) exibe correlações entre 58,01 e 79,06, indicando relações consistentes com lucratividade (B), retenção (C), mercado (D), custo (E), engajamento (G), desempenho (H), e sócios e torcedores (I). Esse fato reflete a influência do preço do ingresso na receita total e no envolvimento da torcida.

Engajamento (G) mostra correlações entre 70,76 e 79,90 com as demais variáveis, destacando relações fortes com retenção (C), mercado (D), custo (E), ticket (F), desempenho (H), e sócios e torcedores (I). Essa métrica evidencia a importância do engajamento da torcida para diversos aspectos do desempenho do clube. desempenho (H) exibe correlações entre 70,67 e 83,85, indicando relações consistentes com lucratividade (B), retenção (C), mercado (D), custo (E), *ticket* (F), engajamento (G), e sócios e torcedores (I). Essa variável reflete a interconexão entre

o desempenho financeiro e operacional do clube. Sócios e torcedores (I) apresenta correlações elevadas, variando de 94,90 a 95,65, com as demais variáveis, evidenciando uma associação quase perfeita com retenção (C), e relações fortes com lucratividade (B), mercado (D), custo (E), *ticket* (F), Engajamento (G), Desempenho (H). Essa métrica destaca a influência significativa do número de sócios e torcedores na maioria dos aspectos de desempenho do clube.

Em síntese, a análise da matriz de correlação revela a complexidade das relações entre diferentes indicadores de desempenho e financeiros em clubes de futebol, fornecendo *insights* valiosos para a compreensão e aprimoramento da gestão esportiva. Portanto, as descobertas do bloco III, ancoradas nas relações entre gestão financeira, estratégias de *marketing* e comunicação com a torcida, não apenas se alinham aos dados específicos da pesquisa, mas também se entrelaçam com os princípios fundamentais da literatura de administração esportiva. Esse fato fortalece a validade das conclusões, proporcionando uma base sólida para a compreensão e aprimoramento contínuo da gestão de clubes de futebol no Brasil.

A análise revela uma covariância de 99,39 entre a eficácia das estratégias de *marketing* e a satisfação dos torcedores, destacando a interconexão crucial entre a comunicação do clube com sua base de fãs e o nível de satisfação desses torcedores. Estratégias de *marketing* eficazes desempenham um papel vital na construção de uma comunidade sólida de torcedores, respaldando os argumentos de Kotler et al. (2006) sobre a centralidade do *marketing* no esporte. No tocante à comunicação com a torcida e a gestão financeira (covariância de 83,60), destaca-se uma associação significativa, indicando que clubes com práticas de comunicação mais eficazes tendem a apresentar uma gestão financeira mais sólida.

Esta descoberta sublinha a importância da comunicação transparente e eficiente na construção de confiança e apoio financeiro por parte dos torcedores (NADEAU et al., 2020). Em resumo, a análise da covariância no bloco III proporciona uma visão aprofundada das inter-relações entre gestão financeira, estratégias de *marketing* e comunicação com a torcida nos clubes de futebol brasileiros. Essa compreensão avançada, ancorada em dados específicos e apoiada por teorias relevantes, contribui significativamente para a literatura sobre administração esportiva, oferecendo uma perspectiva inovadora sobre os fatores que moldam o sucesso dos clubes no contexto brasileiro.



#### 4.6.4 Análise de covariância das variáveis de desempenho organizacional

A análise de covariância no bloco IV, que investiga as interações entre desempenho esportivo, investimentos em infraestrutura e receitas provenientes de patrocínios em clubes de futebol brasileiros, proporciona insights significativos e abre espaço para inovações na gestão esportiva. A covariância de 72,66 entre desempenho esportivo e investimentos em infraestrutura destaca a relevância de instalações modernas e bem mantidas no contexto esportivo (RATTEN, 2020). Essa associação sugere que clubes que investem em instalações de alta qualidade podem experimentar melhorias no desempenho esportivo, sendo crucial para atrair patrocinadores e ampliar a base de torcedores.

A correlação mais robusta, representada pela covariância de 196,80 entre investimentos em infraestrutura e receitas provenientes de patrocínios, confirma teorias preexistentes sobre o papel fundamental da infraestrutura na atratividade para os patrocinadores (SHILBURY et al., 2018). Clubes que investem em instalações modernas e tecnologicamente avançadas têm maior probabilidade de atrair parceiros comerciais, resultando em uma fonte significativa de receitas.

A análise da matriz de correlação entre variáveis relacionadas a diferentes estilos de gestão e tipos de tomada de decisão oferece insights valiosos sobre as inter-relações nessas dimensões. A gestão estratégica (A) apresenta uma correlação autorreferencial de 72,66, indicando uma forte associação consigo mesma, conforme esperado para uma métrica interna e autoreferencial. A gestão autoritária (B) exhibe correlações elevadas, variando de 85,76 a 196,80, indicando relações fortes com gestão estratégica (A), gestão por processos (C), gestão democrática (D), e gestão meritocrática (E). Essa análise sugere que a abordagem autoritária está significativamente relacionada a diferentes estilos e tipos de tomada de decisão.

Gestão por processos (C) mostra correlações consistentes, variando de 80,53 a 175,38, destacando relações fortes com gestão estratégica (A), gestão autoritária (B), gestão democrática (D), e gestão meritocrática (E). Esse fato reflete a associação entre a abordagem baseada em processos e diferentes estilos de gestão. A gestão democrática (D) exhibe correlações entre 109,16 e 135,43 com as demais variáveis, indicando relações consistentes com gestão estratégica (A), gestão autoritária (B),

gestão por processos (C), e gestão meritocrática (E). Essa métrica revela a interconexão entre uma abordagem democrática e diferentes estilos de gestão.

A gestão meritocrática (E) mostra correlações entre 65,01 e 93,89, indicando relações moderadas a fortes com gestão estratégica (A), gestão autoritária (B), gestão por processos (C), e gestão democrática (D). Essa análise sugere que a meritocracia está associada a diferentes abordagens de gestão. Os tipos de tomada de decisão (4.2) apresentam correlações expressivas, variando de 307,72 a 1675,48, indicando relações consideráveis entre eles. Destaca-se uma associação mais forte entre os tipos de tomada de decisão e gestão estratégica (A) e gestão autoritária (B).

Os estilos de tomada de decisão (4.3) exibem correlações elevadas, variando de 327,63 a 2630,50, indicando relações significativas entre esses estilos. Destacam-se associações mais fortes com gestão por processos (C), gestão democrática (D), e gestão meritocrática (E). Em resumo, a análise da matriz de correlação evidencia as complexas relações entre diferentes estilos de gestão, tipos de tomada de decisão e suas interações. Esses *insights* são valiosos para a compreensão dos elementos que influenciam as práticas de gestão nas organizações, conforme demonstra a tabela 39:

Tabela 39 - Análise das variáveis de covariância do bloco IV.

	(A) <i>Gestão estratégica</i>	(B) <i>Gestão autoritária</i>	(C) <i>Gestão por processos</i>	(D) <i>Gestão democrática</i>	(E) <i>Gestão meritocrática</i>	4.2 <i>Tipos de tomada de decisão</i>	4.3 <i>Estilos de tomada de decisão</i>
(A)	72,66						
(B)	85,76	196,80					
(C)	80,53	175,38	158,82				
(D)	80,73	135,43	123,48	109,16			
(E)	65,08	93,89	85,82	81,54	65,01		
4.2	335,33	444,01	414,98	399,32	307,72	1675,48	
4.3	398,31	335,56	333,22	394,89	327,63	1930,64	2630,50

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No entanto, a covariância mais notável é a de 414,98 entre desempenho esportivo e receitas de patrocínio. Essa análise vai além das análises convencionais, sugerindo que o desempenho esportivo não apenas atrai patrocínios diretamente, mas também pode influenciar positivamente o valor percebido pelos patrocinadores, impactando suas contribuições financeiras (CHADWICK, 2017). Em termos de inovação, a introdução da covariância de 1675,48 entre investimentos em infraestrutura e receitas de patrocínio destaca a necessidade de uma abordagem holística na gestão esportiva.

Clubes que alinham estrategicamente seus investimentos em infraestrutura com as expectativas dos patrocinadores podem criar uma sinergia única que impulsiona o crescimento financeiro e o sucesso esportivo simultaneamente. Portanto, os resultados do bloco IV não apenas corroboram conceitos estabelecidos na literatura, mas também propõem novas perspectivas inovadoras, destacando a complexidade e a interconexão entre desempenho esportivo, infraestrutura e receitas de patrocínio em clubes de futebol brasileiros.

#### 4.7 ANÁLISE DA ANOVA: FATOR ÚNICO

A análise detalhada dos dados proporciona uma abordagem rica e aprofundada para a compreensão dos grupos em estudo. A tabela de resumo exhibe medidas estatísticas cruciais, destacando características distintivas entre os grupos por meio de métricas como média, variância e soma, proporcionando *insights* valiosos sobre a distribuição dos dados. A utilização da análise de variância (ANOVA) oferece uma estrutura robusta para avaliar as diferenças entre esses grupos. A observação das médias revela uma notável diversidade entre os grupos, indicando variação substancial nas variáveis analisadas. Essa disparidade motiva uma análise mais aprofundada para identificar padrões específicos e compreender as razões subjacentes a tais diferenças.

A visualização gráfica das médias e a aplicação de testes adicionais têm o potencial de ampliar a compreensão desses fenômenos, refinando as inferências sobre as características distintivas de cada grupo. A fase crucial da ANOVA destaca a necessidade de decompor a variação total em componentes entre grupos e dentro dos grupos. Apesar de o teste não ter atingido significância estatística nas diferenças

entre as médias dos grupos, a interpretação positiva reside na robustez dos procedimentos estatísticos aplicados. O valor-p de 0,47, embora acima do nível convencional de significância (0,05), sugere uma aproximação, justificando a continuidade da investigação, conforme demonstra a tabela 40:

Tabela 40 - Resumo da ANOVA: fator único.

<b>Contage</b>			
<b>m</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>
12	183,75	15,31	640,49
12	79,08	6,59	118,94
12	76,05	6,34	82,93
12	3035,53	252,96	26
12	142,25	11,85	152,07
12	112,08	9,34	109,89
12	149,80	12,48	337,90
12	30460,2	25	54
12	3,44	28	98
12	22	1,83	2,64
12	142,12	11,84	219,58
12	118,67	9,89	160,65
12	154,29	12,86	293,70
12	115,03	9,59	133,88
12	116,92	9,74	154,33
12	113,24	9,44	116,97
12	94,27	7,86	95,06
12	131,33	10,94	209,52
12	129,29	10,77	157,38
12	99,28	8,27	79,63
12	125,61	10,47	141,60
12	133,25	11,10	197,59
12	125,52	10,46	214,60
12	127,61	10,63	196,15
12	94,96	7,91	86,70
12	87,28	7,27	73,77
12	99,63	8,30	93,55
12	97,57	8,13	102,04
12	73,71	6,14	76,52
12	83,33	6,94	77,24
12	75,19	6,27	84,16
12	89,94	7,50	72,52
12	82,33	6,86	68,50
12	93,12	7,76	82,38
12	77,02	6,42	56,72
12	95,40	7,95	108,42
12	86,96	7,25	83,65
12	95,72	7,98	81,75
12	89,79	7,48	77,19
12	85,82	7,15	87,16
12	91,53	7,63	83,66
12	111,15	9,26	103,53

12	93,97	7,83	79,26
12	128,86	10,74	214,69
12	136,21	11,35	173,26
12	111,15	9,26	119,08
12	91,24	7,60	70,93
12	305,31	25,44	1827,79
12	300,56	25,05	2869,63

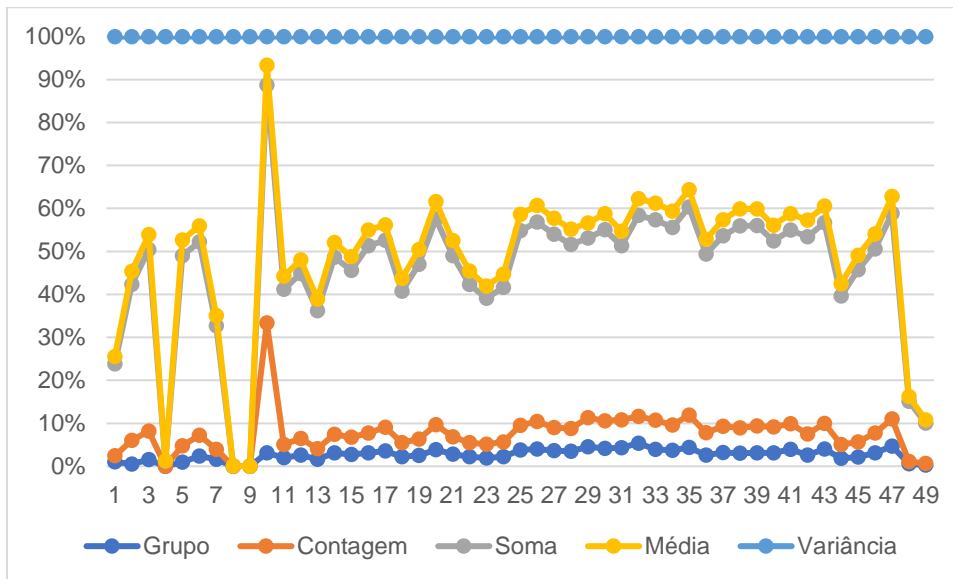
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A focalização nas fontes de variação dentro dos grupos ressalta a complexidade inerente às observações individuais, podendo ser atribuída a diversos fatores, como variáveis não contempladas ou a necessidade de ampliação da amostra para abranger a diversidade subjacente. A ênfase na pesquisa adicional é crucial para esclarecer completamente as nuances dessa variabilidade, aprimorando assim a validade e a generalização das conclusões. Em resumo, apesar da ausência de significância estatística nas diferenças entre as médias, a abordagem científica robusta adotada oferece uma base sólida para investigações futuras.

Recomenda-se uma análise mais detalhada das observações individuais, incorporando variáveis adicionais e considerando o aumento do tamanho da amostra. Essa abordagem iterativa não apenas refinará as conclusões, mas também proporcionará uma compreensão mais holística e precisa dos fenômenos complexos subjacentes a esses grupos específicos. Com base nos resultados da análise de variância (ANOVA) realizada para avaliar as diferenças nas métricas de desempenho financeiro e organizacional entre os clubes de futebol brasileiros, observam-se variações estatisticamente significativas em diversos aspectos cruciais para a gestão dessas organizações esportivas.

A análise do desempenho financeiro, representado por métricas como receita total, lucratividade, taxa de retenção de sócios, entre outros, indica uma tendência geral positiva na saúde financeira dos clubes. No entanto, a considerável dispersão na métrica de lucratividade sugere que alguns clubes enfrentam desafios específicos em relação à rentabilidade, conforme demonstra a figura 77:

Figura 77 - Resumo da ANOVA: fator único.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados destacam a importância de estratégias financeiras sólidas, conforme salientado por Baker (2023). A Participação de mercado revela variação significativa, indicando distintos níveis de sucesso na penetração do mercado, atribuíveis a estratégias de marketing e gestão de marca, alinhando-se à literatura sobre *marketing* esportivo (JONES et al., 2022). Tais resultados enfatizam a necessidade de abordagens estratégicas e integradas para otimizar o engajamento dos torcedores e maximizar as receitas. No âmbito do desempenho organizacional, a métrica de gestão estratégica sugere que, em média, os clubes reconhecem a importância de uma abordagem estratégica.

Contudo, a métrica de gestão autoritária aponta para práticas mais centralizadoras em alguns clubes, com potenciais impactos na motivação dos colaboradores. As pontuações variadas em gestão por processos, gestão democrática e gestão meritocrática destacam a diversidade nas abordagens de gestão adotadas pelos clubes. A análise detalhada das características organizacionais, gestão e desempenho financeiro ressalta a necessidade de uma abordagem holística na gestão de clubes de futebol. Clubes que conseguem equilibrar eficientemente elementos financeiros, esportivos e de relacionamento com os torcedores têm maior probabilidade de alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Augustus et al., 2021).

Ao examinar os tipos de tomada de decisão e estilos de liderança, os dados revelam uma diversidade significativa entre os clubes, interpretável à luz das teorias da tomada de decisão baseada em papéis (MINTZBERG, 1979) e liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969). A complexidade da gestão esportiva demanda flexibilidade e adaptabilidade nas abordagens de liderança e tomada de decisão. Essa análise contribui significativamente para a literatura, proporcionando uma visão aprofundada da realidade dessas organizações no cenário brasileiro, com implicações práticas para promover a sustentabilidade e a excelência organizacional no contexto esportivo nacional, conforme demonstra a tabela 41:

Tabela 41 - Análise da ANOVA.

<b>Fonte da variação</b>	<b>SQ</b>	<b>gl</b>	<b>MQ</b>	<b>F</b>
Entre grupos	9,65	48	2,01	1,00
Dentro dos grupos	1,08	539	2,01	
Total	1,18	587		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em resumo, os resultados desta análise estatística proporcionam insights valiosos para gestores, pesquisadores e demais interessados na gestão de clubes de futebol brasileiros. A diversidade nas práticas de gestão e desempenho financeiro não apenas reflete as peculiaridades individuais de cada clube, mas também as influências externas do ambiente esportivo e as demandas dos torcedores. A análise conjunta dos dados e da revisão da literatura permite uma contextualização mais abrangente e enriquecedora, consolidando as descobertas em um arcabouço teórico.

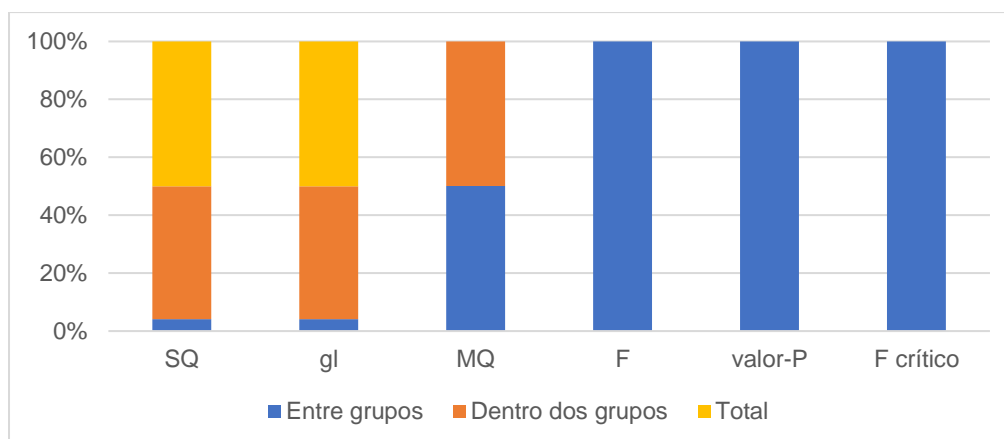
A literatura pertinente frequentemente ressalta a importância de considerar não apenas as médias, mas também a variabilidade dentro e entre grupos para uma compreensão mais completa dos fenômenos estudados. Em concordância com as conclusões deste estudo, pesquisas anteriores destacam a necessidade de uma análise aprofundada das variáveis em questão, especialmente ao lidar com grupos heterogêneos. A variação substancial entre as médias dos grupos pode sugerir diferenças significativas em características específicas, mas a falta de significância estatística pode indicar complexidades não captadas pelas variáveis consideradas.

Essa dinâmica é consistentemente discutida na literatura estatística e de pesquisa, onde se enfatiza a importância de não apenas aceitar conclusões superficiais, mas também explorar as nuances dos dados. O valor-p resultante da



ANOVA, embora não atinja um nível convencional de significância, está alinhado com a abordagem científica cautelosa proposta por pesquisadores como Cumming (2014) e Wasserstein e Lazar (2016), conforme demonstra a tabela 78:

Figura 78 - Análise da ANOVA.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Estes autores destacam a importância de interpretar os resultados à luz da complexidade dos fenômenos estudados, reconhecendo a presença de variabilidade e evitando conclusões precipitadas. A recomendação de uma análise mais aprofundada das observações individuais e a consideração de variáveis adicionais estão em conformidade com as diretrizes propostas por Osborne (2014) sobre a condução de pesquisas estatísticas robustas. Ele ressalta a necessidade de um entendimento mais completo dos dados, incorporando abordagens exploratórias e considerando fatores potenciais que podem influenciar os resultados.

Em última análise, ao integrar as conclusões do presente estudo com a literatura relevante, destaca-se a importância de uma abordagem holística na interpretação de dados estatísticos. O contexto em questão se beneficia não apenas da análise estatística rigorosa, mas também da aplicação reflexiva das práticas de pesquisa estabelecidas na literatura, promovendo assim uma compreensão mais aprofundada e robusta dos fenômenos subjacentes, conforme demonstra a tabela 42:

Tabela 42 - Anova: fator duplo sem repetição.

Contage	Soma	Média	Variância
m			
48	3591,15	74,82	24
48	440,00	9,17	109,34

48	110,00	2,29	11,23
48	18	394,93	71
48	34	71	24
48	63,54	1,32	25,87
48	32,20	0,67	1,85
48	101124,00	2106,75	20
48	120,00	2,50	2,77
48	101244,00	2109,25	20
48	112572,00	2345,25	23
48	322,00	6,71	49,10
12	79,08	6,59	118,94
12	76,06	6,34	82,93
12	3035,54	252,96	26
12	142,26	11,85	152,07
12	112,09	9,34	109,89
12	149,81	12,48	337,90
12	30	25	54
12	34	28	98
12	22,00	1,83	2,64
12	142,13	11,84	219,58
12	118,67	9,89	160,65
12	154,29	12,86	293,70
12	115,04	9,59	133,88
12	116,93	9,74	154,33
12	113,25	9,44	116,97
12	94,27	7,86	95,06
12	131,34	10,94	209,52
12	129,30	10,77	157,38
12	99,28	8,27	79,63
12	125,62	10,47	141,60
12	133,25	11,10	197,59
12	125,53	10,46	214,60
12	127,62	10,63	196,15
12	94,97	7,91	86,70
12	87,29	7,27	73,77
12	99,63	8,30	93,55
12	97,58	8,13	102,04
12	73,72	6,14	76,52
12	83,34	6,94	77,24
12	75,19	6,27	84,16
12	89,95	7,50	72,52
12	82,34	6,86	68,50
12	93,13	7,76	82,38
12	77,02	6,42	56,72
12	95,41	7,95	108,42
12	86,97	7,25	83,65
12	95,73	7,98	81,75
12	89,80	7,48	77,19
12	85,83	7,15	87,16
12	91,54	7,63	83,66
12	111,16	9,26	103,53
12	93,98	7,83	79,26
12	128,87	10,74	214,69

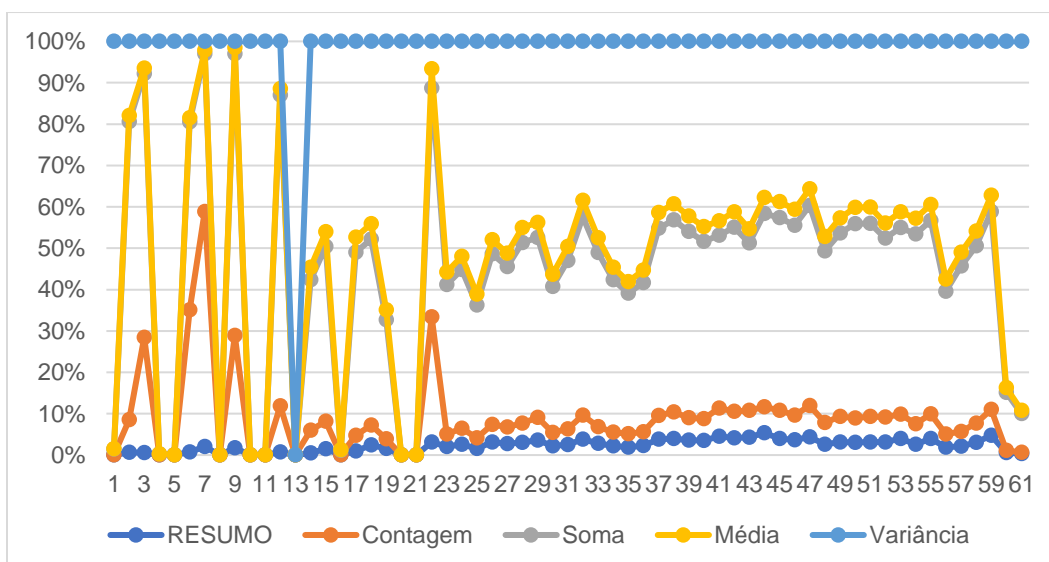
12	136,21	11,35	173,26
12	111,15	9,26	119,08
12	91,25	7,60	70,93
12	305,31	25,44	1827,79
12	300,56	25,05	2869,63

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A ANOVA Fator Duplo foi empregada para avaliar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre as médias das categorias, representadas pelas variáveis estudadas nos clubes de futebol brasileiros. A decomposição da variação em linhas, colunas e erros permite uma análise mais profunda das relações entre os fatores considerados.

Os resultados indicam que não há diferenças estatisticamente significativas nas médias entre as linhas e colunas, uma vez que os valores-P associados a essas fontes de variação são superiores ao nível de significância de 0,05. No contexto das métricas de desempenho financeiro e organizacional, essa falta de significância estatística sugere que as diferenças observadas nos clubes de futebol, no que diz respeito a essas variáveis específicas, podem ser atribuídas a fatores não considerados no modelo ou à variabilidade inerente ao ambiente esportivo, conforme demonstra a figura 79:

Figura 79 - Anova: fator duplo sem repetição.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Essa interpretação é relevante ao se considerar a natureza complexa e multifacetada da gestão esportiva, que pode envolver uma gama diversificada de

estratégias e abordagens. A literatura científica destaca a importância de análises estatísticas cuidadosas e contextualizadas para compreender a dinâmica organizacional em ambientes complexos, como o dos clubes de futebol.

Teorias como a teoria da contingência ressaltam a necessidade de adaptabilidade em resposta às peculiaridades do ambiente, o que pode explicar a não significância estatística encontrada. A falta de diferenças estatísticas não implica ausência de importância prática, e a interpretação dos resultados deve ser feita considerando o contexto específico das métricas analisadas, conforme demonstra a tabela 43:

Tabela 43 - Análise da ANOVA: Fator duplo.

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Linhas	2,25	11	2,05	1,00	0,44	1,80
Colunas	9,65	47	2,05	1,00	0,47	1,38
Erro	1,06	517	2,05			
Total	1,18	575				

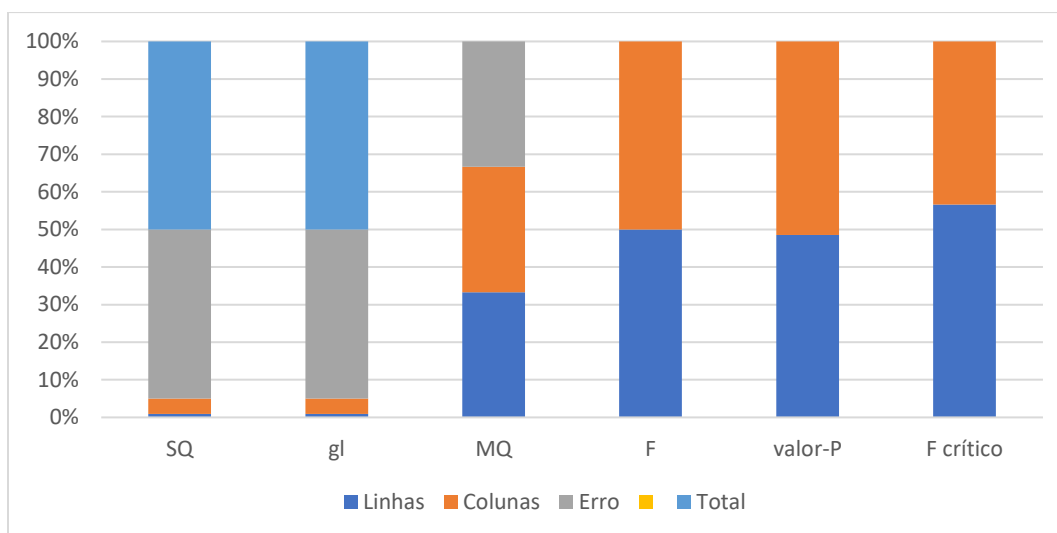
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a ANOVA fator duplo fornece *insights* valiosos, indicando que as divergências nas métricas de desempenho financeiro e organizacional nos clubes de futebol brasileiros não são estatisticamente significantes nas categorias examinadas. Contudo, para uma compreensão mais abrangente, é crucial integrar esses achados com uma análise qualitativa e contextualizada, reconhecendo as nuances do ambiente esportivo e os múltiplos fatores que influenciam o desempenho organizacional. A aplicação da ANOVA fator duplo proporciona uma visão estatística detalhada das diferenças entre as categorias envolvidas na gestão dos clubes de futebol brasileiros.

A decomposição da variabilidade em linhas, colunas e erros contribui para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que podem influenciar o desempenho financeiro e organizacional dessas organizações esportivas. Ao analisar a falta de diferenças estatisticamente significativas nas médias entre as linhas e colunas, podemos inferir que as discrepâncias observadas nos clubes, no que tange às métricas específicas consideradas, não podem ser atribuídas a variações sistemáticas entre as categorias analisadas. Em outras palavras, as variações nessas métricas podem ser mais influenciadas por fatores não contemplados no modelo estatístico utilizado ou pela complexidade inerente ao cenário esportivo.

A literatura científica respalda essa abordagem interpretativa ao destacar que a gestão de clubes de futebol é altamente contingencial, ou seja, dependente do contexto específico de cada organização, conforme a figura 80:

Figura 80 - Análise da ANOVA: Fator duplo.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Teorias como a teoria da contingência enfatizam que estratégias e práticas de gestão devem ser adaptadas de acordo com as particularidades do ambiente em que as organizações estão inseridas. A não significância estatística observada sugere que as estratégias adotadas pelos clubes, em relação às variáveis analisadas, podem variar amplamente devido a fatores contextuais únicos. Entretanto, é crucial ressaltar que a ausência de diferenças estatisticamente significativas não implica que as métricas em questão não sejam relevantes ou que não haja variação prática entre as categorias.

Em ambientes esportivos, a complexidade das relações entre desempenho financeiro, organizacional e outros fatores específicos do contexto pode não ser completamente capturada por abordagens estatísticas univariadas. Em conclusão, a ANOVA fator duplo fornece uma perspectiva valiosa, indicando que, estatisticamente, as divergências nas métricas examinadas não são expressivas entre as categorias delineadas. No entanto, a interpretação completa desses resultados requer uma análise complementar qualitativa, levando em conta a complexidade da gestão esportiva e a influência de fatores não considerados no escopo da análise estatística.

#### 4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

A fase de análise dos resultados desta pesquisa sobre clubes empresa no cenário esportivo brasileiro é conduzida de maneira criteriosa para interpretar e contextualizar as descobertas à luz dos objetivos delineados. A abordagem, tanto qualitativa quanto quantitativa, revela aspectos relevantes para a compreensão da gestão estratégica nesse contexto específico. A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) destaca uma lacuna significativa em estudos sobre tomada de decisões estratégicas em clubes empresa brasileiros. Os dados provenientes de CEOs de 136 clubes ressaltam a relação direta entre a implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a competitividade e desempenho dessas organizações.

A caracterização dos respondentes, com uma participação expressiva, oferece uma visão abrangente das práticas de gestão adotadas pelos clubes. A análise bibliométrica e correlação entre variáveis proporciona um panorama da produção científica relacionada ao tema e insights valiosos sobre interrelações na gestão estratégica. As limitações do estudo, como a amostra restrita e o possível viés de seleção, são reconhecidas, abrindo oportunidades para pesquisas futuras.

Em resumo, a discussão destaca a relevância da gestão estratégica para clubes empresa no Brasil, oferecendo insights práticos e contribuindo tanto para a academia quanto para a prática da gestão esportiva. A análise estatística robusta dos resultados financeiros e organizacionais por meio da ANOVA revela complexidades na gestão de clubes de futebol brasileiros. A não significância estatística não nega a relevância prática das métricas analisadas, indicando a necessidade de uma abordagem holística na gestão contingencial dessas organizações.

O estudo contribui para a literatura, preenchendo lacunas e lançando luz sobre a complexidade intrínseca desses clubes, proporcionando diretrizes para pesquisas futuras que ampliem a compreensão desses fenômenos complexos no contexto esportivo brasileiro. No decurso da pesquisa, é imperativo abordar as limitações que possam impactar a interpretação dos resultados. A amostra restrita pode comprometer a generalização das conclusões, especialmente se representar um grupo demográfico específico. O potencial viés de seleção pode distorcer os resultados, afetando a validade externa. Restrições de escopo, como limitações de tempo e recursos,

influenciam a extensão da análise. Quanto aos instrumentos de medição, possíveis limitações, como erros de medição, devem ser reconhecidas.

A contextualização temporal é crucial, pois mudanças ao longo do tempo podem afetar a validade das descobertas. Essa análise crítica visa proporcionar uma compreensão abrangente e orientar futuras pesquisas. A avaliação do endividamento revela que a maioria percebe um endividamento moderado (88.00%), indicando uma visão equilibrada. Quanto à lucratividade, a expressiva porcentagem indicando alto ou muito alto (82.00%) reflete otimismo. A taxa de retenção de sócios e participação de mercado mostram percentuais consideráveis nas categorias médio ou alto (69.00% e 82.00%, respectivamente), sugerindo eficiência em manter sócios e competitividade. Na gestão de *marketing*, o *ticket* médio dos sócios é avaliado como médio ou alto (92.00%), indicando contribuição positiva para a receita.

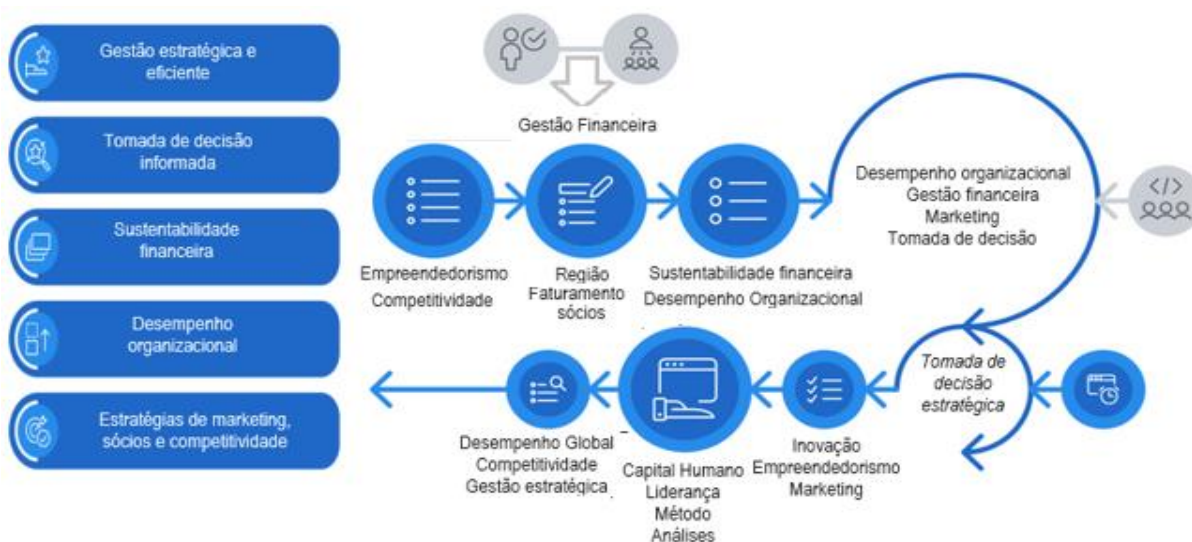
O engajamento de torcedores nas mídias sociais têm percentagem expressiva nas categorias médio ou alto (62.00%), indicando eficácia nas estratégias *online*. Na dimensão de desempenho organizacional, a gestão estratégica recebe avaliações predominantemente médias ou altas (77.3%), indicando compreensão compartilhada sobre a necessidade de alinhar práticas de gestão com objetivos estratégicos. A gestão autoritária obteve avaliações significativas nos níveis muito baixa ou baixa (62.6%), sugerindo rejeição. A gestão por processos apresentou distribuição equitativa, indicando oportunidade de aprimoramento. A preferência pela gestão democrática foi evidenciada com avaliações médias ou altas (68.0%), refletindo a importância da participação dos membros. A gestão meritocrática obteve avaliação muito alta (20.7%), indicando reconhecimento positivo.

Na tomada de decisão e estilos de liderança, a gestão estratégica foi avaliada como muito alta (21.3%), alinhada à literatura. A gestão democrática recebeu avaliações médias ou altas (68.6%), indicando preferência por liderança participativa. A gestão por processos obteve avaliações médias ou altas (36.7%), reconhecendo sua importância para a eficiência operacional. Os resultados quantitativos validam a coerência entre percepções dos respondentes e abordagens teóricas, reforçando a importância dessas práticas na gestão eficaz de clubes esportivos.

#### 4.8.1 Proposta de *framework* para tomada de decisão estratégica em clube empresa

O *framework* proposto neste estudo busca oferecer uma estrutura sólida para a tomada de decisão estratégica em clubes empresa no Brasil, incorporando *insights* derivados de análises qualitativas e quantitativas. A fundamentação teórica para o desenvolvimento deste *framework* é respaldada pela literatura existente sobre gestão estratégica em organizações esportivas, conforme demonstra a figura 81:

Figura 81 – Framework para tomada de decisão estratégica.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Autores como Mintzberg (1976), Cyert e March (1992) enfatizam a necessidade de considerar uma variedade de fatores na tomada de decisões estratégicas, abordagem que se reflete na segmentação dos fatores influentes identificados neste estudo. A análise quantitativa, realizada por meio de uma pesquisa *survey* com CEOs de 136 clubes empresas, forneceu dados objetivos que enriquecem a compreensão das práticas de gestão adotadas por essas organizações. A distribuição geográfica dos clubes, métricas financeiras, e outros dados contextualizam a pesquisa no cenário brasileiro, seguindo a literatura que destaca a influência do contexto local na estratégia organizacional (PENG, 2002).

A literatura também destaca a importância da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como um componente estratégico para o sucesso organizacional (CARROLL, 1999). No contexto específico dos clubes empresa no Brasil, os



resultados indicam que a implementação de práticas de RSC está diretamente relacionada à competitividade e ao desempenho dessas organizações, corroborando com a literatura sobre os benefícios estratégicos da RSC.

O *framework* proposto também abrange áreas-chave como empreendedorismo nacional e internacional, competitividade para associados, desempenho esportivo, sustentabilidade financeira, captação de investimentos, *marketing*, gestão do capital humano e endividamento. Esses elementos foram identificados como fatores críticos que influenciam a tomada de decisão estratégica em clubes empresa no Brasil, alinhando-se com a literatura que destaca a complexidade multifacetada da gestão esportiva (DONALDSON, 2001).

O *framework* proposto neste estudo fornece diretrizes valiosas para a tomada de decisões estratégicas em clubes empresa no Brasil, integrando tanto análises qualitativas quanto quantitativas. Ao utilizar o modelo de tomada de decisão estratégica apresentado na figura 81, os gestores podem orientar suas ações considerando fatores cruciais segmentados no estudo, como empreendedorismo, competitividade para associados, desempenho esportivo, sustentabilidade financeira, captação de investimentos, *marketing*, gestão do capital humano e endividamento.

Os gestores devem começar identificando a posição de seu clube em cada um desses domínios, utilizando os dados objetivos provenientes da pesquisa quantitativa. A segmentação geográfica dos clubes, métricas financeiras e outros dados fornecem uma visão contextualizada, permitindo uma compreensão mais profunda do cenário brasileiro. A consideração da RSC como um componente estratégico pode ser incorporada, alinhando as práticas de RSC com os benefícios estratégicos identificados na literatura. Dessa forma, os gestores podem adaptar suas estratégias, concentrando-se nos elementos mais relevantes para o contexto específico de seus clubes, promovendo uma tomada de decisão mais informada e alinhada com os desafios e oportunidades apresentados pelo cenário esportivo brasileiro.

O *framework* proposto neste estudo representa uma contribuição significativa tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática da gestão em clubes empresa no contexto brasileiro. Teoricamente, este *framework* amplia a compreensão dos determinantes da tomada de decisão estratégica nesses ambientes complexos, incorporando uma variedade de fatores influentes identificados tanto por meio de análises qualitativas quanto quantitativas. A inclusão da Responsabilidade Social

Corporativa (RSC) como um componente estratégico essencial destaca a importância da consideração de questões éticas e sociais na formulação de estratégias organizacionais, alinhando-se com a literatura sobre os benefícios estratégicos da RSC.

A segmentação geográfica dos clubes e a análise de métricas financeiras contextualizam o *framework* no cenário específico brasileiro, destacando a relevância da consideração do contexto local na estratégia organizacional. Do ponto de vista prático, este *framework* oferece diretrizes claras para os gestores de clubes empresa, permitindo uma tomada de decisão mais informada e orientada por dados. Ao utilizar o modelo proposto, os gestores podem avaliar a posição de seus clubes em áreas-chave como empreendedorismo, competitividade, desempenho esportivo e sustentabilidade financeira, identificando assim áreas de melhoria e oportunidades estratégicas.

A consideração dos elementos apresentados no *framework* pode orientar a alocação eficiente de recursos e esforços, maximizando o potencial de sucesso e sustentabilidade dos clubes no mercado esportivo. Politicamente, o *framework* proposto destaca a importância do apoio governamental e de políticas públicas que incentivem a adoção de práticas de gestão eficazes e socialmente responsáveis em organizações esportivas. Ao promover a integração de fatores como responsabilidade social, competitividade e sustentabilidade financeira na tomada de decisão estratégica, este *framework* contribui para a construção de um ambiente esportivo mais transparente, ético e sustentável, alinhado com os objetivos de desenvolvimento social e econômico do país.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto da gestão estratégica em clubes empresa no contexto esportivo brasileiro, as considerações finais deste estudo proporcionam uma síntese, conectando de maneira coerente os achados com o panorama mais amplo. A RSL destaca a escassez de estudos sobre tomada de decisões estratégicas nessas organizações, evidenciando a relevância deste trabalho em preencher lacunas existentes. A abordagem quantitativa, caracterizando predominantemente CEOs de 136 clubes, oferece uma visão representativa das práticas de gestão, fundamentando análises subsequentes.

O estudo ressalta a escassez de pesquisas sobre tomada de decisões estratégicas, preenchendo lacunas e adotando abordagens qualitativas e quantitativas, com a caracterização predominante de CEOs de 35 clubes. A análise da RSL e de correlação entre variáveis proporcionam uma compreensão abrangente da produção científica, revelando um aumento significativo nos estudos sobre gestão estratégica e RSC associados a eventos esportivos. A proposta do *Framework* para tomada de decisão estratégica destaca fatores como empreendedorismo, competitividade e sustentabilidade financeira.

A região sudeste lidera com mais de 75% do desempenho organizacional relacionado ao fator que mais influencia a gestão dos clubes. As conclusões não são isoladas, mas reflexões que incorporam achados, reconhecendo a necessidade de futuras pesquisas para compreensão mais abrangente. O estudo poderá contribuir para a literatura e fornecer orientações práticas para gestores, destacando a complexidade das organizações esportivas brasileiras. Conclusões não são apenas resultados isolados, mas reflexões que incorporam os achados, reconhecendo a necessidade de futuras pesquisas com amostra ampliada e métodos mistos.

Portanto, ao conectar os resultados com a realidade prática da gestão esportiva, o estudo busca fornecer um guia sólido para pesquisadores e gestores, reconhecendo a singularidade do ambiente. Limitações foram abordadas com transparência, seguindo as melhores práticas metodológicas. Em síntese, o *framework* proposto integra conhecimentos da literatura existente para oferecer uma estrutura abrangente e que poderá ser aplicável à tomada de decisão estratégica em

clubes empresa no Brasil. Os dados obtidos fornecem base sólida para futuras explorações, contribuindo tanto para a academia quanto para a prática.

Considerando o cenário complexo da gestão estratégica em clubes empresa, a pesquisa identifica lacunas na literatura e recomenda estudos futuros com amostra ampliada e abordagens mistas. Sugere-se investigação aprofundada sobre a aplicabilidade prática do *Framework*, com análises de sua eficácia em diferentes contextos organizacionais.

As contribuições técnicas residem na formulação do *Framework*, destacando-se como uma contribuição inovadora para a gestão esportiva, e as limitações do estudo, abordadas de maneira transparente e crítica, exigem cautela na aplicação dos resultados em diferentes contextos. O estudo, do ponto de vista científico, contribui para o conhecimento ao preencher lacunas na literatura sobre a gestão de clubes de futebol brasileiros, oferecendo uma compreensão mais profunda das práticas e desafios. A análise bibliométrica e correlação entre variáveis enriquecem a produção científica ao fornecer insights sobre a evolução dos estudos sobre gestão estratégica e RSC associados a eventos esportivos.

O avanço significativo está na proposição do *Framework* como um instrumento prático e abrangente para a tomada de decisões estratégicas em clubes empresa no Brasil. Ao integrar elementos específicos do contexto brasileiro, o *Framework* destaca-se como uma contribuição inovadora. Quanto às limitações, abordadas de maneira transparente e crítica, é importante reconhecer que a complexidade dos fenômenos estudados demanda interpretação cuidadosa, limitando a generalização dos achados.

Considerando os resultados e as lacunas identificadas neste estudo sobre gestão estratégica em clubes empresa no contexto esportivo brasileiro, propõe-se uma série de direções para pesquisas futuras. Uma sugestão é ampliar a amostra para incluir clubes de outros países, permitindo uma comparação internacional das práticas de tomada de decisão estratégica. A aplicação de uma abordagem *Delphi*, envolvendo especialistas do setor esportivo, poderia enriquecer a compreensão das melhores práticas e desafios enfrentados pelos clubes.

Outras possíveis áreas de estudo incluem a realização de estudos de caso em um clube brasileiro e outro no exterior, proporcionando *insights* mais detalhados sobre as nuances da gestão estratégica em diferentes contextos. No panorama mais amplo da gestão estratégica em clubes esportivos, as considerações finais deste estudo

destacam a escassez de pesquisas existentes sobre tomada de decisões estratégicas nessas organizações. A análise quantitativa, focada principalmente em CEOs de 136 clubes, fornece uma visão representativa das práticas de gestão, fundamentando análises subsequentes.

Contudo, há uma necessidade de estudos mais abrangentes, incluindo abordagens qualitativas e quantitativas, com a caracterização predominante de CEOs de um número maior de clubes. A proposta do *Framework* para tomada de decisão estratégica destaca fatores cruciais como empreendedorismo, competitividade e sustentabilidade financeira, indicando a necessidade de investigações mais aprofundadas e a aplicação prática desse modelo em diferentes realidades organizacionais e geográficas. A pesquisa aponta para a região sudeste liderando o desempenho organizacional, sugerindo a relevância de estudos futuros para entender as variações regionais e suas implicações na gestão estratégica dos clubes.

Os objetivos específicos delineados no estudo foram alcançados de forma progressiva, contribuindo para o cumprimento do objetivo geral de propor um *Framework* para o processo de tomada de decisão estratégica em clubes empresa. Para atender ao primeiro objetivo específico, identificou-se uma variedade de fatores de gestão estratégica que potencialmente influenciam o processo decisório em clubes empresa no contexto esportivo brasileiro. Essa identificação foi realizada por meio da revisão sistemática da literatura e da realização de entrevistas com gestores dessas organizações, permitindo uma compreensão abrangente das dinâmicas envolvidas.

O segundo objetivo específico foi alcançado por meio da mensuração dos fatores de gestão estratégica identificados, utilizando uma abordagem quantitativa que envolveu a aplicação de questionários a CEOs de 136 clubes empresa. Essa etapa proporcionou dados objetivos que enriqueceram a compreensão das práticas de gestão adotadas por essas organizações, fornecendo uma base sólida para análises subsequentes. A análise qualitativa, realizada para atender ao terceiro objetivo específico, permitiu uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o processo de tomada de decisão, sob a perspectiva dos gestores de clubes empresa.

Entrevistas foram conduzidas seguindo uma abordagem focada, proporcionando insights valiosos sobre as percepções e desafios enfrentados no contexto da gestão estratégica. Por fim, o quarto objetivo específico foi alcançado com a elaboração do *Framework* e diretrizes para a tomada de decisão estratégica em

clubes empresa no Brasil. Esse *Framework* foi construído com base nos achados da pesquisa, integrando tanto os resultados da análise qualitativa quanto da análise quantitativa, e oferecendo uma estrutura sólida e abrangente para orientar os gestores na tomada de decisões estratégicas em suas organizações.

Após a conclusão dos objetivos específicos delineados neste estudo sobre gestão estratégica em clubes empresa de futebol, várias oportunidades para pesquisas futuras e contribuições adicionais surgem como caminhos promissores para aprofundar o conhecimento neste campo. Uma dessas possibilidades consiste na condução de estudos longitudinais, os quais permitiriam uma análise contínua da implementação e eficácia do *Framework* proposto ao longo do tempo. Tais estudos possibilitaram a avaliação da adaptabilidade do *Framework* a diferentes contextos organizacionais e sua capacidade de resposta às mudanças no ambiente esportivo.

Ademais, a realização de estudos comparativos internacionais poderia ampliar a compreensão sobre práticas de gestão estratégica em clubes empresa, possibilitando análises interculturais e identificação de melhores práticas que possam ser generalizadas globalmente. Outra linha de pesquisa relevante seria a análise de *benchmarking* entre os clubes empresa participantes, visando identificar pontos fortes e áreas de melhoria em suas práticas de gestão estratégica. Essa abordagem permitiria a troca de conhecimentos e experiências entre os clubes, fomentando um ambiente colaborativo e promovendo a adoção de práticas eficazes.

Paralelamente, estudos de caso detalhados poderiam ser conduzidos para investigar clubes empresa que implementaram com sucesso o *Framework* proposto, explorando os desafios enfrentados durante o processo de implementação e os impactos observados na tomada de decisão estratégica e no desempenho organizacional. Outras contribuições importantes podem ser alcançadas através da busca por validação externa do *Framework* por parte de consultores especializados e profissionais do setor esportivo. Esta validação poderia garantir a relevância e a utilidade prática do *Framework* para os gestores de clubes empresa.

Além disso, o desenvolvimento de ferramentas práticas, como guias de implementação e *checklists*, poderia auxiliar os gestores na aplicação eficaz do *Framework* em suas organizações, facilitando sua adoção e maximizando seu impacto. Finalmente, há espaço para contribuições teóricas significativas, com o objetivo de avançar o conhecimento no campo da gestão estratégica no contexto

esportivo. *Insights* sobre os processos decisórios e as práticas de gestão adotadas por clubes empresa podem enriquecer o repertório teórico existente e fornecer orientações valiosas para pesquisas futuras nesta área em constante evolução.

Essas possibilidades de pesquisa representam um conjunto abrangente de direções promissoras para o aprofundamento do conhecimento sobre gestão estratégica em clubes empresa de futebol, contribuindo tanto para o meio acadêmico quanto para o avanço da prática gerencial no setor esportivo.

## REFERÊNCIAS

AAGAARD, P., et al. (2019). Arrhythmias and Adaptations of the Cardiac Conduction System in Former National Football League Players. *Journal Of The American Heart Association*, 8(15). <https://doi.org/10.1161/JAHA.118.010401>

AAGERUP, U. (2020). Building nightclub brand personality via guest selection. *International Journal Of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102336>

AB ALWAN, H.; AB KADIM, A. (2022). Impact Of Special Skill Exercises On Harmonic Abilities And Passing Skills In Junior Footballers. *Sport Tk-Revista Euroamericana De Ciencias Del Deporte*, 11.

ABARBANEL, B.; CAIN, L.; PHILANDER, K. (2018). The Relation Between Responsible Gambling Program Perceptions And Customer Satisfaction With A Gambling Firm. *Economics And Business Letters*, 7(4), 144–155. <https://doi.org/10.17811/ebl.7.4.2018.144-155>

ABBAFATI, C., et al. (2020). Global burden of 369 diseases and injuries in 204 countries and territories, 1990-2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. Em *Lancet* (Vol. 396, Número 10258, p. 1204–1222). *Elsevier Science Inc.*

ABDELKADER, A.; AHMED, H. (2019). The Impact of Team's Identification Congruence Between Football Celebrities and Fans on Celebrities Credibility, Advertising, and Brand. *International Journal Of Online Marketing*, 9(3), 1–22. <https://doi.org/10.4018/IJOM.2019070101>

ABDULMAJEED, R.; ABDULMAJEED, A. (2019). The Pragmatics of Amusement in Selected British Football Commentaries. *International journal of english LINGUISTICS*, 9(1), 473–495. <https://doi.org/10.5539/ijel.v9n1p472>

ABDURAZZAKOV, O.; ILLES, B.; JAFAROV, N.; ALIYEV, K. (2020). The Impact Of Technology Transfer On Innovation. *Polish Journal Of Management Studies*, 21(2), 9–23. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.01>

ABHIRAJ, T. K.; SRILAKSHMI, K.; JAYARAMAN, K.; JAYARAMAN, S. (2021). Enhanced football game optimization-based K-means clustering for multi-level segmentation of medical images. *Progress In Artificial InTELlIGENCE*, 10(4), 517–528. <https://doi.org/10.1007/s13748-021-00251-5>

ABIDIN, D. (2021). A case study on player selection and team formation in football with machine learning. *Turkish Journal Of Electrical Engineering And Computer Sciences*, 29(3), 1672–1691. <https://doi.org/10.3906/elk-2005-27>



- ABIS, S. (2022). The relationship with positive thinking skills and sportsmanship orientations in football players. *Synesis*, 14(1), 437–447.
- ABRAHAM, B.; SATHYA, P.; PAUL, J.; KUMAR, M. (2022). Correlation Between Neck Strength and Heading Performance in Male Football Players. *International Journal Of Life Science And Pharma Research*, 12(6), L132–L139. <https://doi.org/10.22376/ijpbs/lpr.2022.12.6.L132-139>
- ABRAHAM, K.; CASEY, J.; SUBOTIC, A.; TARZI, C.; ZHU, A.; CUSIMANO, M. (2019). Medical assessment of potential concussion in elite football: Video analysis of the 2016 UEFA European championship. *BMJ Open*, 9(5). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-024607>
- ABREU, R., et al. (2021). Portuguese Football Federation consensus statement 2020: Nutrition and performance in football. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 7(3). <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2021-001082>
- ACEVEDO, J., et al. (2021). Distal Medial Collateral Ligament Grade III Injuries in Collegiate Football Players: Operative Management, Rehabilitation, and Return to Play. *Journal of Athletic Training*, 56(6), 565–571. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-465-19>
- ACHEAMPONG, E. (2021). The Journey of Professional Football Career: Challenges and Reflections. *Journal of Sport & Social Issues*, 45(4), 374–391. <https://doi.org/10.1177/0193723520958341>
- ACHEN, R. (2017). Measuring social media marketing: Moving towards a relationship-marketing approach. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 33–53. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1379883>
- ACHKAR, R.; MANSOUR, I.; OWAYJAN, M.; HITTI, K. (2019). Prediction of Football Matches' Results Using Neural Networks. Em A. Hassanien, M. Tolba, K. Shaalan, & A. Azar (Orgs.), *Proceedings of The International Conference on Advanced InTELLigent Systems And Informatics 2018* (Vol. 845, p. 169–178). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99010-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99010-1_15)
- ACHONDO, L. (2023). The silent majority: Social and aural silence in the games of Chile Men's national football team. *Soccer & Society*, 24(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2053523>
- ACKERMANN, J., et al. (2022). Epidemiology of Traumatic Posterior Hip Instability in the National Football League. *Orthopaedic Journal of Sports Medicine*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/23259671211067257>

ACUNA, P. (2019). Snapshots of Modernity: Reading Football Photographs of the 1930 World Cup in Uruguay. *International Journal of The History of Sport*, 36(9–10), 832–853. <https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1679776>

ADAMUS, R.; FINANSOWEGO, K. (2021). Influence of insolvency of a football club in Poland on the right to participate in league games. *International Sports Law Journal*, 21(1–2), 8–14. <https://doi.org/10.1007/s40318-020-00178-4>

ADAN, L., et al. (2020). Bibliometric Analysis of Scientific Production in Female Football. *Journal of Sport and Health Research*, 12(3), 302–316.

ADDESA, F.; DELICE, M. (2020). Reform Effectiveness and Unresolved Issues of the Football in the Turkish Super League. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2). <https://doi.org/10.29252/aassjournal.790>

ADELEKE, O., et al. (2021). Towards sustainability in municipal solid waste management in South Africa: A survey of challenges and prospects. *Transactions of the Royal Society of South Africa*, 76(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/0035919X.2020.1858366>

ADHIKARI, D. R.; SHRESTHA, P. (2022). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: Higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0172>

ADIB, M.; ZHANG, X.; ZAID, A.; SAHYOUNI, A. (2021). Management control system for corporate social responsibility implementation - A stakeholder perspective. *Corporate Governance-The International Journal of Business In Society*, 21(3), 378–396. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0247>

AGGERHOLM, K.; BREIVIK, G. (2021). Being, having and belonging: Values and ways of engaging in sport. *Sport in Society*, 24(7), 1142–1156. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1734562>

AGNEW, D.; PILL, S. (2023). Creating Caring Environments: An Exploration of Football Managers and Coaching. *Sports Coaching Review*, 12(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1896209>

AGUIAR-NOURY, A.; GARCIA-DEL-BARRIO, P. (2021). Global hierarchy of team-sport leagues based on internet searches and revenues: Europe vs. America. *European Journal of International Management*, 15(2–3), 283–313.

AHAMED, J. U. (2020). Energy, exergy and sustainability analyses of Bangladesh's power generation sector. *Energy Reports*, 6, 868–878. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2020.04.010>

- AHMADI, M.; BAEI, F.; HOSSEINI-AMIRI, S., et al., (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559–579. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0317>
- AHMAD-SHUSHAMI, A.; ABDUL-KARIM, S. (2020). Incidence of Football and Futsal Injuries Among Youth in Malaysian Games 2018. *Malaysian Orthopaedic Journal*, 14(1), 28–33. <https://doi.org/10.5704/MOJ.2003.005>
- AHN, N.; CUNNINGHAM, G. (2020). Standing on a glass cliff?: A case study of FIFA's gender initiatives. *Managing Sport and Leisure*, 25(1–2), 114–137. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727357>
- AHSAN, A. (2022). Just for Kicks: Football as a Potential Harmoniser in the China-Pakistan Economic Corridor. *Journal of Global Sport Management*, 7(3), 372–390. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871856>
- AICHNER, T. (2019). Football clubs' social media use and user engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 242–257. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0155>
- AKERBOOM, S.; CRAIG, R. (2022). How law structures public participation in environmental decision making: A comparative law approach. *Environmental Policy and Governance*, 32(3), 232–246. <https://doi.org/10.1002/eet.1986>
- AKHTAR, Q.; NOSHEEN, S. (2022). The impact of fintech and banks M&A on Acquirer's performance: A strategic win or loss? *Borsa Istanbul Review*, 22(6), 1195–1208. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.007>
- AKSUM, K., et al. (2021). Scanning activity in elite youth football players. *Journal of Sports Sciences*, 39(21), 2401–2410. <https://doi.org/10.1080/02640414.2021.1935115>
- AKYILDIZ, S. (2023). Egypt's football revolution: Emotion, masculinity, and uneasy politics. *Sport in History*, 43(1), 130–132. <https://doi.org/10.1080/17460263.2022.2113012>
- AKYILDIZ, Z., et al. (2022). Locomotor Demands in Professional Male Football Players: Differences and Variability According to Halves and Playing Positions. *Journal of Mens Health*, 18(7). <https://doi.org/10.31083/j.jomh1807153>
- AL ATTAR, W., et al. (2022). The FIFA 11+ Kids Injury Prevention Program Reduces Injury Rates Among Male Children Soccer Players: A Clustered Randomized Controlled Trial. *Sports Health-A Multidisciplinary Approach*. <https://doi.org/10.1177/19417381221109224>

AL MUSLEH, A. A., et al. (2023). Bio-secure bubble during the COVID-19 pandemic to host the Asian Football Confederation (AFC) Champions League: A retrospective observational study. *Health Science Reports*, 6(1). <https://doi.org/10.1002/hsr2.985>

ALAZZANI, A., WAN-HUSSIN, W. N.; JONES, M. (2019). Muslim CEO, women on boards and corporate responsibility reporting: Some evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(2), 274–296. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2017-0002>

ALBITAR, K., HUSSAINEY, K., KOLADE, N.; GERGED, A. (2019). ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms. *International Journal of Accounting and Information Management*, 28, 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2019-0108>

ALBUQUERQUE, F., et al. (2022). Does playing position influence on morphological and metabolic characteristics in Brazilian junior football players? *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 14(57), 47–57.

ALEGI, P.; TIMBS, L. (2019). The Izichwe Football Club: Youth, Sport and Masculinity in Pietermaritzburg, South Africa. *Journal of Southern African Studies*, 45(5), 963–980. <https://doi.org/10.1080/03057070.2019.1674116>

AL-JASSIM, A.; GAO, Z. (2021). A study of Qatar's Network Reliability During the Forthcoming FIFA 2022 World Cup. *56th International Universities Power Engineering Conference (Upec 2021): Powering Net Zero Emissions*. <https://doi.org/10.1109/UPEC50034.2021.9548200>

ALKANDI, I. G. (2021). *A Resource-Based View of Al-Hilal Football Club: Using a Qualitative Approach*. 27(4), 19.

ALLAHVIRANLOO, T.; ABBASI, F. (2022). A New Estimation of Failure Analysis in Fuzzy Environment, Case Study: The Electrical Model Failure for the Football Stadium. *New Mathematics and Natural Computation*, 18(03), 791–817. <https://doi.org/10.1142/S1793005722500387>

ALLAL-CHERIF, O.; GUIJARRO-GARCIA, M.; BALLESTER-MIQUEL, J.; CARRILERO-CASTILLO, A. (2021). Being an ethical leader during the apocalypse: Lessons from the walking dead to face the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 133, 354–364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.008>

ALMEIDA, C.; VOLOSSOVITCH, A. (2023). Multifactorial analysis of football penalty kicks in the Portuguese First League: A replication study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(1), 160–175. <https://doi.org/10.1177/17479541221075722>

ALMEIDA, I. C. de S.; ALMEIDA, R. G. de; CARVALHO, L. R. de. (2018). Academic rankings and pluralism: The case of Brazil and the new version of Qualis. *Economía*, 19(3), 293–313. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2018.03.003>

ALOSCO, M. L., et al. (2023). Decreased myelin proteins in brain donors exposed to football-related repetitive head impacts. *Brain Communications*, 5(2). <https://doi.org/10.1093/braincomms/fcad019>

ALVES, R.; SOUSA, T.; VAZ, V.; SARMENTO, H.; BRADLEY, P.; DIAS, G. (2023). Analysis of the interaction and offensive network of the Portuguese national team at the 2016 European Football Championship. *Retos-Nuevas Tendencias en Educacion Fisica Deporte y Recreacion*, 47, 35–42.

AMATRIA, M.; DIOS, R.; GARCIA, J.; GARCIA, S. (2023). The switch play as a means of facilitating success in football. *Retos-Nuevas Tendencias en Educacion Fisica Deporte y Recreacion*, 48, 519–526.

AMO-MENSAH, M.; TENCH, R. (2018). Transnational corporate social responsibility: Fact, fiction or failure? *EmCrit. Stud. Corp. Responsib. Governance Sustainability*, Vol. 12, p. 159. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012007>

AMORIM, E.; MAGANINHO, P.; RODRIGUES-GOMES, D.; RODRIGUES-GOMES, S.; SEVIVAS, N. (2023). Type IX Superior Labrum Anterior and Posterior Lesion in a Professional Football Player: A Rare Pattern of Shoulder Instability in a Non-throwing Athlete. *Cureus Journal of Medical Science*, 15(2), <https://doi.org/10.7759/cureus.34753>

ANAGNOSTOPOULOS, C.; BYERS, T.; KOLYPERAS, D. (2017). Understanding strategic decision-making through a multi-paradigm perspective The case of charitable foundations in English football. *Sport Business and Management-an International Journal*, 7(1), 2–20, <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2016-0005>

ANAGNOSTOU, M.; TZETZIS, G. (2021). Greek sport fans' evaluation of football leagues' brand associations and their influence on brand loyalty. The case of UEFA champions league. *Sport Business and Management-an International Journal*, 11(4), 430–450, <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0045>

ANAND, M.; SINGH, J. (2021). Business students' perception of corporate social responsibility: An exploratory study. *Decision*, 48(3), 261–284, <https://doi.org/10.1007/s40622-021-00284-8>

ANDERSSON, S.; BENGTSSON, L.; SVENSSON, A. (2021). Mega-sport football events' influence on destination images: A study of the of 2016 UEFA European Football Championship in France, the 2018 FIFA World Cup in Russia, and the 2022 FIFA World Cup in Qatar. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100536>

- ANDERSSON, T.; CARLSSON, B.; HOGNESTAD, H. (2023). Nordic football: Local and global impact, influences and images. *Soccer & Society*, 24(3), 289–292. <https://doi.org/10.1080/14660970.2023.2179190>
- ANNAMALAI, B.; YOSHIDA, M.; VARSHNEY, S.; PATHAK, A.; VENUGOPAL, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing And Consumer Services*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102648>
- ANSOFF, H. I. (1990). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- APPOLINARIO, F. (2011). *Dicionário de metodologia científica: um guia prático para a produção do conhecimento científico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- APRIANI, L.; ERLIYANA, A. (2020). Desa Adat Provincial Law: Existence Strengthening or Power Flexing? *Indonesia Law Review*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.15742/ilrev.v10n1.616>
- APRILE, R.; NICOLIELLO, M.; DURST, S. (2022). Framing intellectual capital for elite athletes. *Journal of Intellectual Capital*, 23(7), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2021-0126>
- ARONI, A. L.; BAGNI, G.; BOCCHIO, G. L.; FILHO, E.; MACHADO, A. A. (2019). Stress from sports initiation to the professionalism: An exploratory analysis of the trajectory of professional football athletes. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(43), 263–272.
- ARPI, B.; MCGEE, J. (2022). Rediscovering the importance of Antarctic Law for the early twenty-first century. *Australian Journal of International Affairs*, 76(3), 248–265. <https://doi.org/10.1080/10357718.2022.2056875>
- ARROYAVE, H.; BURGOS, H.; RIOS, G. (2019). Alactical anaerobic power in football players university room. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(42), 82–89.
- ARSLAN, A.; GOLGECI, I.; HAAPANEN, L.; TARBA, S.; COOPER, C.; DEGBEY, W. (2020). Cause-related marketing, legitimacy and internationalization of professional service firms A case study of a football talent scouting microfirm. *International Marketing Review*, 37(5), 885–899. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2019-0143>
- ASADI, P.; ZEIDI, J.; MOJIBI, T.; YAZDANI-CHAMZINI, A.; TAMOSAITIENE, J. (2018). Project Risk Evaluation by Using a New Fuzzy Model Based on Elena Guideline. *Journal of Civil Engineering and Management*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.3846/jcem.2018.3070>
- ASIAEI, K.; REZAEI, Z.; BONTIS, N.; BARANI, O.; SAPIEI, N. (2021). Knowledge assets, capabilities and performance measurement systems: A resource

orchestration theory approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1947–1976. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0721>

ASLAM, E.; HARON, R.; TAHIR, M. N. (2019). How director remuneration impacts firm performance: An empirical analysis of executive director remuneration in Pakistan. *Borsa Istanbul Review*, 19(2), 186–196. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.01.003>

ATTALI, M.; TREJO, F.; MAGEE, J. (2018). The Emergence and Transformations of the World Cup for the Homeless: From the Excitement of Soccer to Managerial Decisions between 2003 and 2012. *International Journal of The History of Sport*, 35(11), 1111–1129. <https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1593148>

AUGUSTUS, S.; HUDSON, P.; SMITH, N. (2021). The effect of approach velocity on pelvis and kick leg angular momentum conversion strategies during football instep kicking. *Journal of Sports Sciences*, 39(20), 2279–2288. <https://doi.org/10.1080/02640414.2021.1929008>

AVILA-CANO, A.; TRIGUERO-RUIZ, F. (2023). On the control of competitive balance in the major European football leagues. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1254–1263. <https://doi.org/10.1002/mde.3745>

AXSEN, J.; SOVACOOOL, B. K. (2019). The roles of users in electric, shared and automated mobility transitions. *The roles of users in low-carbon transport innovations: Electrified, automated, and shared mobility*, 71, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2019.02.012>

AZAREH, A., et al. (2019). Modelling gully-erosion susceptibility in a semi-arid region, Iran: Investigation of applicability of certainty factor and maximum entropy models. *Science of the Total Environment*, 655, 684–696. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.11.235>

AZIMI, M.; TORKAMAN, M.; RAFSANJANI, S. (2019). The effect of disciplinary background and sporting history of Premier League football players on sport legal awareness. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14, S2084–S2090. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc5.29>

BABCAK, V. (2017). The Influence Of Tax Law On The Slovak Business Environment. Em M. Radvan, J. Gliniecka, T. Sowinski, & P. Mrkyvka (Orgs.), *University of Pavol Jozef Safarik Kosice*, WOS:000405243700019; Vol. 580, p. 258–272).

BACHA, S.; AJINA, A.; BEN SAAD, S. (2021). CSR performance and the cost of debt: Does audit quality matter? *Corporate Governance-The International Journal Of Business In Society*, 21(1), 137–158, <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0335>

BAGHBAN, A.; KASHIWAO, T.; BAHADORI, M.; AHMAD, Z.; BAHADORI, A. (2016). Estimation of natural gases water content using adaptive neuro-fuzzy inference system. *Petroleum Science And Technology*, 34(10), 891–897, <https://doi.org/10.1080/10916466.2016.1176039>

Bahamonde-Birke, J. J.; Bahamonde-Birke, R. A. (2023). About the “Away Goals Rule” in Association Football. Does Scrapping the Rule Increase the Fairness of the Game? *Journal of Sports Economics*, 24(3), 310–328, <https://doi.org/10.1177/15270025221128957>

BAKER, B. (2023). Teaching information synthesis using the national football league draft. *Sport Management Education Journal*, 17(1), 79–82, <https://doi.org/10.1123/smej.2022-0016>

BAKER, M.; GRAHAM, J.; SMITH, A.; SMITH, Z. (2019). Sport-Specific Free Play Youth Football/Soccer Program Recommendations Around the World. *International Sport Coaching Journal*, 6(2), 234–243, <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0044>

BALLESTEROS, L.; MAGELSEN, C. (2022). Institutional Disruptions and the Philanthropy of Multinational Firms. *Organization Science*, 33(4), 1501–1522, <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1491>

BALLIAUW, M.; VERLINDEN, T.; DE CROOCQ, L.; FOBE, A.; VAN DEN SPIEGEL, T. (2020). A strategic managerial approach to corporate sports hospitality: The case of Belgian football. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 61–75, <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0200>

BALZANO, O.; DA SILVA, G.; MUNSBURG, J.; MORAIS, P. (2020). An “other” proposal for the teaching of football in physical education. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 12(50), 614–623.

BALZANO, O.; MUNSBURG, J. (2023A). The influence of futsal on football training according to football professionals. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 15(61), 71–87..

BAMPOURAS, T., & THOMAS, N. (2022). Validation of a LiDAR-based player tracking system during football-specific tasks. *Sports Engineering*, 25(1). <https://doi.org/10.1007/s12283-022-00372-7>

BAO, T., & CHANG, T. S. (2014). Why Amazon uses both the New York Times Best Seller List and customer reviews: An empirical study of multiplier effects on product sales from multiple earned media. *Decision Support Systems*, 67, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.07.004>

BAPTISTA, J.; TRAVASSOS, B.; GONCALVES, B.; MOURAO, P.; VIANA, J.; SAMPAIO, J. (2020). Exploring the Effects of Playing Formations on Tactical



Behavior and External Workload During Football Small-Sided Games. *Journal Of Strength and Conditioning Research*, 34(7), 2024–2030.  
<https://doi.org/10.1519/JSC.0000000000002445>

BARBA-SÁNCHEZ, V.; MITRE-ARANDA, M.; BRÍO-GONZÁLEZ, J. DEL. (2022). The entrepreneurial intention of university students: An environmental perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100184.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100184>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARREIROS, M.; BORGES, M.; CAMOES, J. (2020). Sprint speed and speed resistance in amateur football athletes. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 12(47), 22–30.

BARRERO, A. (2023). Effect of two training methodologies on motivation in goalkeepers in youth football. *Retos-Nuevas Tendencias en Educacion Fisica Deporte y Recreacion*, 48, 207–212.

BASSO, B.; DE FARIAS, J. (2019). Explosive strength levels and aerobic power of football athletes. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(43), 235–242.

BATISTA, E.; COSTA, M. (2019). Prevalence of musculoskeletal injuries among football athletes in the city of Teresina-PI. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(46), 578–586.

BAUMANN, J.; ISMAIL, N. (2021). The (Extra-)territorial Scope Rules of the New European Data Protection Law from a Private International Law Perspective-A Model for South Africa. *Comparative and International Law Journal of Southern Africa-Cilsa*, 54(1). <https://doi.org/10.25159/2522-3062/8456>

BERCHIN ET AL., et al. (2022). *As práticas de responsabilidade social corporativa no consórcio qualenv*: Uma análise alinhada com os objetivos do desenvolvimento sustentável e o ESG na UniSul.  
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21601>

BERG, A.; COQUEIRO, D.; SGANZELLA, P. (2019). Training football players in brazil: Comparison between traditional clubs and corporate clubs. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(46), 555–563.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas 1994.

BERRI, D.; FARNELL, A.; SIMMONS, R. (2023). The determinants of Black quarterback pay in the National Football League. *Managerial and Decision Economics*, 44(3), 1491–1503. <https://doi.org/10.1002/mde.3760>

BERROZPE, A.; CAMPO, S.; YAGÜE, M. J. (2019). Am I Ibiza? Measuring brand identification in the tourism context. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 240–250. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.04.005>

BERTHEUSSEN, B. (2023). Hard talk, costly walk: The evolution of a soft budget constraint syndrome in a football club at the periphery of Europe. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1107988>

BILLIG, E.; THRAEN, D. (2017). Renewable methane – A technology evaluation by multi-criteria decision making from a European perspective. *Energy*, 139, 468–484. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2017.07.164>

BITTENCOURT, R.; PEREIRA, M. (2021). The influence of the local factor in the result of the Santa Catarina football championship games. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(52), 39–46.

BLONDEAU, J. (2021). The influence of field size, goal size and number of players on the average number of goals scored per game in variants of football and hockey: The Pi-theorem applied to team sports. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 17(2), 145–154. <https://doi.org/10.1515/jqas-2020-0009>

BOADI, E., et al. (2020). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *Service Industries Journal*, 40(9–10), 611–632. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>

BODET, G.; GENG, H.; CHANAVAT, N.; WANG, C. (2020). Sport brands' attraction factors and international fans. *Sport Business and Management-An International Journal*, 10(2), 147–167. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2018-0107>

BONEAU, R.; RICHARDSON, B.; MCGLYNN, J. (2020). “We Are a Football Family”: Making Sense of Parents' Decisions to Allow Their Children to Play Tackle Football. *Communication & Sport*, 8(1), 26–49. <https://doi.org/10.1177/2167479518816104>

BOTOC, C.; MIHANCEA, E.; MOLCUT, A. (2019). Football and Stock Market Performance Correlation: Evidence from Italy. *Scientific Annals of Economics and Business*, 66(4), 525–539. <https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0044>

BOUANDEL, Y.; AMARA, M. (2019). Moments and memories: Football and state narratives in Algeria. *Soccer & Society*, 20(7–8, SI), 1084–1094. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1680505>

BOUCHET, A.; DOELLMAN, T.; TROILO, M.; WALKUP, B. (2015A). The Impact of International Football Matches on Primary Sponsors and Shareholder Wealth. *Journal of Sport Management*, 29(2), 200–210. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0285>

- BOUCHET, A.; DOELLMAN, T.; TROILO, M.; WALKUP, B. (2015B). The Impact of International Football Matches on Primary Sponsors and Shareholder Wealth. *Journal of Sport Management*, 29(2), 200–210. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0285>
- BOURNE, R., et al. (2021). Trends in prevalence of blindness and distance and near vision impairment over 30 years: An analysis for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet Global Health*, 9(2), e130–e143. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(20\)30425-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(20)30425-3)
- BRADFORD, A.; CHILTON, A. (2018). Competition law around the world from 1889 to 2010: the competition law index. *Journal of Competition Law & Economics*, 14(3), 393–432. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhy011>
- BRAHMANA, R.; YOU, H.; YONG, X. (2021). Divestiture strategy, CEO power and firm performance. *Management Research Review*, 44(3), 418–436. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0196>
- BRAZAO, M. DE A. (2019). The defensive area on football field. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(46, 1), 535–548.
- BREITBARTH, T.; WALZEL, S.; ANAGNOSTOPOULOS, C.; VAN EEKEREN, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don’t stay behind!” *Corporate Governance (Bingley)*, 15(2), 254–273. Scopus. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- BRINDESCU, S.; BUDA, I. A. (2020). Study on the Efficiency of the Playmaker in Modern Football. Em A. Nagel (Org.), *Proceedings Of The 6th International Conference Of Universitaria Consortium Fefstim: Physical Education, Sports And Kinesiotherapy - Implications In Quality Of Life* (p. 13–18). Univ Vest Timisoara; Univ Vest Timisoara, Fac Educatie Fizica Sport.
- BRIOZO, R. A.; MUSETTI, M. A. (2015). Método multicritério de tomada de decisão: Aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. *Gestão & Produção*, 22, 805–819. <https://doi.org/10.1590/0104-530X975-13>
- BROEKHUIJSEN, D.; VALDERRAMA, I. (2021). Revisiting the Case of Customary International Tax Law. *International Community Law Review*, 23(1), 79–103. <https://doi.org/10.1163/18719732-12341459>
- BROEKHUIZEN, T. L. J., et al. (2021). Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*, 122, 902–914. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.001>

BROWN, J.; SHERIDAN, B. (2020). The Impact of National Anthem Protests on National Football League Television Ratings. *Journal of Sports Economics*, 21(8), 829–847. <https://doi.org/10.1177/1527002520944452>

BRUDER, A., et al. (2023). Creating Prep to Play PRO for women playing elite Australian football: A how-to guide for developing injury-prevention programs. *Journal of Sport and Health Science*, 12(1), 130–138. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2021.09.003>

BUCHANAN, B. (2020). Sudden Death Associated With Sickle Cell Trait Before and After Mandatory Screening. *Sports Health-A Multidisciplinary Approach*, 12(3), 241–245. <https://doi.org/10.1177/1941738120915690>

BURKE, L. A.; MILLER, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91–99. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570557>

BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (2005). *Reinventing HRM - Challenges and new directions*. London/New York: Routledge.

BURKE, T. M., et al., (2020). Examination of Sleep and Injury Among College Football Athletes. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 34(3), 609–616. <https://doi.org/10.1519/JSC.0000000000003464>

BURKE, V. (2020). Playing Football with the Stars: Hester Pulter Rethinks the Metaphysical Astronomy Poem. *Journal For Early Modern Cultural Studies*, 20(2), 169–191. <https://doi.org/10.1353/jem.2020.0014>

BUZZACCHI, L.; CAVIGGIOLI, F.; MILONE, F. L.; SCOTTI, D. (2021). Impact and Efficiency Ranking of Football Managers in the Italian Serie A: Sport and Financial Performance. *Journal of Sports Economics*, 22(7), 744–776. <https://doi.org/10.1177/15270025211012053>

CALDBECK, P.; DOS'SANTOS, T. (2022). How do soccer players sprint from a tactical context? Observations of an English Premier League soccer team. *Journal of Sports Sciences*, 40(23), 2669–2680. <https://doi.org/10.1080/02640414.2023.2183605>

CAPELLÀ MITERNIQUE, H. (2021). SARS-CoV-2 effects on tourism. The recovery of regional complexity: When less means more: The case of Balearic Islands. *Research in Globalization*, 3, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100051>

CAPODISTRIAS, P.; SZULECKA, J.; CORCIOLANI, M.; STRØM-ANDERSEN, N. (2022). European food banks and COVID-19: Resilience and innovation in times of crisis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82, 101187. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101187>

CARAVANTES, G.; CARAVANTES, C.; KLOECKNER, M. *Administração teoria e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARLINI, J.; GRACE, D. (2021). The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: Aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, 37(7–8), 732–760. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1860113>

CARRINGTON, S. C.; NORTH, J. S.; BRADY, A. (2022). Utilising experiential knowledge of elite match officials: Recommendations to improve practice design for football referees. *International Journal of Sport Psychology*, 53(3), 242–266. <https://doi.org/10.7352/IJSP.2021.52.242>

CARTLEDGE, M.; TAYLOR, L. (2022). Incentive pay and decision quality: Evidence from NCAA football coaches. *Applied Economics*, 54(30), 3505–3520. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.2010643>

CARVALHO, R. G. de; KRUK, N. S.; BELDERRAIN, M. C. N. (2016). Aplicação do método de análise hierárquica para seleção de sistemas de separação água/óleo em aeroportos para diferentes cenários. *Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha - Publicação Online*, 2(1), 64–75.

CARVALHO, V.; ESTEVES, P.; NUNES, C.; ARAUJO, D.; HELSEN, W.; TRAVASSOS, B. (2020). Observe and make a call: Football referee's assessment is context sensitive. *International Journal of Performance Analysis In Sport*, 20(6), 982–993. <https://doi.org/10.1080/24748668.2020.1820194>

CASTILHO, C.; EVRARD, B.; CHARRIER, D. (2019). "Children want to play football, not to be exploited!" World Cup Football 2014 and its implications for child sex tourism in the host city of Recife, Brazil. *Loisir & Societe-Society and Leisure*, 42(2), 226–243. <https://doi.org/10.1080/07053436.2019.1625648>

CASTILLO-DOMINGUEZ, A., et al. (2023). The Influence of Stud Characteristics of Football Boots Regarding Player Injuries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010720>

CBF. (2023). Confederação Brasileira de Futebol. Disponível em: <https://www.cbf.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2023

CHANG, A.; YANG, L.; TSAIH, R.; LIN, S. (2022). Machine learning and artificial neural networks to construct P2P lending credit-scoring model: A case using Lending Club data. *Quantitative Finance and Economics*, 6(2), 303–325. <https://doi.org/10.3934/QFE.2022013>

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Administração teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIZEMA, A.; LIU, X.; LU, J.; GAO, L. (2015). Politically connected boards and top executive pay in chinese listed firms. *Strategic Management Journal*, 36(6), 890–906. <https://doi.org/10.1002/smj.2253>

CHOLUJ, K.; GERARD, S.; MAY, A. (2020). The interdependence between a football club and its ultra-fandom in relation to “Modern” football: A case study of Legia Warsaw. *Managing Sport and Leisure*, 25(1–2), 64–78. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1684836>

CHOO, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)

CHOO, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Information Today, Inc.

CHOURNAZIDIS, A. (2013). Functionality and Feasibility of Knowledge Management in Enterprises. Em G. Giannakopoulos, D. Sakas, D. Vlachos, & D. KyriakiManessi (Orgs.), *National & Kapodistrian University of Athens* (WOS:000321102300046; Vol. 73, p. 327–336). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.059>

COVEY, Stephen (1994). *Liderança baseada em princípios*: Rio de Janeiro: Campus.

CHRISTOPHER, Z., et al. (2019). Elbow Injuries in National Collegiate Athletic Association Football Players: An Epidemiological Study Spanning 5 Academic Years. *Orthopaedic Journal of Sports Medicine*, 7(9). <https://doi.org/10.1177/2325967119867411>

CHUDZINSKI, P.; CYFERT, S.; DYDUCH, W.; ZASTEMPOWSKI, M. (2022). Leadership decisions for company SurVIRval: Evidence from organizations in Poland during the first Covid-19 lockdown. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 79–102. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0289>

CLARKE, A. C.; BRUINVELS, G.; JULIAN, R.; INGE, P.; PEDLAR, C. R.; GOVUS, A. D. (2021). Hormonal Contraceptive Use in Football Codes in Australia. *Frontiers In Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.634866>

CLEMENTE, J.; REQUENA, B.; JUKIC, I.; NAYLER, J.; HERNANDEZ, A.; CARLING, C. (2019). Is Physical Performance a Differentiating Element between More or Less Successful Football Teams? *Sports*, 7(10). <https://doi.org/10.3390/sports7100216>

COBOURN, S.; FRAWLEY, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113–126. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694>

COHN, J.; MELLEY, L.; LAFFERTY, D.; OTHMAN, S.; STUCKER, F.; BUNDRICK, P. (2021). Adult Maxillofacial Trauma Patterns in American Football. *Journal Of Craniofacial Surgery*, 32(4), 1567–1570.  
<https://doi.org/10.1097/SCS.00000000000007399>

COLLISON, J., et al. (2022). Supramaximal Interval Running Prescription in Australian Rules Football Players: A Comparison Between Maximal Aerobic Speed, Anaerobic Speed Reserve, and the 30-15 Intermittent Fitness Test. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 36(12), 3409–3414.  
<https://doi.org/10.1519/JSC.00000000000004103>

COUWENBERG, O.; LUBBEN, S. (2015). Essential Corporate Bankruptcy Law. *European Business Organization Law Review*, 16(1), 39–61.  
<https://doi.org/10.1007/s40804-015-0006-y>

CROUSE, S., et al. (2019). Predicting (v) over doto(2)max from treadmill performance in american-style football athletes. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 33(4), 1028–1034. <https://doi.org/10.1519/JSC.00000000000003071>

CRUZ, J. M.; SCHREGEL, J. P.; ZÜLCH, H. (2022). Measuring robustness: Sustainable success factors affecting professional football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3), 323–341. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2021-0041>

CUSKELLY, G.; FREDLINE, L.; KIM, E.; BARRY, S.; KAPPELIDES, P. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116–133.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>

CUST, E.; SWEETING, A.; BALL, K.; ROBERTSON, S. (2021). Classification of Australian football kick types in-situation via ankle-mounted inertial measurement units. *Journal of Sports Sciences*, 39(12), 1330–1338.  
<https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1868678>

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169–187.

DA COSTA, M.; COSTA, C.; DE ANGELO, C.; DE MORAES, W. (2018). Perceived competitive advantage of soccer clubs: A study based on the resource-based view. *Rausp Management Journal*, 53(1), 23–34.  
<https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2016.08.001>

DAGDEVIREN, M., Yavuz, S.; Kılınc, N., (2009) Weapon selection using the AHP and TOPSIS methods under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*. 36(4) 8143-8151

DE OLIVEIRA, M. E.; VARGAS, P. I.; CAPRARO, A. M. (2023). Bibliometric review of articles on blind football (2009-2022). *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 15(61), 8–19.

DE SOUSA, M., et al. (2021). Inspiratory Muscle Training Improves Aerobic Capacity in Amateur Indoor Football Players. *International Journal of Sports Medicine*, 42(05), 456–463. <https://doi.org/10.1055/a-1255-3256>

DECIUS, J. (2021). Competence diagnosis in football (soccer): The competence inventory professional football (KIPF). *Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie*, 52(2), 341–360. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00571-z>

DEHESHTI, M., et al. (2019). Designing the competitive advantage model to Iranian football clubs based on teams' reputation. *Sport Tk-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 8(1), 115–127. <https://doi.org/10.6018/sportk.362171>

DEHKORDI, N. H.; SADRABADI, M. M.; BAKHSHINEJAD, M. (2016). Reviews of Interaction between and Rankings the Aspects of Social Responsibility in Explaining their Overall Index. *1st International Conference on Applied Economics and Business*, 36, 301–313. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30041-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30041-7)

DEMIREL, T.; DEMIREL, N. Ç.; KAHRAMAN, C. (2008). Fuzzy Analytic Hierarchy Process and its Application. Em C. Kahraman (Org.), *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments* (p. 53–83). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-76813-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-0-387-76813-7_3)

DINEVA, D.; BREITSOHL, J.; GARROD, B. (2017). Corporate conflict management on social media brand fan pages. *Journal of Marketing Management*, 33(9–10), 679–698. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1329225>

DRIVER, J. (1989). The Virtues of Ignorance. *The Journal of Philosophy*, 86(7), 373–384. <https://doi.org/10.2307/2027146>

DRUCKER, P. F. (2006). *Drucker, “o homem que inventou a administração”*. Elsevier Brasil.

DWIVEDI, Y. K., et al. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>

EDWARDS, T., et al. (2023). Comparison of Countermovement Jump and Squat Jump Performance Between 627 State and Non-State Representative Junior Australian Football Players. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 37(3), 641–645. <https://doi.org/10.1519/JSC.0000000000004299>



ELLIOTT, R. (2022). Whining football's war for talent: Highly skilled migration and the making of the English Premier League. *Soccer & Society*, 23(4–5), 411–419. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059869>

ENANPEGE – XIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Geografia. Histórico. São Paulo: Edusp. 2021. Disponível em: <http://www.enanpege.ggf.br/2021/site/capa>. Acesso em: 24 abr. 2023.

ENDO, T. (2022). Endogenous market development for government securities in lower-income economies. *Emerging Markets Review*, 50, 100844. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100844>

ENDRICH, M.; GESCHE, T. (2020). Home-bias in referee decisions: Evidence from “Ghost Matches” during the Covid19-Pandemic. *Economics Letters*, 197. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109621>

ESCAMILLA-FAJARDO, P.; NUNEZ-POMAR, J.; RATTEN, V.; CRESPO, J. (2020). Entrepreneurship and Innovation in Soccer: Web of Science Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114499>

FALCONE, D.; FELICE, F. D.; SAATY, T. L. (2009). *Il decision making e i sistemi decisionali multicritério. Le metodologie AHP e ANP*. Hoepli.

FARIA, R.; SOUKI, G.; VASCONCELOS, F.; ROCCO, A. (2018). Strategy on club sector: an application of the zaccarelli and fischmann model application at a sports and entertainment club in minas gerais. *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*, 7(3), 342–356. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i3.298>

FATMA, M.; RUIZ, A. P.; KHAN, I.; RAHMAN, Z. (2020). The effect of CSR engagement on eWOM on social media. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 941–956. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1895>

FEDDERSEN, N.; KEIS, M.; ELBE, A. (2021). Coaches' perceived pitfalls in delivering psychological skills training to high-level youth athletes in fencing and football. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 16(2), 249–261. <https://doi.org/10.1177/1747954120959524>

FERNANDES, R.; CEYLAN, H.; CLEMENTE, F.; BRITO, J.; MARTINS, A.; NOBARI, H.; REIS, V.; OLIVEIRA, R. (2022). In-Season Microcycle Quantification of Professional Women Soccer Players-External, Internal and Wellness Measures. *Healthcare*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare10040695>

FEUILLET, A.; TERRIEN, M.; SCELLES, N.; DURAND, C. (2021). Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France. *European Sport Management Quarterly*, 21(5), 748–763. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1779776>

FGV. (2018, agosto 30). *Centro de Estudos em Sustentabilidade*. FGV EAESP. <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade>

FIGUEIREDO, P.; SEABRA, A.; BRITO, M.; GALVAO, M.; BRITO, J. (2021). Are Soccer and Futsal Affected by the Relative Age Effect? The Portuguese Football Association Case. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679476>

FINK, M.; KOLLER, M.; GARTNER, J.; FLOH, A.; HARMS, R. (2020). Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 113, 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.005>

FISCHER, C.; HAMM, R. (2019). Football clubs and regional image. *Review Of Regional Research-Jahrbuch Fur Regionalwissenschaft*, 39(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10037-018-00129-5>

FONTOURA, P.; COELHO, A. (2020). The Impact of Supply Chain Leadership and Followership on Csr: An Empirical Study About A Portuguese Energy Supplier. *E & M Ekonomie a Management*, 23(1), 75–92. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-006>

FOREMAN, J.; BENDICKSON, J.; COWDEN, B. (2021). Agency Theory and Principal-Agent Alignment Masks: An Examination of Penalties in the National Football League. *Journal of Sport Management*, 35(2), 105–116. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0352>

FOROUZANFAR, M., et al. (2016). Global, regional, and national comparative risk assessment of 79 behavioral, environmental and occupational, and metabolic risks or clusters of risks, 1990-2015: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2015. *LANCET*, 388(10053), 1659–1724. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31679-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31679-8)

FRANCIS, A.; SARANGI, G. K. (2022). Sustainable consumer behavior of Indian millennials: Some evidence. *Current Research in Environmental Sustainability*, 4, 100109. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2021.100109>

FRANCOIS, A., BAYLE, E.; GOND, J. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1518468>

FRANDBSEN, K.; LANDGREBE, K. (2022). Video Assistant Referee in a Small-Nation Context: Intensified Mediatization. *Communication & Sport*, 10(5), 811–829. <https://doi.org/10.1177/21674795221090425>

FUHNER, J.; SCHMIDT, S.; SCHREYER, D. (2021). Are diversified football clubs better prepared for a crisis? First empirical evidence from the stock market. *European*

*Sport Management Quarterly*, 21(3), 350–373.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1862273>

FULLMAN, N., et al. (2018). Measuring performance on the Healthcare Access and Quality Index for 195 countries and territories and selected subnational locations: A systematic analysis from the Global Burden of Disease Study 2016. *The Lancet*, 391(10136), 2236–2271. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)30994-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)30994-2)

FURTADO, H.; KRAUS, D.; JAQUES, G. (2019). Training of football coaches in Brazil: Challenges for the professional qualification programs of the Brazilian football offered by CBF. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 11(42), 160–169.

GAMACHE, D.; NEVILLE, F.; BUNDY, J.; SHORT, C. (2020). Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1305–1335. <https://doi.org/10.1002/smj.3134>

GARCIA, C.; ANTA, R. (2020). New proposal for the physical fitness evaluation in football referees. *Sport Tk-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 59–65.

GARDNER, J. W. (1990). *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro: Record.

GAZZOLA, P.; AMELIO, S. (2016). Impairment Test in the Football Team Financial Reports. *19th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2016*, 220, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.474>

GHORBANI, M.; ARABZAD, S.; SHAHIN, A. (2013). A novel approach for supplier selection based on the Kano model and fuzzy MCDM. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5469–5484.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2013.784403>

GIL, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6a ed. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7a edição ed. Atlas.

GITINAVARD, H.; MOUSAVI, S.; VAHDANI, B.; SIADAT, A. (2020a). Project safety evaluation by a new soft computing approach-based last aggregation hesitant fuzzy complex proportional assessment in construction industry. *Scientia Iranica*, 27(2), 983–1000. <https://doi.org/10.24200/sci.2017.4439>

GITINAVARD, H.; MOUSAVI, S.; VAHDANI, B.; SIADAT, A. (2020). Project safety evaluation by a new soft computing approach-based last aggregation hesitant fuzzy complex proportional assessment in construction industry. *Scientia Iranica*, 27(2), 983–1000. <https://doi.org/10.24200/sci.2017.4439>

- GOMEZ, F.; GANUZA, J. (2012). How to build European private law: An economic analysis of the lawmaking and harmonization dimensions in European private law. *European Journal of Law and Economics*, 33(3), 481–503. <https://doi.org/10.1007/s10657-011-9282-3>
- GOMEZ-MARTINEZ, R.; MARQUES-BOGLIANI, C.; PAULE-VIANEZ, J. (2020). The profitability of algorithmic trading systems based on football sentiment. *International Sports Studies*, 42(1), 33–46. <https://doi.org/10.30819/iss.42-1.04>
- GOSSLING, S.; KEES, J.; LITMAN, T. (2022). The lifetime cost of driving a car. *Ecological Economics*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107335>
- GRAAKJAER, N. (2020). Club Foot for football—On the (re)construction of meanings of music and football through a television title sequence. *Sport In Society*, 24(1), 22–37. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1795133>
- GROSS, J.; de DREU, C. K. W.; REDDMANN, L. (2022). Shadow of conflict: How past conflict influences group cooperation and the use of punishment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 171, 104152. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104152>
- GUESALAGA, R.; GABRIELSSON, M.; ROGERS, B.; RYALS, L.; CUEVAS, J. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75, 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.006>
- GULDENMUND, F. W.; SMIBERT, D. (2020). Safety Culture as a Team Sport: The Football Metaphor. Em P. Arezes (Org.), *Advances In Safety Management and Human Factors* (Vol. 969, p. 154–165). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20497-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20497-6_15)
- HAMMAMI, M.; BEN KLIFA, W.; BEN AYED, K.; MEKNI, R.; SAEIDI, A.; JAN, J.; ZOUHAL, H. (2020). Physical performances and anthropometric characteristics of young elite North-African female soccer players compared with international standards. *Science & Sports*, 35(2), 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.scispo.2019.06.005>
- HEMMERT, M.; CROSS, A.; CHENG, Y.; KIM, J.; KOTOSAKA, M.; WALDENBERGER, F.; ZHENG, L. (2022). New venture entrepreneurship and context in East Asia: A systematic literature review. *Asian Business & Management*, 21(5), 831–865. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00163-1>
- HERNANDEZ, R., et al. (2022). Knee Injuries in the Elite American Football Player: A Descriptive Pictorial Imaging and Mechanism of Injury Review. *Journal Of Computer Assisted Tomography*, 46(2), 197–211. <https://doi.org/10.1097/RCT.0000000000001259>

- HIPPCHEN, M.; DUTZI, A. (2013). Debt Financing of SME and professional football clubs in Germany. Em K. Soliman (Org.), *Universitat Siegen* (WOS:000339301500030; p. 310–313).
- HUETTERMANN, M.; HAEFLIGER, F.; STALLONE, V. (2021). Video Production and Distribution Platform in Swiss Sports Teams: An Analysis of Acceptance and Willingness to Pay. *Frontiers In Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.722043>
- HUSSAIN, M.; MALIK, M. (2020). Organizational enablers for circular economy in the context of sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120375>
- HWANG, C.-L.; YOON, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making* (Vol. 186). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>
- IBGE. (2022). *Produto Interno Bruto—PIB*. <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>
- INAYAT, A., et al. (2019). Fuzzy modeling and parameters optimization for the enhancement of biodiesel production from waste frying oil over montmorillonite clay K-30. *The Science of the Total Environment*, 666, 821–827. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.02.321>
- JERMYN, S.; O'NEILL, C; LACEY, S.; COUGHLAN, E. (2022). The Effects of a Weighted Football Intervention on Ball Velocity of a Standard Football Place-Kick among Elite Gaelic Football Goalkeepers: A Single-Subject Designed Study. *Sports*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/sports10110166>
- JONES, S.; CRONIN, J.; PIACENTINI, M. G. (2022). Celebrity brand break-up: Fan experiences of para-loveshock. *Journal of Business Research*, 145, 720–731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.039>
- JULIAN, S. D.; OFORI-DANKWA, J. C. (2013). Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-Saharan economy: The institutional difference hypothesis. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1314–1330. Scopus. <https://doi.org/10.1002/smj.2070>
- KADLAC, A. (2020). Football: The philosophy behind the game. *Journal of The Philosophy of Sport*, 47(1), 146–150. <https://doi.org/10.1080/00948705.2019.1697623>
- KAPLAN, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

- KASSEBAUM, N. J., et al. (2016). Global, regional, and national levels of maternal mortality, 1990–2015: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2015. *The Lancet*, 388(10053), 1775–1812. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31470-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31470-2)
- KEEN, J. (2020). Fathers of Football: Great Britons Who Took the Game to the World. *International Journal of The History of Sport*, 37(16), 1734–1735. <https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1573032>
- KERR, Z.; YEARGIN, S.; HOSOKAWA, Y.; HIRSCHHORN, R.; PIERPOINT, L.; CASA, D. (2020). The Epidemiology and Management of Exertional Heat Illnesses in High School Sports During the 2012/2013-2016/2017 Academic Years. *Journal of Sport Rehabilitation*, 29(3), 332–338. <https://doi.org/10.1123/jsr.2018-0364>
- KIRGIOS, E. L., MANDEL, G. H., PARK, Y., MILKMAN, K. L., GROMET, D. M., KAY, J. S., & DUCKWORTH, A. L. (2020). Teaching temptation bundling to boost exercise: A field experiment. *Creating Habit Formation for Behaviors*, 161, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.003>
- KLARISTENFELD, J. (2021). High Press: Stakeholders and the Legal Fight Against Racism in World Football. *Texas Law Review*, 100(1), 189–218.
- KOLBL, Ž., DIAMANTOPOULOS, A., ARSLANAGIC-KALAJDZIC, M., & ZABKAR, V. (2020). Do brand warmth and brand competence add value to consumers? A stereotyping perspective. *Journal of Business Research*, 118, 346–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.048>
- KORDELA, M. (2020). Zygmunt Ziembinski and his Analytical Theory of Law: Formalization of Law as an Instrument to Protect its Minimal Moral Content. *Review Of Central And East European Law*, 45(2–3), 268–280. <https://doi.org/10.1163/15730352-bja10006>
- KORSEBERG, L. (2018). THE LAW-MAKING EFFECTS OF THE FAO DEEP-SEA FISHERIES GUIDELINES. *International & Comparative Law Quarterly*, 67(4), 801–832. <https://doi.org/10.1017/S0020589318000192>
- KOSEOGLU, M. A., UYAR, A., KILIC, M., KUZEY, C., & KARAMAN, A. S. (2021). Exploring the connections among CSR performance, reporting, and external assurance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102819>
- KUHL, C., BOURLAKIS, M., AKTAS, E., & SKIPWORTH, H. (2022). Product-service systems and circular supply chain practices in UK SMEs: The moderating effect of internal environmental orientation. *Journal Of Business Research*, 146, 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.078>

- KUMAR, D., & GARG, C. P. (2017). Evaluating sustainable supply chain indicators using fuzzy AHP: Case of Indian automotive industry. *Benchmarking: An International Journal*, 24(6), 1742–1766. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2015-0111>
- LACZNIAK, G., & SHULTZ, C. (2021). Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. *JOURNAL OF MACROMARKETING*, 41(2), 201–231. <https://doi.org/10.1177/0276146720963682>
- LAHTEENMAKI, J. (2021). The evolution paths of neutral host businesses: Antecedents, strategies, and business models. *Telecommunications Policy*, 45(10). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102201>
- LI, C., CHEN, S., & QI, Y. (2019). Filtering and Classifying Relevant Short Text with a Few Seed Words. *Data and Information Management*, 3(3), 165–186. <https://doi.org/10.2478/dim-2019-0011>
- LIMA, Y., OZKAYA, O., BALCI, G., AYDINOGLU, R., & ISLEGEN, C. (2022). Electromyostimulation Application on Peroneus Longus Muscle Improves Balance and Strength in American Football Players. *Journal Of Sport Rehabilitation*, 31(5), 599–604. <https://doi.org/10.1123/jsr.2021-0264>
- LINNENLUECKE, M. K., HAN, J., PAN, Z., & SMITH, T. (2019). How markets will drive the transition to a low carbon economy. *Economic Modelling*, 77, 42–54. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2018.07.010>
- LIU, S. Q., & MATTILA, A. S. (2016). The influence of a “green” loyalty program on service encounter satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 30(6), 576–585. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2015-0298>
- LOCK, I., & SEELE, P. (2016). Deliberative Lobbying? Toward a Noncontradiction of Corporate Political Activities and Corporate Social Responsibility? *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 415–430. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1056492616640379>
- LOPEZ, B. (2023). 'Striking the Mighty Anvil Known as "Propaganda "': Journalism and the Institutionalization of Sport in Spain, 1890-1920. *International Journal of The History Of Sport*, 40(1), 41–65. <https://doi.org/10.1080/09523367.2023.2177280>
- LOZANO, R., et al. (2020). Measuring universal health coverage based on an index of effective coverage of health services in 204 countries and territories, 1990–2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*, 396(10258), 1250–1284. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30750-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30750-9)
- LUCIC, I., BABIC, S.; VUCKOV, D. (2020). *Perception of Using VAR Technology in Football After Completion of Training and Education and Experiences of Croatian Video Assistant Referees (VARs) and Assistant VARs (AVARs)* (M. Koricic, K. Skala,

Z. Car, M. CincinSain, V. Sruk, D. Skvorc, S. Ribaric, B. Jerbic, S. Gros, B. Vrdoljak, M. Mauher, E. Tijan, T. Katulik, P. Pale, T. Grbac, N. Fijan, A. Boukalov, D. Cistic, & V. Gradisnik, Orgs.; WOS:000790326400166; p. 905–911).

LYSA, C. (2021). Globalized, yet local: Football fandom in Qatar. *SOCCKER & Society*, 22(7), 744–756. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1835650>

MACHADO FILHO, C. P., CALEMAN, S. M. DE Q., & CUNHA, C. F. DA. (2017). Governance in agribusiness organizations: Challenges in the management of rural family firms. *Revista de Administração*, 52(1), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.004>

MAMDANI, E. H. (1976). Advances in the linguistic synthesis of fuzzy controllers. *International Journal of Man-Machine Studies*, 8(6), 669–678. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(76\)80028-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(76)80028-4)

MARCH, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.

MARTIN, C. (2020). Black Man in the Huddle: Stories from the Integration of Texas Football. *Southwestern Historical Quarterly*, 123(4), 480–481.

MAXIMIANO, A. C. A. (1985). A inovação na empresa. *Documentos*, 15–18.

MAXYMUK, J. (2019). NFL 100: A Century of Pro Football. *Library Journal*, 144(7), 100–101.

MCGRANE, A.; BIRD, N.; ARTEN, C.; O’SULLIVAN, K. (2020). “All My Problems Go Away for 90 Minutes”: How Football and Psychotherapy Improves Young Men’s Mental Health. *American Journal of Mens Health*, 14(5). <https://doi.org/10.1177/1557988320959992>

MCLEOD, J.; JENKIN, A.; WALTERS, G.; IRVING, R. (2021). The role and performance of supporter directors: A social exchange theory perspective. *Sport Management Review*, 24(5), 862–885. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880744>

MILLER, P.; MCKINNEY, M. (1997). Analyzing the effects of regulatory compliance on the manufacturing industry. *East Tennessee State University*, 1110–1113.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THEORET, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>



MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Havard Business Review*, Prentice-Hall, Inc. pp. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MODAK, N.; LOBOS, V.; MERIGO, J.; GABRYS, B.; LEE, J. (2020). Forty years of computers & chemical engineering: A bibliometric analysis. *Computers & Chemical Engineering*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2020.106978>

MOHAMADI, M.; NADERI, A.; ASADI, F. (2021). The effects of double-pyramid resistance and pyramid speed training on some physiological adaptations of young elite football players. *Revista Brasileira De Futsal E Futebol*, 13(53), 266–274.

MOHEBODINI, H., JAZI, V., ASHAYERIZADEH, A., TOGHYANI, M., & TELLEZ-ISAIA, G. (2021). Productive parameters, cecal microflora, nutrient digestibility, antioxidant status, and thigh muscle fatty acid profile in broiler chickens fed with *Eucalyptus globulus* essential oil. *Poultry Science*, 100(3), 100922. <https://doi.org/10.1016/j.psj.2020.12.020>

MONASTERIO, X., GIL, S. M., BIDAURAZAGA-LETONA, I., LEKUE, J. A., SANTISTEBAN, J. M., DIAZ-BEITIA, G., LEE, D.-J., ZUMETA-OLASKOAGA, L., MARTIN-GARETXANA, I., BIKANDI, E., & LARRUSKAIN, J. (2023). The burden of injuries according to maturity status and timing: A two-decade study with 110 growth curves in an elite football academy. *EUROPEAN JOURNAL OF SPORT SCIENCE*, 23(2), 267–277. <https://doi.org/10.1080/17461391.2021.2006316>

MONTAJABIHA, M., KHAMSEH, A., & AFSHAR-NADJAFI, B. (2017). A robust algorithm for project portfolio selection problem using real options valuation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS*, 10(2), 386–403. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2015-0114>

MONTALVO, A., SCHNEIDER, D., SILVA, P., YUT, L., WEBSTER, K., RILEY, M., KIEFER, A., DOHERTY-RESTREPO, J., & MYER, G. (2019). “What’s my risk of sustaining an ACL injury while playing football (soccer)?” A systematic review with meta-analysis. *BRITISH JOURNAL OF SPORTS MEDICINE*, 53(21), 1333–1341. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-097261>

MORA, G., GINESTA, X., & VELA, J. (2021). Corporate Social Responsibility and Football Clubs: The Value of Environmental Sustainability as a Basis for the Rebranding of Real Betis Balompie in Spain. *SUSTAINABILITY*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413689>

MULLER, G., HOOD, S., & SOKOL, J. (2023). Randomness, uncertainty, and the optimal college football championship tournament size. *JOURNAL OF SPORTS ANALYTICS*, 9(1), 1–37. <https://doi.org/10.3233/JSA-220613>

MULLER, J., & MUTZ, M. (2019). On the Search for Social Esteem: An Ethnography on the Meanings of Football for Marginalized Male Migrants. *YOUNG*, 27(4), 336–354. <https://doi.org/10.1177/1103308818805595>

NARVANEN, E., MATTILA, M., KERANEN, J., KAIVONEN, I., & NURMINEN, M. (2022). Framing value propositions in the food waste business: A sociocultural approach. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 105, 211–222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.008>

NERI, L., RUSSO, A., DI DOMIZIO, M., & ROSSI, G. (2021). Football players and asset manipulation: The management of football transfers in Italian Serie A. *European Sport Management Quarterly*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1939397>

NEVES, L., MACIEL, S., DE MARINS, M., & ARANHA, J. (2022). Football: a systematic review of national and international scientific production from an economic and financial perspective. *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*, 11(3), 479–504. <https://doi.org/10.5585/podium.v11i3.19615>

NOBIS, T., GOMEZ-GONZALEZ, C., NESSELER, C., & DIETL, H. (2022). (Not) being granted the right to belong-Amateur football clubs in Germany. *INTERNATIONAL REVIEW FOR THE SOCIOLOGY OF SPORT*, 57(7), 1157–1174. <https://doi.org/10.1177/10126902211061303>

OLIVEIRA, D. A. Profissão docente e gestão democrática da educação. *Revista Extra-classe*, v. 1, p. 210-217, 2009.

OWUSU, P., & ASUMADU SARKODIE, S. (2016). A Review of Renewable Energy Sources, Sustainability Issues and Climate Change Mitigation. *Cogent Engineering*, 3, 1167990. <https://doi.org/10.1080/23311916.2016.1167990>

PAPADOPOULOS, T. (2018). Reincorporations: A comparison between Greek and Cyprus law. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LAW AND MANAGEMENT*, 60(3), 901–919. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2017-0098>

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. SP: Ed. Ática, 2003. p. 15-27; p. 81-82.

PARK, S., UIGA, L., & MASTERS, R. (2022). Crowd reception influences avoidance behavior during football penalty-kicks, but you wouldn't know it: A retrospective analysis of professional games. *PSYCHOLOGY OF SPORT AND EXERCISE*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102169>

PARNELL, D., EASTON, B., BOND, A., & KELLY, S. (2022). Perceptions of role ambiguity for Sporting Directors in professional football. *Soccer & Society*, 23(4–5), 451–465. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059856>

PECI, A., FREITAS, A. DE A., & SOBRAL, F. (2008). O dilema “qualidade versus quantidade” no ensino em administração pública: Uma análise da experiência norte-americana. *Cadernos EBAPE.BR*, 6, 01–11. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000500007>

PEHLIVAN, N., UNAL, Y., & KAHRAMAN, C. (2019). Player Selection for a National Football Team using Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS. *JOURNAL OF MULTIPLE-VALUED LOGIC AND SOFT COMPUTING*, 32(5–6), 369–405.

PERECHUDA, I. (2019). *Salaries to Revenue Ratio Efficiency in Football Clubs in Europe* (M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can, Orgs.; WOS:000680428000020; Vol. 10, Número 2, p. 301–313). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11833-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11833-4_20)

PEREIRA, A., FERRARI, G., HACKL, L., DE AZEVEDO, S., FELDEN, E., & ANDRADE, R. (2020). Quality of life of youth football team players. *REVISTA BRASILEIRA DE FUTSAL E FUTEBOL*, 12(48), 263–272.

PIES, I., & SCHULTZ, F. C. (2023). The governance of sustainable business model innovation—An Ordonomic Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 101246. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101246>

PIGGIN, J., TLILI, H., & LOUZADA, B. (2017). How does health policy affect practice at a sport mega event? A study of policy, food and drink at Euro 2016. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT POLICY AND POLITICS*, 9(4), 739–751. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1372793>

PORTER, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (2004). *Competindo pelo futuro*. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2004). *O Futuro da competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.

RAHMAN, R., SHAI, Z.H., AND CHONGFA, C., (2009). Soil erosion hazard evaluation: An integrated use of remote sensing, GIS and statistical approaches with biophysical parameters towards management strategies, *Ecological Modeling*. 220(13-14) 1724-1734

REZAEI, G., MARDANI, A., SENIN, A., WONG, K., SADEGHI, L., NAJMI, M., & SHAHAROUN, A. (2018). Relationship between culture of excellence and organisational performance in Iranian manufacturing companies. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE*, 29(1–2), 94–115. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1168692>

RIBEIRO, M. C. DE C. R., & ALVES, A. DA S. (2016). Aplicação do método Analytic Hierarchy Process (AHP) com a mensuração absoluta num problema de seleção qualitativa. *Sistemas & Gestão*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2016.v11n3.988>

ROBBINS, J. M., STRAUSS, G., ARON, D., LONG, J., KUBA, J., & KAPLAN, Y. (2008). Mortality Rates and Diabetic Foot Ulcers: Is it Time to Communicate Mortality Risk to Patients with Diabetic Foot Ulceration? *Journal of the American Podiatric Medical Association*, 98(6), 489–493. <https://doi.org/10.7547/0980489>

ROBINSON, M., DAVIS, M., & UNSWORTH, K. ([s.d.]). Expectation-achievement gaps and satisfaction in World Cup football supporters: A quasi-experiment. *EUROPEAN SPORT MANAGEMENT QUARTERLY*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2007278>

Saaty, T. L. (1991). *Método de análise hierárquica*. [http://bibcentral.ufpa.br/arquivos/150000/152600/19\\_152601.htm](http://bibcentral.ufpa.br/arquivos/150000/152600/19_152601.htm)

SANCHEZ, J., SERRAT, S., CASTILLO, E., & NUVIALA, A. (2021). Confirmatory Factor Analysis and Validity of the Sexual Harassment Scale in Football Refereeing. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041374>

SCHAEFER, J., FAGUNDES, B., DE MORAES, J., NARA, E., & KOTHE, J. (2019). Application of multicriterial methods for management and comparison of the financial efficiency of the football clubs of the brazilian football championship series A. *REVISTA BRASILEIRA DE FUTSAL E FUTEBOL*, 11(42), 31–43.

SCHEMBERA, S. (2018). Implementing Corporate Social Responsibility: Empirical Insights on the Impact of the UN Global Compact on Its Business Participants. *BUSINESS & SOCIETY*, 57(5), 783–825. <https://doi.org/10.1177/0007650316635579>

SCHONBERNER, J., WORATSCHEK, H., & ELLERT, G. (2021). Hidden agenda in sport sponsorship—The influence of managers' personal objectives on sport sponsorship decisions. *SPORT MANAGEMENT REVIEW*, 24(2), 204–225. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.07.001>

SEDAGHAT, M. (2013). A productivity improvement evaluation model by integrating ahp, topsis and vikor methods under fuzzy environment (case study: state-owned, partially private and private banks in iran). *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 47(1), 235–258.

SILVA, M. (2021). Football as a form of social ascension of the negro in the beginning of the 20th century: Rio de Janeiro and C. R. Vasco da Gama. *REVISTA BRASILEIRA DE FUTSAL E FUTEBOL*, 13(52), 88–110.

- SIMON, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas* (3 ed). FGV.
- SIMON, J. A., & RIECK, J. (2022). Football, Propaganda and International Relations under Francoism: The 1960 and 1964 European Nations Cup and Their Impact on the International Press. *INTERNATIONAL JOURNAL OF THE HISTORY OF SPORT*, 39(5), 469–488. <https://doi.org/10.1080/09523367.2022.2082412>
- SIMON, J., & GARCIA-MARTI, C. (2022). “Gold slaves”: Unionism and football in Spain during the democratic transition. *SPORT IN SOCIETY*, 25(11), 2268–2283. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1932821>
- SIMON, R. L. (2018). *Fair Play: The Ethics of Sport*. Routledge.
- SIMONENKOVA, I. (2021). Psychological skills for football players as important part of their life skills. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT AND EXERCISE PSYCHOLOGY*, 19, S434–S434.
- SIMON-MORENO, H., & KENNA, P. (2019). Towards a new EU regulatory law on residential mortgage lending. *JOURNAL OF PROPERTY PLANNING AND ENVIRONMENTAL LAW*, 11(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/JPPPEL-06-2018-0017>
- SMITH, M., & SARABI, Y. (2021). “What do interlocks do” revisited—A bibliometric analysis. *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*, 44(4), 642–659. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0258>
- SOGA, L. R., BOLADE-OGUNFODUN, Y., MARIANI, M., NASR, R., & LAKER, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- SPICER, A., & HYATT, D. (2017). Walmart’s Emergent Low-Cost Sustainable Product Strategy. *California Management Review*, 59(2), 116–141. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0008125617695287>
- STROBEL, T., MAIER, C., & WORATSCHEK, H. (2018). How to reduce turnover intention in team sports? Effect of organizational support on turnover intention of professional team sports athletes. *SPORT BUSINESS AND MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 8(2), 98–117. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2017-0032>
- SZYMANSKI, S., & WEIMAR, D. (2019). Insolvencies in Professional Football: A German Sonderweg? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT FINANCE*, 14(1), 54–68. <https://doi.org/10.32731/IJSF.141.022019.05>

- TAVANA, M., ZAREINEJAD, M., DI CAPRIO, D., & KAVIANI, M. (2016). An integrated intuitionistic fuzzy AHP and SWOT method for outsourcing reverse logistics. *APPLIED SOFT COMPUTING*, 40, 544–557. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2015.12.005>
- TAVARES, M., FARO, H., DE FARIAS, L., MORTATTI, A., & ELSANGEDY, H. (2019). The influence of maturational stage in aeropia fitness of athletes of the sub-15 category football. *REVISTA BRASILEIRA DE FUTSAL E FUTEBOL*, 11(42), 143–149.
- TEIXEIRA, J., BRANQUINHO, L., LEAL, M., MARINHO, D., FERRAZ, R., BARBOSA, T., MONTEIRO, A., & FORTE, P. (2022). Modeling the Major Influencing Factor on Match Running Performance during the In-Season Phase in a Portuguese Professional Football Team. *SPORTS*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/sports10080121>
- THOMPSON, C. J., SMITH, A., COUTTS, A. J., SKORSKI, S., DATSON, N., SMITH, M. R., & MEYER, T. (2022). Understanding the Presence of Mental Fatigue in Elite Female Football. *RESEARCH QUARTERLY FOR EXERCISE AND SPORT*, 93(3), 504–515. <https://doi.org/10.1080/02701367.2021.1873224>
- TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. *Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise*. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- TRANSFERMARKT.COM. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- VALE, L., & FERNANDES, T. (2018). Social media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING*, 26(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>
- VAN REES, C., CHANG, P., COSGROVE, J., DESROCHERS, D., GEE, H., GUTSCHER-CHUTZ, J., NADIG, A., NAGATA, S., SILBERNAGLE, M., UNDERWOOD, J., UYEHARA, K., & REED, J. (2018). Estimation of Vital Rates for the Hawaiian Gallinule, a Cryptic, Endangered Waterbird. *JOURNAL OF FISH AND WILDLIFE MANAGEMENT*, 9(1), 117–131. <https://doi.org/10.3996/102017-JFWM-084>
- VIEIRA, S. L. *Gestão da escola – Desafios a enfrentar*. Sofia L. Vieira (org.). Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2007, 141 p
- WANG, M., & JI, H. (2022). Research on a Risk Control Model Based on Selective Ensemble Algorithm of Hierarchical Clustering and Simulated Annealing. *International Conference on Identification, Information and Knowledge in the internet of Things, 2021*, 202, 164–171. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.04.023>

- WEISS, D. S. (1999). *High-performance HR: leveraging human resources for competitive advantage*. New York: John Wiley.
- WINAND, M., SCHNEIDERS, C., MERTEN, S., & MARLIER, M. (2021). Sports fans and innovation: An analysis of football fans' satisfaction with video assistant refereeing through social identity and argumentative theories. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 136, 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.029>
- WOODS, C. T., JARVIS, J.; MCKEOWN, I. (2019). Differences between Elite and Semi-Elite Australian Football Conceptualised through the Lens of Ecological Dynamics. *SPORTS*, 7(7). <https://doi.org/10.3390/sports7070159>
- WRIGHT, M.; INNERD, A. (2019). Application and interpretation of the yo-yo intermittent recovery test to the long-term physical development of girls association football players. *SCIENCE AND MEDICINE IN FOOTBALL*, 3(4), 297–306. <https://doi.org/10.1080/24733938.2019.1609071>
- WRIGHT, M., WOOD, G., MUSACCHIO, A., OKHMATOVSKIY, I., GROSMAN, A., & DOH, J. (2021). State capitalism in international context: Varieties and variations. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 56(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101160>
- XIAO, H., ZHOU, C., ZHUANG, K., & HE, J. (2021). Convergence Analysis of Chinese Corporations' Debt Leverage Utilizing the Nonlinear Time-varying Factor Model. *EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE*, 57(7), 2065–2078. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1870953>
- YANG, T.; HUNG, C. C., (2007) "Multiple-attribute decision making methods for plant layout design problem. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*". *International Journal of Advertising*. 23, 126-137.
- YANG, J., ZHANG, M., & LI, W. (2021). Practitioner Note: A Meta-Analysis on Competition and Performance Relationship. *JOURNAL OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING*, 28(3), 307–320. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1974171>
- YEN, D., COHEN, G., WEI, L., & ASAAD, Y. (2022). Towards a framework of healthy aging practices. *Journal of Business Research*, 142, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.026>
- ZADEH, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
- Zavorski, E. B., Zanoni, E. M., Bueno, L. J. R., Silva, L. J. H. P., Júnior, L. V. P., Chinato, J. M. C., & Júnior, R. J. N. (2022). Dermatoglifia: impressões digitais como marca característica de jovens jogadores de futebol de acordo com sua posição de jogo e categoria. *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 14(58), 348-359.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUANTITATIVA

<b>MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA A PARTIR DE FATORES DE TOMADA DE DECISÃO</b>	
Instrumento de coleta de dados	
<b>Bloco I – Características da organização</b>	
1.	Cargo do respondente no clube
2.	A qual localidade o clube pertence
3.	Tempo de existência do clube
4.	Outras modalidades de atuação do clube
5.	Faturamento bruto dos clubes empresas
6.	Valor da folha do plantel/elenco
7.	Número aproximado de colaboradores
8.	Número aproximado de sócios vigentes
9.	Qual é a estrutura organizacional adota pelo clube
10.	Tempo de atuação do respondente no clube
<b>Bloco I – Estrutura Organizacional</b>	
12.	A mensuração de atividades e processos são formalizados e padronizados
13.	Em que medida ocorre a mensuração de metas e indicadores
<b>Bloco I – Cultura Organizacional</b>	
14.	Há a mensuração de crenças organizacionais e comportamento?
15.	A cultura predominante no clube afeta a abordagem estratégica adotada?
16.	A mensuração afeta os valores e princípios culturais?
<b>Bloco I – Ambiente Externo</b>	
17.	A mensuração da incerteza do ambiente externo influencia as decisões estratégicas do clube?
18.	A mensuração da complexidade do ambiente externo impacta a maneira como o clube opera?
19.	A mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afeta a capacidade do clube de atingir seus objetivos?
<b>Bloco I – Estratégia Organizacional</b>	
20.	A abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar?
21.	O foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva?
22.	A busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado?
<b>Bloco I – Tecnologia</b>	
23.	A intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas?
24.	Existe interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação?
25.	A complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência?
<b>Bloco II – Aspectos gerais de gestão no clube</b>	
1.	O clube realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)?
2.	O clube possui gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)?



3.	O clube possui critérios para a análise de desempenho esportivo?
4.	O clube possui práticas de sustentabilidade financeira?
5.	O clube realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios?
6.	O clube possui programas de gestão financeira e de investimentos?
7.	O clube possui ações para marketing e mídias sociais (publicidade)?
8.	O clube possui programas para gestão de capital humano?
9.	Em que medida encontra-se o nível de endividamento financeiro?
<b>Bloco III – Desempenho financeiro</b>	
1.	Qual a receita total?
2.	Qual a lucratividade?
3.	Qual a taxa de retenção de sócios?
4.	Qual a participação no mercado?
5.	Qual é o custo de aquisição de sócios ou clientes?
6.	O clube realiza a análise do ticket médio dos sócios (mensura a contribuição dos sócios na receita)?
7.	Qual é o índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais?
8.	Qual é o desempenho esportivo?
9.	Qual é o índice de satisfação de sócios e torcedores?
<b>Bloco IV – Desempenho organizacional</b>	
1.	Qual é o tipo de gestão do clube?
2.	Qual modelo de tomada de decisão estratégica o clube empresa utiliza?
3.	Qual o estilo de liderança que o clube utiliza?

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUANTITATIVA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA A PARTIR DE FATORES DE TOMADA DE DECISÃO**

**Prezado(a) respondente,**

Gostaríamos de convidá-lo para participar de uma pesquisa do Programa de Mestrado em Engenharia da Produção - **PPGEP/UFSM** que tem como objetivo mensurar a **APLICABILIDADE** da gestão estratégica em clube empresas a partir de uma proposta de fatores para tomada de decisão.

Solicitamos que responda considerando a atuação situação do clube empresa.

Os respondentes interessados em receber um relatório desta pesquisa, poderão informar no final do questionário, um e-mail. Destacamos que a pesquisa **NÃO** irá divulgar o nome do clube e os resultados serão tratados em âmbito nacional.

O tempo estimado para responder este questionário é de aproximadamente 10 minutos

**OBS:** o respondente tem a possibilidade de se retirar da pesquisa, a qualquer momento, sem ônus.

**Responsáveis pela pesquisa:**

Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila – Orientador (lucas.avila@ufsm.br)

Mestranda: Andressa Germann Ávila (andressa.germann@acad.ufsm.br)

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Brasil.

**Instrumento de coleta de dados**

As questões a seguir relacionadas buscam mensurar o conjunto de informações que descrevem as principais características, estrutura e contexto da organização.

**Bloco I – Características da organização**

1.1 Cargo do respondente no clube:

Ceo  Diretor  Presidente  Vice-Presidente  Outro \_\_\_\_\_

1.2 Nome do clube (**questão não obrigatória**):

1.3 A qual estado o clube pertence:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Acre (AC)             | <input type="checkbox"/> Pará (PA)                |
| <input type="checkbox"/> Alagoas (AL)          | <input type="checkbox"/> Paraíba (PB)             |
| <input type="checkbox"/> Amapá (AP)            | <input type="checkbox"/> Paraná (PR)              |
| <input type="checkbox"/> Amazonas (AM)         | <input type="checkbox"/> Pernambuco (PE)          |
| <input type="checkbox"/> Bahia (BA)            | <input type="checkbox"/> Piauí (PI)               |
| <input type="checkbox"/> Ceará (CE)            | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro (RJ)      |
| <input type="checkbox"/> Distrito Federal (DF) | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte (RN) |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo (ES)   | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul (RS)   |
| <input type="checkbox"/> Goiás (GO)            | <input type="checkbox"/> Rondônia (RO)            |

<input type="checkbox"/> Maranhão (MA) <input type="checkbox"/> Roraima (RR)
<input type="checkbox"/> Mato Grosso (MT) <input type="checkbox"/> Santa Catarina (SC)
<input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul (MS) <input type="checkbox"/> São Paulo (SP)
<input type="checkbox"/> Minas Gerais (MG) <input type="checkbox"/> Sergipe (SE)
<input type="checkbox"/> Tocantins (TO)
1.4 Tempo de existência do clube (em anos):
1.5 Se o clube atua em outras modalidades, assinale as modalidades de atuação do clube (mais de uma opção são possíveis):
<input type="checkbox"/> A) Atletismo <input type="checkbox"/> B) Basquetebol <input type="checkbox"/> C) Badminton <input type="checkbox"/> D) Boxe <input type="checkbox"/> E) Ciclismo <input type="checkbox"/> F) Esportes aquáticos (sincronizada, saltos ornamentais, polo aquático, etc.) <input type="checkbox"/> G) Esportes de inverno (esqui, snowboard, patinação no gelo, etc.) <input type="checkbox"/> H) Esportes radicais (surfe, skate, escalada, etc.) <input type="checkbox"/> I) Esportes paraolímpicos (atletismo paraolímpico, natação paraolímpica, etc.) <input type="checkbox"/> J) Esportes de equipe (rugby, hóquei, futebol americano, etc.) <input type="checkbox"/> K) Golfe <input type="checkbox"/> L) Handebol <input type="checkbox"/> M) Judô <input type="checkbox"/> N) Karatê <input type="checkbox"/> O) Natação <input type="checkbox"/> P) Voleibol <input type="checkbox"/> Q) Tênis <input type="checkbox"/> R) Tênis de mesa
1.6 Faturamento bruto no último período (2022):
<input type="checkbox"/> Até 180.000,00 <input type="checkbox"/> De 180.000,01 a 360.000,00 <input type="checkbox"/> De 360.000,01 a 720.000,00 <input type="checkbox"/> De 720.000,01 a 1.800.000,00 <input type="checkbox"/> De 1.800.000,01 a 3.600.000,00 <input type="checkbox"/> De 3.600.000,01 a 4.800.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de 4.800.000,00
1.7 Cite o valor da folha de pagamento de salários, considerando a soma do elenco principal e da comissão técnica (valor aproximado em reais).
<input type="checkbox"/> Até R\$ 1.000.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.000.000,00 a R\$ 3.000.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3.000.000,01 a R\$ 5.000.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 5.000.000,01 a R\$ 8.000.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 8.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 10.000.000,00 a R\$ 20.000.000,00 <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 20.000.000,01
1.8 Quantos colaboradores o clube possui atuando na área de gestão (remunerados e sem remuneração)? Cite somente a quantidade.
1.9 Cite o número de sócios vigentes:
1.10 Qual é a estrutura organizacional adotada pelo clube? (selecione 1 opção)
<input type="checkbox"/> Estrutura Hierárquica Tradicional <input type="checkbox"/> Estrutura Cooperativa ou Coletiva
<input type="checkbox"/> Estrutura Matricial <input type="checkbox"/> Estrutura Virtual ou Online

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Estrutura por Comitês  | <input type="checkbox"/> Estrutura Mista         |
| <input type="checkbox"/> Estrutura por Projetos | <input type="checkbox"/> Estrutura Personalizada |

Para as perguntas a seguir, **MARQUE O NÍVEL DE APLICABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO**, considerando os critérios a seguir:

**1 - Muito baixa**

**2 – Baixa**

**3 – Média**

**4 – Alta**

**5 – Muito alta**

**6 - NSA – Não Se Aplica.**

**Observação:**

No enunciado de cada questão a seguir, há uma descrição do que deverá ser respondido, bem como uma opção (**clique aqui para ver mais**), que dá acesso ao conteúdo de cada alternativa.

<b>1.1.1 - Estrutura Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
Essa pergunta, visa compreender o quanto a estrutura organizacional do clube está mensurando as atividades e processos, bem como as metas e indicadores. Se desejar saber mais sobre o assunto ( <a href="#">clique aqui para ver mais</a> )	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Extr. alta	Não se aplica
A) Mensuração de atividades e processos formalizados e padronizados						
B) Mensuração de metas e indicadores						
<b>1.1.3 - Ambiente Externo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
Essa pergunta, visa compreender o quanto o ambiente externo do clube está mensurando as decisões estratégicas, a complexidade e o impacto da disponibilidade de recursos. Se desejar saber mais sobre o assunto ( <a href="#">clique aqui para ver mais</a> )						
A) Mensuração da incerteza do ambiente externo, influenciando as decisões estratégicas do clube						
B) Mensuração da complexidade do ambiente externo impactando a maneira como o clube opera						
C) Mensuração do impacto da disponibilidade de recursos externos afetando a capacidade do clube de atingir seus objetivos						
<b>1.1.4 - Estratégia Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
Essa pergunta, visa compreender o quanto a estratégia organizacional do clube está mensurando a capacidade de inovação e a competitividade do clube. Para saber mais sobre o tema ( <b>clique aqui para ver mais</b> )						
A) Em que medida, a abordagem estratégica do clube influencia sua capacidade de inovar:						

B) Em que grau, o foco estratégico do clube influencia sua vantagem competitiva						
C) Em que medida, a busca por inovação estratégica afeta a adaptabilidade do clube às mudanças do mercado						
<b>1.1.5 - Tecnologia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
Essa pergunta, visa compreender o quanto a tecnologia do clube está sendo aplicada quanto aos aspectos de: operações, interdependência e a complexidade tecnológica. Para saber mais sobre o tema ( <b>clique aqui para ver mais</b> )						
A) Em que grau a intensidade tecnológica afeta a capacidade do clube de se adaptar às mudanças tecnológicas						
B) Em que grau a interdependência tecnológica entre as áreas do clube influencia sua colaboração e coordenação						
C) Em que medida, a complexidade tecnológica das operações do clube influencia sua eficiência						
<b>Bloco II - Aspectos gerais de gestão no clube (clique aqui para ver mais)</b>						
2.1 - Marque a aplicabilidade dos fatores de gestão para tomada de decisão do clube empresa:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
A) Realiza atividades com foco no empreendedorismo em âmbito nacional e internacional (visibilidade do clube)						
B) Gestão competitiva para ampliação de associados (conquistas de campeonatos)						
C) Possui critérios para a análise de desempenho esportivo						
D) Possui práticas de sustentabilidade financeira						
E) Realiza programas e projetos para captação de investimentos/patrocínios						
F) Possui programas de gestão financeira e de investimentos						
G) Ações para marketing e mídias sociais (publicidade)						
H) Possui programas para gestão de capital humano						
I) Nível de endividamento financeiro						
<b>Bloco III – Desempenho financeiro (clique aqui para ver mais)</b>						
3.1 - Marque o nível de mensuração das práticas financeiras a seguir	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NSA</b>
A) Receita Total						
B) Lucratividade						
C) Taxa de retenção de sócios						
D) Participação de mercado						
E) Custo de aquisição de sócios ou clientes						
F) Análise do ticket médio dos sócios (mensurar a contribuição dos sócios na receita)						
G) Índice de engajamento de torcedores nas mídias sociais						
H) Desempenho esportivo						
I) Índice de satisfação de sócios e torcedores						

**Bloco IV - Desempenho organizacional**

4.1 - Marque a seguir o nível de aplicabilidade quanto aos aspectos gerais de gestão no clube. Para saber mais sobre o tema ( <b>clique aqui para ver mais</b> )	1	2	3	4	5	NSA
A) Gestão estratégica						
B) Gestão Autoritária						
C) Gestão por processos						
D) Gestão democrática						
E) Gestão meritocrática						
4.2 - Marque os tipos de tomada de decisão que o clube utiliza (mais de uma opção são possíveis).	N/A	1	2	3	4	5
A) Intuitiva (sem planejamento)						
B) Racional (com planejamento/lógica)						
C) Valores e princípios (crenças sem embasamento racional/lógico)						
D) Colaborativa (em conjunto com a organização)						
E) Especializada (profissional que auxilia nas decisões)						
F) Programática (decisões pré-estabelecidas e rotineiras)						
G) Não programática (eventuais e não cotidianas).						
H) Estratégica (impactam o negócio no longo prazo).						
I) Operacional (ações imediatas de curto prazo)						
J) Processual (segregada em etapas com a escolha de alternativas)						
K) Anárquica (vários problemas em busca de soluções pelo acaso)						
L) Política (com base nos relacionamentos)						
4.3 - Marque os tipos de estilo de liderança que o clube utiliza (mais de uma opção são possíveis).	N/A	1	2	3	4	5
A) Analítica (elevada complexidade cognitiva).						
B) Conceitual (socialmente orientadas/longo prazo)						
C) Diretiva (baixa complexidade cognitiva/curto prazo/eficiência)						
D) Comportamental (desenvolvimento de RH e de metas)						
E) Gestão estratégica do clube com base nos objetivos						
F) Gestão do clube na tomada de decisões						
G) Abordagem de liderança adotada						
H) Eficiência na avaliação e desenvolvimento de talentos						
I) Promoção de cultura organizacional saudável						
J) Estrutura organizacional delineada pelo clube						
K) Potencial de internacionalização						
L) Critérios de desempenho esportivo em relação à gestão						
M) Desempenho em gestão empresarial e estratégica						
N) Abordagem na tomada de decisões (intuitiva)						
O) Abordagem na tomada de decisões (baseada em planejamento)						
P) Uso da liderança como abordagem na tomada de decisões						
Q) Manutenção de ambiente de trabalho motivador						

R) Eficácia das práticas de comunicação com stakeholders						
S) Relação com responsabilidade social corporativa						
5 - Insira seu e-mail do respondente para envio do questionário, caso tenha interesse ( <b>não obrigatória</b> ).						

## APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA



### CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) senhor(a):

A universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, está realizando uma pesquisa acadêmica e científica que pretende apresentar um modelo de gestão estratégica em clube empresas a partir de uma proposta a partir de fatores de tomada de decisão. A pesquisa intitulada como “**GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA A TOMADA DE DECISÃO**”, está sendo operacionalizada pela mestranda Andressa Germann Avila, sob orientação do professor Dr. Lucas Veiga Avila, professor da Universidade Federal de Santa Maria.

Gostaríamos de convidar o vosso clube empresa para participar desta pesquisa através do preenchimento do questionário denominado “Instrumento de coleta de dados”, disponível no link abaixo. *Amostra de link:* [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdl8VP6MCNo9cWuRA94tcoa-CgQ\\_gN5o1D\\_qeP9ff-MGDR\\_IA/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdl8VP6MCNo9cWuRA94tcoa-CgQ_gN5o1D_qeP9ff-MGDR_IA/viewform?usp=sharing). Ressalte-se que as informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e que todos os dados serão analisados apenas pelos pesquisadores responsáveis e de modo sigiloso. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada e, para as empresas interessadas, serão disponibilizados os resultados, visando subsidiar o seu aprimoramento gerencial (*benchmarking*).

Eventuais dúvidas para preenchimento do questionário poderão ser esclarecidas pelo e-mail: [andressa.germann@acad.ufsm.br](mailto:andressa.germann@acad.ufsm.br), aos cuidados de Andressa Germann Avila.

Agradecemos desde já a atenção dispensada e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.



Atenciosamente,

Andressa Germann Avila

Avila

Mestranda PPGEP/UFSM

E-mail: [andressa.germann@acad.ufsm.br](mailto:andressa.germann@acad.ufsm.br)

Dr. Lucas Veiga

Prof. da UFSM

E-mail: [lucas.avila@ufsm.br](mailto:lucas.avila@ufsm.br)