



Centro Universitário Vale do Salgado

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO HENRIQUE FREITAS CÂNDIDO

**A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE
FUTEBOL NA PANDEMIA DO COVID-19**

ICÓ-CE
2021

PAULO HENRIQUE FREITAS CÂNDIDO

**A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE
FUTEBOL NA PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Esp. Hudson Josino Viana.

PAULO HENRIQUE FREITAS CÂNDIDO

**A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE
FUTEBOL NA PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Centro Universitário Vale do Salgado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Esp. Hudson Josino Viana.

Aprovado em: ____/____/____

Orientador(a): Prof. Esp. Hudson Josino Viana
Centro Universitário Vale do Salgado

Prof. Esp. Maria Eirilúcia Cruz Macêdo
Avaliador 1
Centro Universitário Vale do Salgado

Prof. Me. Maria Bonfim Carmo Mascena
Avaliador 2
Centro Universitário Vale do Salgado

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e coragem para enfrentar as batalhas diárias.

Aos meus pais, por sempre me apoiarem em todas as circunstâncias.

A minha esposa e nossos filhos, por me encherem de esperança sempre.

Aos meus irmãos, pelo incentivo de sempre.

A UNIVS e todo o corpo docente, por abrir uma nova visão dentro de mim durante esses anos.

E a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram com a minha formação, meu muito obrigado.

Dedico esse trabalho ao meu amigo de infância
Hugo Éverton (Pé de Concha), que infelizmente
foi vítima da COVID-19.

A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL NA PANDEMIA DO COVID-19

Paulo Henrique Freitas Cândido¹
Hudson Josino Viana²

RESUMO

É incontável os impactos da pandemia do COVID- 19 em todas os setores mundiais, ocasionando severas mudanças na vida e comportamento da população mundial. Não diferente o Brasil, sofreu com o fechamento temporário da maioria dos estabelecimentos no país, causando transtornos sociais e econômicos. Este estudo tem como objetivo geral apresentar a de acordo com a literatura especializada a administração dos recursos da confederação brasileira de futebol na pandemia do covid-19, os objetivos específicos buscam descrever as principais estratégias desenvolvidas pela confederação brasileira de futebol e identificar quais os impactos da pandemia no futebol. A metodologia adotada é caracterizada como uma pesquisa de revisão sistemática de literatura de caráter qualitativo e exploratório, assim para a construção deste estudo, foi utilizado as bases de dados eletrônicos, SCIELO e LILACS. As buscas realizadas obtiveram um total de artigos para se discutir sobre a temática. Desta forma os principais resultados apresentaram que a confederação brasileira de esportes conseguiu administrar os seus recursos disponíveis de forma positiva durante a pandemia, montou estratégias de retorno as atividades presando pela saúde das equipes, e como ação solidária cedeu os seus estádios para ampliar os cuidados no combate a COVID-19, como também continuou levando o entretenimento proporcionado pelo futebol através das plataformas de *streamings* a todos que estava em isolamento. Por fim, como qualquer outra pesquisa essa não deixa de está isenta de lacunas, mas espera-se que esse estudo possa agregar ao meio científico por proporcionar um novo olhar sobre a administração dos clubes esportivos.

Palavras-chave: Gestão Esportiva. Covid-19. Futebol. Pandemia

ABSTRACT

The impacts of the COVID-19 pandemic in all sectors of the world are countless, causing severe changes in the life and behavior of the world population. Brazil, no different, suffered with the temporary closure of most establishments in the country, causing social and economic disturbances. The general objective of this study is to present, according to the specialized literature, the administration of resources of the Brazilian soccer confederation in the covid-19 pandemic, the specific objectives seek to describe the main strategies developed by the Brazilian soccer confederation and identify the impacts of pandemic in football. The adopted methodology is characterized as a systematic literature review of qualitative and exploratory research, so for the construction of this study, the electronic databases, SCIELO and LILACS were used. The searches carried out obtained a total of articles to be discussed on the subject. In this way, the main results showed that the Brazilian sports confederation managed to manage its available resources in a positive way during the pandemic, set up strategies to return to activities for the health of the teams, and as a solidary action, it gave up its stadiums to expand care in the fighting COVID-19, as well as continuing to bring the entertainment provided by football through streaming platforms to everyone who was in isolation. Finally, like any other

¹ Graduando em Administração, pelo Centro Universitário Vale do Salgado - UNIVS. paulinhoico@gmail.com

² Professor Especialista do Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado - UNIVS. hudson@univs.edu.br

research, this one is not without gaps, but it is hoped that this study can add to the scientific environment by providing a new look at the administration of sports clubs.

Keywords: Sports Management. Covid-19. Football. Pandemic

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência que está presente em diversas áreas, por ser responsável em gerir recursos humanos e matérias das empresas, não seria diferente no ramo do futebol pois a gestão dos clubes de futebol é de extrema importância para o crescimento do time, visto que o desempenho deste é avaliado dentro e fora do campo. Entretanto assim como outras áreas dos países o futebol também foi afetado pelo vírus do Covid-19 (MARQUES; COSTA, 2016).

Este vírus ocasionou mudanças repentinas e até mesmo drásticas na vida da população mundial. No Brasil não foi diferente, provocou o fechamento temporário da maioria dos estabelecimentos no país, causando enormes transtornos sociais e principalmente de cunho econômico, pois para combater a disseminação do vírus foram adotadas algumas medidas de combate, entre estas estão o distanciamento social e o *lockdown* com o intuito de reduzir as grandes aglomerações de pessoas (MARTINEZ, 2021).

E é justamente nesse ponto que podemos olhar para os desportos, que prioritariamente são objetos de aglomerações de torcedores, atletas, comissões, etc. O futebol em específico é um esporte que, assim como os outros, tem sido duramente afetado nesse momento, causando atraso no calendário dos jogos, gerando perda de receita e incertezas sobre o futuro de competições e clubes. De uma forma geral não sabemos quais os reais efeitos e o legado que a pandemia deixará no esporte de alto rendimento (RUFFAULT et al., 2020).

Esse futuro incerto, proporcionado pela Covid-19, se tornou algo preocupante para os grandes centros e clubes brasileiros de futebol, visto que as fontes de renda são advindas de três principais grupos: marketing em geral (patrocínio, licenciamento, franquias); estádios (bilheteria, estacionamento, boutique, camarotes, museu); direitos audiovisuais (principalmente os direitos de transmissão para redes de TV) e por conta da pandemia essas rendas foram reduzidas o que ocasionou um impacto aos times de futebol (REIS et al., 2021).

Salienta-se ainda que os impactos ocasionados pela pandemia no Brasil foram imensuráveis e através das buscas realizadas sobre a temática foi possível chegar ao seguinte questionamento: como a confederação brasileira de esportes administrou os seus recursos durante a pandemia?

Diante do exposto, o referido estudo tem como objetivo geral apresentar a de acordo com a literatura especializada a administração dos recursos da confederação brasileira de futebol na pandemia do covid-19, sobre os objetivos específicos almeja-se descrever as principais estratégias desenvolvidas pela confederação brasileira de futebol e identificar quais os impactos da pandemia no futebol.

Portanto, este estudo vem a se justificar pelo fato desta temática ser pouco discutida na atualidade brasileira, assim, através dos dados que serão apresentados, espera-se que esse estudo possa servir de base para novos pesquisadores na área, como também será produzido material científico de subsidiará nos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PANDEMIA E FUTEBOL

O Vírus do coronavírus foi inicialmente isolado no ano de 1937 e seu total conhecimento ocorreu devido uma síndrome respiratória aguda SARS, nos anos de 2002 e 2003. Porém no ano de 2019 surge uma nova mutação do coronavírus conhecida como SARS-CoV-2, como um poder de dissipação maior que os anteriores, atingindo rapidamente a população mundial até o presente momento (BOSCO et al., 2020).

A pandemia atingiu o Brasil em 26 de fevereiro de 2020, onde teve o primeiro resultado positivo da América Latina, o caso foi de um homem residente de São Paulo, de 60 anos, que retornou de uma viagem da Itália. Logo após essa confirmação, os números só cresceram, assim alcançou todas as regiões do país. Estimou-se então que até o dia 28 de abril de 2020 existiam 215.138 mil mortes e mais de 3 milhões de pessoas infectadas no mundo, destes números, 5.019 eram mortes e 66.501 casos confirmados no Brasil, assim as estimativas mostram que a taxa de letalidade era de 6,8%. Vale salientar que os grupos dos países do Sul enfrentarão um surto da pandemia mais discriminatório e difícil, uma vez que estes sofrem de uma vulnerabilidade que vem antes da quarentena e só se agravou com ela (SOUSA SANTOS, 2020).

Diante do cenário no qual o Brasil se deparava, medidas de enfrentamento e proteção foram tomadas para minimizar os avanços do COVID-19, dentre estas estão o isolamento social, distanciamento, higienização frequente com álcool 70%, evitar contato físico, uso obrigatório de máscaras, essa foram as medidas adotadas para evitar o contágio, mas vale

ressaltar que o cuidado com a saúde ainda é imprescindível nos últimos tempos, bem como manter as medidas de segurança que são ressaltadas a cada dia mais (MINGUILLÓN, 2021).

A cada dia os casos se desenvolvia no Brasil e de acordo com o informativo sobre os avanços da covid-19 lançada no dia 19 de outubro de 2021 o Brasil já estava com 21.664.879 casos positivos e deste número, 603.855 são de óbitos pelo vírus. Esse número apresenta uma taxa de mortalidade de 290,4 a cada 100 mil habitantes. E desde então os casos crescem a cada dia mais gerando assim, preocupação sobre a realidade de um país sem suporte para atender os novos avanços da doença (BRASIL, 2021).

Os impactos do COVID-19 no mundo são imensuráveis, economia, saúde e educação foram atingidas, comércios tiveram que fechar as portas por não ter condições financeiras para se manter durante o rigoroso isolamento social (*lockdown*), e no futebol não foi diferente, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), teve que suspender as suas atividades em 15 de março de 2020, como cumprimento das orientações decretadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), como estratégias para zelar pela saúde dos desportistas e torcedores, esse foi então o ápice da pandemia, um dos momentos mais sombrios para a humanidade, pois a incerteza de como estaria o mundo após a pandemia e quem sobreviveria tornou-se o pensamento mais constante para todos (RODRIGUES; JOÃO GABRIEL, 2020).

De acordo com Koch (2021), o futebol tem se tornado a cada dia o principal esporte de massa do mundo, tendo espaço de destaque nos diversos canais da mídia em vários países, fato que ajudou e provocou a construção do próprio termo *futebolização*. O futebol agrega o povo, dando sentido de identidade e nação. É esporte, lazer, produto e cultura ao mesmo tempo diante disso, o futebol tornou-se uma das grandes instituições culturais, como a educação e a mídia, que formam e consolidam identidades nacionais no mundo inteiro.

O futebol é uma das mais importantes expressões do mundo contemporâneo. É disputado à escala global com tal intensidade que, em alguns países, ocorre até um processo de *futebolização* da vida social e política. Na essência, o futebol é um jogo lúdico, com linguagem, representações e contingências próprias, repetindo-se estes elementos em todos os jogos – independentemente de se assistir a um jogo disputado na rua ou no mais sofisticado dos estádios (REIS, 2020).

Sabendo o quão importante é o futebol, a Folha de São Paulo publicou que clubes liberaram os atletas e funcionários das suas atividades, para voltar as suas casas e tomar todos os cuidados possível assim, evitando as contaminações. Além disso, foram disponibilizadas orientações acerca dos cuidados com a saúde, orientações para se manter em casa e evitar viagens ao exterior.

Também foram disponibilizados médicos para acompanhar os atletas lesionados em seu processo de recuperação (RODRIGUES; JOÃO GABRIEL, 2020).

Assim os clubes fecharam suas portas sem nenhum indicativo de retorno ou se de alguma forma seria afetado o pagamento dos atletas, cotas da televisão ou os valores pagos por algum patrocinador. Assim durante a paralização os clubes de todo o país cederam as estruturas dos estádios para a construção de hospitais de campanha para o enfrentamento a pandemia (GAZETA DO POVO, 2020)

O mundo desde de março de 2020, tornou-se mais virtual que o normal, conversas e contatos com outras pessoas acontecia apenas por meio de videochamadas de aplicativos ou transmissões ao vivo. O Campeonato Carioca foi o primeiro a retomar suas partidas em meio à pandemia, em junho. Nas semanas seguintes, os demais campeonatos regionais também recomençariam. A CBF, por sua vez, ajustou o calendário nacional, com Brasileirão, Série B e Copa do Brasil até o ano 2021 (ESTADÃO CONTEÚDO, 2020).

Estádios vazios se tornaram o padrão para o retorno do futebol ao redor do planeta, as partidas então seriam transmitidas como forma de entretenimento aos torcedores mais não seria possível a venda de ingresso para as partidas, sendo assim uma forma de reduzir os números de pessoas no campo, como forma de evitar aglomerações e preservar a saúde dos envolvidos (CBF, 2020).

Seguindo esse ritmo o Brasileirão voltou em agosto, com previsão de término em fevereiro de 2021, mas apesar dos protocolos de segurança impostos pela CBF, surtos de coronavírus assolaram os clubes do país, desfalcando equipes inteiras para jogos importantes, nesse momento o futebol sofreu diversas críticas (CBF, 2020).

De acordo com as diretrizes técnicas operacionais de retorno as competições da CBF (2020), publicado em 24 de julho de 2020, ficou acordado nas medidas estabelecidas que a retomada do futebol se dará sem público, todas as partidas serão realizadas com acesso restrito ao campo de jogo e vestiários, limitado aos funcionários essenciais à administração do estádio no dia do jogo, atletas das equipes e respectivas comissões técnicas, além da equipe de arbitragem, delegados da partida e equipe de controle de dopagem o total de pessoas envolvidas não poderia ultrapassar 300 pessoas.

A CBF (2020), disponibilizou a realização de testagem em todos os envolvidos assim, todo atleta e/ou treinador que tivessem resultado positivo para o teste RT-PCR seria descredenciado, foi disponibilizado álcool em gel, e aferição de temperatura para adentrar na arena portanto, se a temperatura fosse acima de 37,5°C, a pessoa é impedida de acessar o estádio

e deverá ser imediatamente encaminhada à avaliação médica, priorizando então o controle do vírus.

Após a liberação dessas diretrizes a CBF começou a mensurar os seus protocolos e em 10 de março de 2021, através de uma transmissão ao vivo por meio do seu canal no *Youtube*, apresentou o relatório da efetividade do protocolo de segurança e combate ao coronavírus e defendeu a continuidade dos campeonatos nacionais, organizados pela entidade, em meio ao auge da pandemia no Brasil e ressaltou que a aplicação dos protocolos sanitários estão cada vez mais fortes para o retorno em agosto afirmando então que o futebol é seguro, controlado, responsável como também, tem todas as condições de continuar (GLOBO ESPORTES, 2021).

Em 13 de agosto de 2021, a CBF liberou o acesso dos torcedores ao estádio, através do Protocolo de Recomendações para Retorno do Público aos Estádios. O registro disponibilizado prevê o retorno das torcidas em partidas válidas pela fase de quartas de final da Copa do Brasil, além das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro. Entretanto, para que a presença de público se consolide, a decisão final dependerá da anuência das autoridades sanitárias locais, e para que esses torcedores tenham acesso aos estádios, é necessário fazer um teste RT-PCR para detecção do vírus SARS-CoV-2 até três dias antes da data da partida e estar plenamente vacinado com duas doses ou ter tomado a dose única da vacina contra a Covid-19 (GLOBO ESPORTES, 2021).

2.2 A GESTÃO DE RECURSOS DOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL

O enfrentamento à pandemia desafiou o mundo e as habilidades da gestão estratégica e tática em todos os domínios do pensamento gerencial nela aplicáveis, sendo estas nas Bases Ideológicas e Teóricas, Métodos de Intervenção e Prática de Administração de Recursos. Embora a gestão estratégica, trate-se de uma a criação antecipada de um comitê responsável para atuar em crises, compostos de integrantes multiprofissionais que se encontram por videoconferências semanalmente para discutir sobre, também é necessário que essa gestão seja baseada em evidências (MENESES, 2020).

Meneses (2020) ainda apresenta que para uma boa gestão dos recursos os comitês devem empregar artifícios para alcançar agilidade no mapeamento de fontes de evidências capazes de subsidiar práticas gerenciais e assistenciais de maior possibilidade de sucesso.

No futebol essa ação não é diferente, os estudos que tratam do tema futebol como negócio no Brasil, além de escassos, na sua maioria relatam experiências profissionais e opiniões de dirigentes esportivos. Fora do país, na sua grande maioria, os livros científicos

tratam do esporte como negócio de forma geral, e os livros sobre gestão do futebol se concentram no país que criou o futebol moderno, e hoje é exemplo de profissionalismo na direção deste esporte, a Inglaterra (LEONCINI; SILVA, 2005).

Leoncini e Silva (2005), ressalta que neste contexto que surgem cursos de especialização em escolas de administração com o intuito de suprir a carência de conhecimento pela transmissão de conceitos administrativos aos atuais e futuros gestores da indústria do esporte e do futebol. Além disso, as parcerias entre empresas investidoras e clubes, que se verificaram no Brasil nos últimos tempos, sinalizam a necessidade de novas perspectivas de gestão para o negócio futebol.

Assim como qualquer negócio, o esporte precisa de uma boa gestão e organização das suas esperas de trabalho, pois a cada dia que passa torna-se mais complexa e sofisticada a preparação dos atletas e equipes, e para que isso seja realizado são necessários investimentos em logística, pesquisa, materiais e equipamentos, e tudo isso requer cada vez mais recursos.

Um ponto que merece ser mencionado que o comércio do esporte está em ascensão e por se enquadrar em na indústria do entretenimento, setor esse mais importante para a economia por apresentar crescimento contínuo (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2010).

Diante disso, a CBF publicou um documento para apresentar o futebol brasileiro como indústria, através deste documento é possível identificar em qual setor econômico se encontra o futebol, mapear esportiva e economicamente a cadeia produtiva do futebol e avaliar a sua evolução ao longo dos anos. O estudo dissecou a estrutura do futebol no Brasil e detectou mais de 250 interações entre pilares da indústria da bola, que revelam por onde passam os recursos financeiros, assim o relatório concluiu que o futebol brasileiro, em toda sua cadeia, direta e indiretamente, representa 0,72% do PIB nacional, o que representa um valor total de R\$52,9 bilhões (CBF, 2019).

Por ter todo esse impacto na geração de economia, as esportivas sofrem pressões da sociedade, desejosa do desenvolvimento e de uma moralização da gestão do esporte no Brasil, dos patrocinadores, que exigem retorno dos investimentos realizados, e do Estado, que determina normas estruturais e a possibilidade de captação de verbas públicas. Dessa forma, as organizações esportivas se veem pressionadas a adotar uma gestão responsável e que possa aumentar a captação e otimizar a utilização de recursos (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2010).

Deste modo, o futebol pode ser considerado uma indústria que movimenta bilhões de reais, gera milhares de empregos e contribui de forma significativa para a economia do Brasil e para que seja possível entender a dimensão do setor, é preciso analisar a cadeia produtiva do Futebol, seus atores, interações e movimentação financeira (MARQUES; COSTA, 2016).

A cadeia completa do futebol tem como epicentros a CBF, as Federações Estaduais, clubes e atletas. Mas envolve também uma série de outras áreas que interagem com o esporte, criando uma grande rede que se completa e realimenta esse sistema. A definição dos direcionadores de impacto para o cálculo, bem como para o levantamento de empregos gerados pela indústria do esporte, foi realizada a partir da construção da cadeia produtiva do futebol brasileiro apresentada no segundo capítulo (CBF, 2019).

A CBF é responsável pela coordenação no âmbito nacional, enquanto as Federações atuam em competições na esfera estadual. Os atletas têm vínculo (contrato) com os clubes e são registrados (BIRA e BID) tanto nas Federações Estaduais quanto na CBF. As Federações têm a responsabilidade de desenvolver o futebol no âmbito estadual, além de coordenar os campeonatos e organizar o processo de registro e transferência tanto dos atletas quanto dos clubes. Já a CBF desempenha o papel de coordenação das competições nacionais, estabelecendo os regulamentos e controlando todo o processo de registro e transferência de atletas, bem como tem a missão de organizar as seleções nacionais em todos os níveis (CBF, 2019).

Vale ressaltar que em 2018 o futebol brasileiro movimentou direta e indiretamente o equivalente a R\$ 48,8 bilhões através da CBF, Federações Estaduais, clubes, patrocinadores, mídia e torcedores. Mas não é simples chegar a este número. Na construção da análise existiram desafios conceituais, debates e muitas pesquisas. Um exemplo é como medir o impacto do investimento publicitário que se transforma em vendas. Outro é desenhar a estrutura setorial que envolve o esporte, com todas as suas inter-relações. Se a CBF, Federações Estaduais e clubes contribuem diretamente com R\$ 11 bilhões na composição do nosso PIB, indiretamente são responsáveis por outros R\$ 37,8 bilhões, alavancados a partir da relação entre eles e a mídia, patrocinadores, torcedores, indústrias logísticas e governos (MATOS, 2019).

Para que seja possível gerenciar os recursos produzidos pelo futebol, requer por parte da administração dos clubes um planejamento estratégico Leocini e Silva (2005) apresenta que independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, devem abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos e viabilidade do clube.

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de revisão sistemática de literatura de caráter qualitativo e exploratório, esse tipo de método é uma revisão planejada para responder uma pergunta específica, tem um rigor metodológico e usa de etapas para a coletar os dados nas fontes bibliográficas assim, utiliza dos resultados de estudos de outros autores, com intuito de fundamentar de forma teórica uma determinada temática (ROTHER, 2007).

Para a construção deste estudo, foi utilizado as bases de dados eletrônicos, SCIELO e LILACS sendo aplicados os seguintes descritores: **“Futebol; pandemia; administração; recursos”** e seus respectivos em inglês (*Soccer AND pandemic AND management AND resources*).

No que se refere aos critérios de inclusão serão aceitos: artigos científicos publicados e disponíveis de forma integral nas bases de dados supracitados; artigos que corresponderam à temática do estudo; com ano de publicação no período da pandemia, correspondente aos anos de 2020 - 2021; sendo brasileiros, e que estivessem no idioma português.

Com relação aos critérios de exclusão serão desconsiderados os seguintes documentos: artigos que não estavam disponíveis integralmente para serem pesquisados nas bases de dados; artigos que se desviavam da temática estudada; artigos com mais de 2 anos de publicação, da mesma maneira serão levados em consideração estudos que se apresentavam em outros idiomas e que não eram brasileiros.

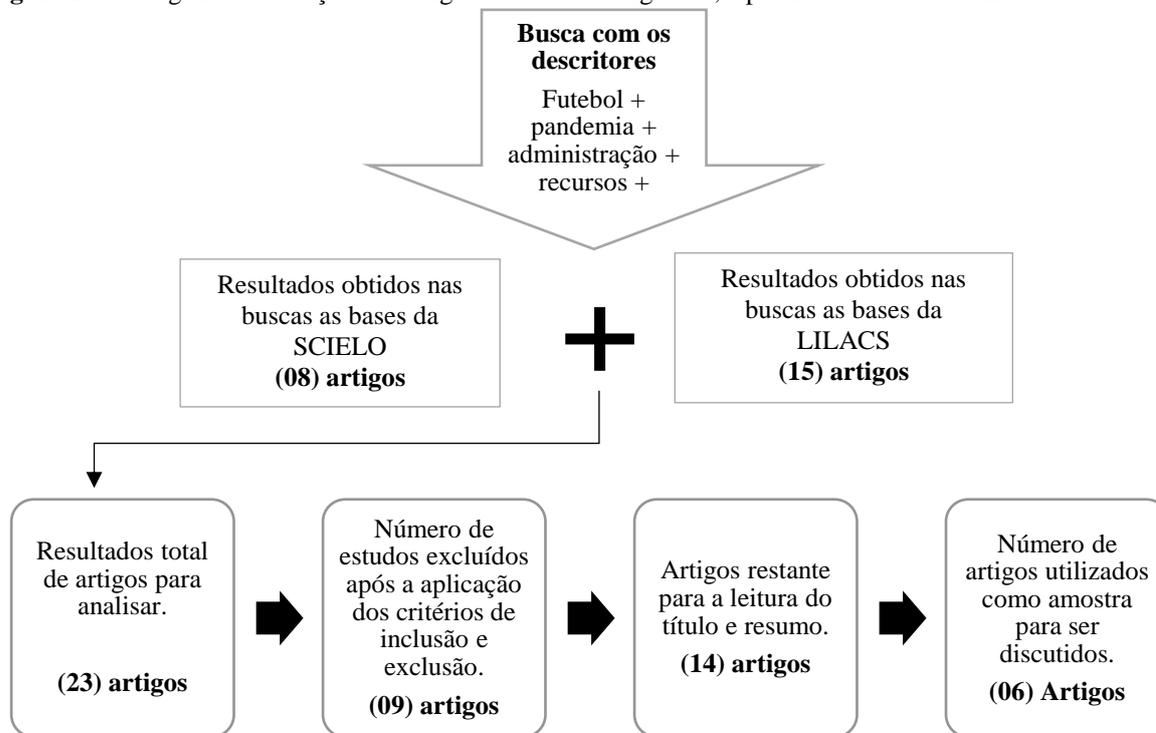
Os dados desta pesquisa foram construídos por meio da análise de conteúdo, onde foi realizado a priori uma leitura flutuante do material escolhido, em seguida a categorização dos dados em os quais podem se ater ao estudo e quais dados obtidos não vão de encontro com a propostos do estudo, assim a quantidade de estudos restantes encontrados foi tabelado para serem melhor apresentados e discutidos (BARDIN, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a busca na base de dados foi obtido um resultado de 08 artigos na SCIELO e 15 artigos na LILACS, sendo um total de 23 artigos obtido das bases, deste número foram excluídos artigos que não era de 2020 e 2021, que não estavam em português e que não estavam disponíveis na integra. Após aplicação destes critérios foram excluídos 09 artigos, restando então 14 para a leitura do título e resumo, após a leitura foram escolhidos 06 artigos por ser

compatível com a proposta desse estudo. Portanto, os artigos foram incluídos para a discussão acerca do tema, como mostrado fluxograma a seguir (Figura 1).

Figura 1 - Fluxograma da seleção dos artigos da revisão integrativa, a partir dos critérios de inclusão e exclusão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Os resultados aqui apresentados foram obtidos por meio da leitura e análise dos artigos selecionados pelo critério de inclusão. Portanto, serão apresentados os dados obtidos baseado das pesquisas realizadas. Para uma melhor visualização dos estudos escolhidos foi construído um quadro onde será apresentado os autores, ano de publicação e título da obra, que está apresentado a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 - Artigos Selecionados dos estudos incluídos na revisão integrativa.

Nº	Autores	Ano	Título
A1	MELO, Luize Bezerra de.	2021	Gestão na pandemia: uma análise dos serviços ofertados pelos Campos de Futebol Society no ano de 2020.
A2	REIS, Rômulo Meira et al.	2021	O uso dos estádios de futebol durante a pandemia da COVID-19
A3	SILVA, Higor Fernandes et al.	2021	Federações Estaduais de Futebol: Um Estudo Sobre Evidenciação Contábil e Fontes de Receitas. 2021.
A4	BALACÓ, Bruno.	2020	A volta do futebol em meio à pandemia: a experiência das rádios cearenses na transmissão de jogos via streaming!.
A5	MOURA, José Eduardo Nóbrega et al	2021	Comparação entre três protocolos para o retorno ao esporte durante a pandemia de COVID-19.

A6	MOURA, Diogo Lino et al.	2020	Pandemia COVID-19 e Impacto no Desporto.
----	--------------------------	------	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Melo (2021), apresenta em seu estudo que na pandemia os clubes conseguiram desenvolver ações que as mantivessem vivas, mesmo que não houvesse em alguns momentos, fontes de receita. Além disso, identificou também que em todos os casos foi apresentado como ponto forte a infraestrutura do campo, como ponto fraco a falta de experiência do gestor, capital oriundo de uma única fonte e não possuir diferencial em relação aos concorrentes. Como oportunidades os participantes relataram respectivamente a facilidade de negociação com fornecedores e não possuir interferência sazonal, já como ameaças eles citaram a instabilidade política, econômica e social, o surgimento de novos concorrentes e a insegurança do bairro/cidade.

REIS et al., (2021), frisa um fato importante, que é a adaptação que os estádios sofreram para subsidiar os hospitais de campanha como estratégias de enfrentamento ao COVID-19. Portanto durante essas adaptações e a paralização total dos jogos, muitos torcedores foram afetados por não haver o entretenimento produzidos pelo futebol. Embora a bilheteria fosse uma forma de receita dos clubes, ela não é a única fonte de recursos. O autor ainda relata que houve sim diminuição das receitas, mas os clubes conseguiram restabelecer seus recursos através de *streaming* e outras estratégias.

Diante disso, o estudo Silva et al. (2021), apontou que das 27 federações analisadas, 16 possuem as receitas de repasses, subvenções e doações como sua principal fonte de arrecadação, quatro têm a categoria comercial e direitos de transmissão, três têm as receitas de jogos e arbitragem, outras três possuem as demais receitas, e uma possui as taxas, multas e filiações como categoria de receita mais representativa. Expondo que 59% das federações estaduais de futebol do Brasil dependem de repasses, subvenções e doações, sendo esta, sua principal fonte de receita.

Segundo a pesquisa Balacó (2020), a pandemia proporcionou um investimento nesse tipo de estratégia em expandir a transmissão dos jogos, da antena para as redes sociais digitais, através do *streaming*, e isso gerou para as rádios cearenses bons resultados de alcance, com números consideráveis de visualizações e interações com os ouvintes/internautas, que agregam não só acréscimo de audiência para emissoras, como também reforçam laços de aproximação com o seu público.

Diante das pesquisas realizadas é possível ressaltar que uma das medidas de gestão estratégicas adotadas pelos clubes de futebol, foram as diferentes estratégias colocadas pelas instituições no combate à disseminação da COVID-19, sendo essas as rígidas diretrizes de

testagem para o vírus, de traslados das equipes e de isolamento dos jogadores e comissões técnicas. Uma semelhança em todos os protocolos foi a proibição das torcidas nos jogos. Além disso, constatou-se que a questão da integridade física muscular dos atletas não foi abordada nos protocolos das ligas esportivas. As medidas adotadas pelas organizações focam no controle da transmissão do vírus e na segurança dos entes envolvidos quanto à pandemia de COVID-19, o que demonstra um trabalho cooperativo e uma atuação da medicina mais próxima da comunidade esportiva (MOURA et al., 2021).

Deste modo, a Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol (2020), apresenta que os efeitos da pandemia podem ocasionar a maior mudança de forças estruturais da história do futebol brasileiro, pois a debilidade financeira pré-pandemia reforçada pela ausência de partidas com público e receitas ao longo de 2020 e 2021, indicam a possibilidade de uma ruptura jamais vista, que dava sinais de proximidade, mas que a boa vontade com clubes tradicionais e desequilibrados acabava mantendo-os vivos. Atrasos, falta de dinheiro, falta de interesse do mercado e dos torcedores, tudo isso reforçado por uma mudança no modelo de controle dos direitos de arena e ainda sob a possibilidade de uma lei de transformação das associações em clubes-empresas.

O futebol é apenas um dos domínios da sociedade altamente afetados pela pandemia e cabe a todas as pessoas de alguma maneira envolvidas nesta área trazer de volta o desporto como o conhecemos, restaurando progressivamente a vitalidade de todas as modalidades e seus principais eventos. Para isso, a Medicina Desportiva está na linha da frente e terá um papel fundamental ao longo de todo o difícil e duradouro período de convalescença pós-pandemia, em que todos teremos de nos confrontar e ultrapassar dificuldades a vários níveis da sociedade e em particular no Desporto (MOURA et al., 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar todas buscas realizadas as revistas científicas e sites esportivos sobre a temática ficou ainda mais claro o quanto os clubes esportivos foram afetados financeiramente pela pandemia e que não havia como prevê tal acontecimento, porém esse estudo ressaltou a importância de se ter uma equipe de gestão estratégica para atuar da melhor forma nesse momento de crises, racionando os recursos financeiro da melhor forma para todos os envolvidos.

Quanto ao questionamento inicial, ele foi respondido da melhor forma, pois a literatura mostrou que a confederação brasileira de esportes conseguiu administrar os seus recursos

disponíveis de forma positiva durante a pandemia, montou estratégias de retorno as atividades presando a saúde das equipes, cedeu os estádios para ampliar os cuidados à COVID-19, como também continuou levando o entretenimento proporcionado pelo futebol através das plataformas de *streamings* a todos que estava em isolamento.

Vale salientar que a pandemia gerou impactos catastróficos nos faturamentos dos clubes, em alguns clubes mais do que em outros, a com isso terá que se reinventar e encontrar mecanismos para lidar com esta crise profunda. Sugere-se ainda que os clubes possam aderir a transformação em clubes-empresas como um caminho para a salvação do futebol brasileiro. Embora só seja possível essa avaliação após a crise, pois será visto conseguirá se reerguer. Um ponto que merece atenção são clubes pequenos que faliram por não ter subsídios financeiros suficientes para se manter nem mesmo antes da pandemia. Estes foram os primeiros a ser afetados.

Acerca dos objetivos, é possível relatar que literatura especializada sobre a administração dos recursos da confederação brasileira de futebol na pandemia do covid-19, ainda é um pouco escassa, pois há poucos trabalhos que retratam diretamente essa temática, porém através dos achados apresentados foi possível descrever as principais estratégias desenvolvidas pela confederação brasileira de futebol e identificar quais os impactos da pandemia no futebol.

Por fim, como qualquer outra pesquisa essa não deixa de está isenta de lacunas, mas espera-se que esse estudo possa agregar ao meio científico por proporcionar um novo olhar sobre a administração dos clubes esportivos, e o quão importante é produzir novos diálogos no meio científico. Espera-se ainda que a lacunas existente ne escopo possa ser sanadas por outros pesquisadores e estudos sobre a temática.

REFERÊNCIAS

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL. 11ª edição. Demonstrações Financeiras de 2019. Itaú BBA. Diretoria Geral de Atacado, jul. 2020.

BALACÓ, Bruno. **A volta do futebol em meio à pandemia: a experiência das rádios cearenses na transmissão de jogos via streaming**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação virtual. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. Revista e Ampliada, 2011.

BOSCO, E. B. D. et al., A saúde mental da enfermagem no enfrentamento da COVID-19 em um hospital universitário regional. **Rev Bras Enferm.** 2020.

BRASIL. **Painel do Covid-19 no Brasil.** Ministério da Saúde. 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 19 out. 2021.

CBF, Confederação Brasileira de Futebol. **Diretriz técnica operacional retorno das competições.** Assessoria CBF. 2020. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202007/20200724204440_467.pdf. Acesso em: 19 out. 2021.

CBF, Confederação Brasileira de Futebol. **Impacto Do Futebol Brasileiro.** Assessoria CBF. 2019 Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf. Acesso em: 23 out. 2021.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Continuidade do futebol durante o auge da pandemia no Brasil provoca polêmica.** Revista ISTOÉ Esportes. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/continuidade-do-futebol-durante-o-auge-da-pandemia-no-brasil-provoca-polemica/>. Acesso em: 19 out. 2021.

GAZETA DO POVO. **Retrospectiva 2020: pandemia e drama em um ano que não acabou.** Um Dois esportes. 2020. Disponível em: <https://www.umdoisesportes.com.br/futebol/retrospectiva-2020-pandemia-e-drama-em-um-ano-que-nao-acabou/>. Acesso em: 19 out. 2021.

GLOBO ESPORTES. **CBF divulga números da pandemia no futebol e defende realização de jogos: "É seguro, responsável e controlado".** Globo GE. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/rj/futebol/noticia/cbf-cita-protocolo-e-decide-manter-futebol-em-meio-ao-auge-da-pandemia-e-seguro-responsavel-e-controlado.ghtml>. Acesso em: 19 out. 2021.

GLOBO ESPORTES. **CBF divulga protocolo para a volta de público, com obrigatoriedade de vacina ou teste para Covid-19.** Globo GE. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/pb/futebol/noticia/cbf-divulga-protocolo-para-a-volta-de-publico-com-obrigatoriedade-de-vacina-ou-teste-para-covid-19.ghtml>. Acesso em: 19 out. 2021.

KOCH, Rodrigo. Como será o torcedor de futebol pós-pandemia?: indicativos do Rio Grande do Sul de novas identidades torcedoras. **FuLiA/UFMG**, v. 6, n. 1, p. 28-49, 2021.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.** Gestão & Produção, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor.** Organizações & Sociedade, v. 23, p. 378-405, 2016.

MARTINEZ, Victor Matheus Lopes. **Impactos da pandemia da Covid-19 em um clube da segunda divisão gaúcha de futebol.** Praxia-Revista on-line de Educação Física da UEG, v. 3, p. e2021004-e2021004, 2021.

MATOS, Rodrigo. **Futebol movimentou R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto.** UOL. 2019. Disponível em:

<<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 23 out. 2021.

MELO, Luize Bezerra de. **Gestão na pandemia: uma análise dos serviços ofertados pelos Campos de Futebol Society no ano de 2020**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal – RN. 2021

MENESES, Abel Silva et al. **Gerenciamento Emergencial de Recursos da Atenção Primária a Saúde no Enfrentamento a pandemia da COVID-19**. 2020.

MINGUILLÓN, María Cruz. **Oito medidas-chave contra o coronavírus (que está no ar e não tanto nas superfícies)**. The Conversation. 2021. Disponível em: <<https://theconversation.com/ocho-medidas-clave-contra-el-coronavirus-que-esta-en-el-aire-y-no-tanto-en-superficies-158979>>. Acesso em: 23 set. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Vacinômetro**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br?utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=MS_Vacinacao_Covid&utm_term=vacinacao_coronavirus_googleads&utm_content=gads001>. Acesso em: 25 maio de 2021.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; SILVA, José Roberto Gomes da; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 1, 2010.

MOURA, José Eduardo Nóbrega et al. Comparação entre três protocolos para o retorno ao esporte durante a pandemia de COVID-19. **Revista de Medicina**, v. 100, n. 3, p. 279-286, 2021.

MOURA, Diogo Lino et al. Pandemia COVID-19 e Impacto no Desporto. **Rev. Medicina Desportiva informa**, v. 11, p. 26-33. 2020.

REIS, José. **Palavras para lá da pandemia: cem lados de uma crise**. Centro de Estudos, 2020.

REIS, Rômulo Meira et al. O uso dos estádios de futebol durante a pandemia da COVID-19. **Lecturas: Educación Física Y Deportes**, v. 26, n. 276, p. 154-174, 2021.

RODRIGUES, Bruno; JOÃO GABRIEL. **Com futebol parado, atletas vão para casa sem saber quando retornar**. Folha De São Paulo. UOL. 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2020/03/com-futebol-parado-atletas-vao-para-casa-sem-saber-quando-retornar.shtml>>. Acesso em: 19 out. 2021.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007.

RUFFAULT, Alexis et al. Anxiety and Motivation to Return to Sport During the French COVID-19 Lockdown. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1-7, dez. 2020.

SOUSA SANTOS, Boaventura. A cruel Pedagogia do Vírus. **Boitempo Editorial**, 2020.

SILVA, Higor Fernandes et al. **Federações Estaduais de Futebol: Um Estudo Sobre Evidenciação Contábil e Fontes de Receitas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC. 2021