



## GESTÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL: UM OLHAR SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA MUNDIAL EM UMA BASE DE EXCELÊNCIA

 **Thiago Savio Ingles da Luz**

Mestrando em Ciências Sociais Aplicadas - UEPG  
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.  
Ponta Grossa, Paraná – Brasil.  
[inglesthiago@hotmail.com](mailto:inglesthiago@hotmail.com)

 **Bruno Pedroso**

Livre-docência em Qualidade de Vida – UEPG.  
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.  
Ponta Grossa, Paraná – Brasil.  
[prof.brunopedroso@gmail.com](mailto:prof.brunopedroso@gmail.com)

 **Natasha Santos Lise**

Doutorado em Educação Física - UFPR  
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.  
Ponta Grossa, Paraná – Brasil.  
[natashalise@uepg.br](mailto:natashalise@uepg.br)

 **Miguel Archanjo de Freitas Júnior**

Doutorado em História - UFPR  
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.  
Ponta Grossa, Paraná – Brasil  
[mfreitasjr@uepg.br](mailto:mfreitasjr@uepg.br)

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Compreender quais são os principais temas que emergem dos estudos sobre gestão esportiva nos clubes de futebol em nível mundial, tendo como lócus de pesquisa a base de dados SCOPUS (2016-2020).

**Metodologia/abordagem:** Delineou-se um estudo exploratório por meio do Estado do Conhecimento, utilizando-se dos preceitos da Análise de Conteúdo e análise das características bibliométricas para exploração do material selecionado.

**Originalidade/relevância:** Este estudo permite compreender o que tem sido pesquisado sobre gestão nos clubes de futebol na base SCOPUS. Como se trata de uma pesquisa feita em uma das principais bases de dados, observou-se a carência de estudos neste formato, resumizando características das publicações.

**Principais resultados:** Este estudo identificou um crescente número de publicações sobre gestão esportiva nos clubes de futebol durante a baliza temporal de 2016-2020. Os principais temas abordados em estudos sobre gestão do futebol foram: economia, governança e relacionamento. O periódico com mais publicações foi o *European Sport Management Quarterly*. Os autores mais produtivos foram Daniel Plumley e Robert Wilson. Na análise dos países, constatou-se a proeminência da Inglaterra, principais interrelações no continente europeu e a escassez de trabalhos brasileiros.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O estado do conhecimento e análise das características bibliométricas permitem perceber o nível que se encontram os estudos da temática, as lacunas a ser abordadas, as redes de relacionamento de pesquisadores, os subtemas que emergem nas análises. Desta forma contribui metodologicamente para que outros estudos possam aprofundar a partir das macro categorias emergidas.

**Palavras-chave:** Gestão esportiva. Administração. Negócios esportivos. Finanças.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Luz, T. S. I., Pedroso, B. Lise, N. S., & Freitas Júnior, M. A. (2023, jan./abr.). Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 12(1), 138-164. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i1.21449>.



## MANAGEMENT IN FOOTBALL CLUBS: A VIEW ON WORLDWIDE SCIENTIFIC PRODUCTION ON A BASE OF EXCELLENCE

### Abstract

**Objective of the study:** Understand what are the main themes that emerge from studies on sports management in football clubs worldwide, having as research locus the SCOPUS database (2016-2020).

**Methodology/approach:** An exploratory study was designed through the State of Knowledge, using the precepts of Content Analysis and analysis of bibliometric characteristics to explore the selected material.

**Originality/relevance:** This study allows us to understand what has been researched about management in football clubs in the SCOPUS database. As this is a research carried out in one of the main databases, there is a lack of studies in this format, summarizing the characteristics of the publications.

**Main results:** This study identified a growing number of publications on sports management in football clubs during the 2016-2020 time frame. The main topics addressed in studies on football management were: economy, governance and relationships. The journal with the most publications was the European Sport Management Quarterly. The most productive authors were Daniel Plumley and Robert Wilson. In the analysis of the countries, the prominence of England, the main interrelationships in the European continent and the scarcity of Brazilian works were observed.

**Theoretical/methodological contributions:** The state of knowledge and analysis of bibliometric characteristics allow us to perceive the level of studies on the subject, the gaps to be addressed, the networks of researchers, the sub-themes that emerge in the analyses. In this way, it contributes methodologically so that other studies can deepen from the macro categories that emerged.

**Keywords:** Sports management. Administration. Sports business. Finances.

## GESTIÓN EN CLUBES DE FÚTBOL: UNA MIRADA A LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN TODO EL MUNDO EN UNA BASE DE EXCELÊNCIA

### Resumen

**Objetivo del estudio:** Comprender cuáles son los principales temas que emergen de los estudios sobre gestión deportiva en clubes de fútbol a nivel mundial, teniendo como locus de investigación la base de datos SCOPUS (2016-2020).

**Metodología/enfoque:** Se diseñó un estudio exploratorio a través del Estado del Conocimiento, utilizando los preceptos del Análisis de Contenido y análisis de características bibliométricas para explorar el material seleccionado.

**Originalidad/relevancia:** Este estudio permite comprender lo que se ha investigado sobre la gestión en los clubes de fútbol en la base de datos SCOPUS. Al tratarse de una encuesta realizada en una de las principales bases de datos, faltaron estudios en este formato, resumiendo las características de las publicaciones.

**Resultados principales:** Este estudio identificó un número creciente de publicaciones sobre gestión deportiva en clubes de fútbol durante el período 2016-2020. Los principales temas abordados en los estudios sobre la gestión del fútbol fueron: economía, gobernanza y relaciones. La revista con más publicaciones fue European Sport Management Quarterly. Los autores más productivos fueron Daniel Plumley y Robert Wilson. En el análisis de los países, se observó el protagonismo de Inglaterra, las principales interrelaciones en el continente europeo y la escasez de obras brasileñas.

**Aportaciones teóricas/metodológicas:** El estado del conocimiento y el análisis de las características bibliométricas permiten percibir el nivel de estudios sobre el tema, los vacíos a ser abordados, las redes de investigadores, los subtemas que emergen en los análisis. De esta manera, contribuye metodológicamente para que otros estudios puedan profundizar a partir de las macrocategorías surgidas.

**Palabras clave:** Gestión deportiva. Administración. Negocio deportivo. Finanzas.



## Introdução

A indústria esportiva corresponde a múltiplos espaços organizacionais nos âmbitos amador, profissional, instituições sem fins lucrativos, clubes privados, complexos militares, centros comunitários, bem como instituições de ensino superior e locais recreativos, que oferecem ampla gama de vagas de empregos (Seifried et al., 2021). Além disso, Seifried et al. (2021) incluem na indústria do esporte as empresas que trabalham com publicidade, varejo, confecção de equipamentos e demais setores da economia, ressaltando que este mercado movimentou o equivalente a 1,5 trilhão de dólares no mundo em 2019.

Na ótica do esporte profissional, sobretudo, o futebol como um campo multifatorial, Poli (2010) aponta que se tornou um mercado global, não mais composto por um conjunto de mercados isolados. Corroborando com essa premissa, Martorell et al. (2020) afirmam que os clubes já não podem mais contar com mercados e fãs locais, visando o sucesso a longo prazo, apontando para necessidade de utilização de estratégias que permitam a expansão do time e principalmente de sua marca. Neste sentido ainda, Hinson et al. (2020) analisaram os aspectos financeiros das cinco maiores ligas de futebol do mundo (inglesa, italiana, alemã, espanhola e francesa), constatando que na temporada 2016-2017 teve uma movimentação econômica de 12,6 bilhões de libras, representando um crescimento de 9% em relação à temporada anterior.

Diante dessa magnitude econômica atingida pela indústria do esporte e principalmente pelo futebol, tanto em âmbito nacional quanto mundial, tem-se indicativos para perceber um exponencial desenvolvimento do campo; ou seja, existe um ambiente de práticas corporais permeado por disputas entre agentes que ocupam posições compatíveis com o seu capital social, econômico ou cultural (Bourdieu, 1983). Logo, este objeto pode e deve ser analisado a partir de diferentes perspectivas, de maneira que se possa perceber as relações subjetivas que estão presentes no seu cotidiano.

Uma das possibilidades de leitura deste tema é a partir da Gestão Esportiva. O estudo de Eça, Timotio e Leite Filho (2018) enfatizou que as organizações devem prezar pela eficiência e eficácia em seus diferentes âmbitos. Essa análise destacou que a gestão não é um ambiente singular, mas uma estrutura plural, no sentido de ser composta por diferentes ramificações que visam entre outras variáveis à geração de retorno econômico a entidade. Nesse sentido, de acordo com Bravo (2019), a área da gestão do esporte tem sido estruturada a partir da tentativa de aplicação dos princípios da gestão ao esporte. Isso implica na execução de ações de

planejamento e organização, gestão e avaliação das organizações que trabalham com o esporte e com a atividade física.

Entretanto, é necessário tomar cuidado, pois não se trata somente de pegar os conceitos de um campo já estruturado e aplicar em um subcampo em processo de estruturação. De maneira geral, Bourdieu (1983) destaca que o campo quanto estrutura fixa constituída através de postos ou posições e que suas propriedades são influenciadas pelas próprias posições ocupadas, ou seja, estrutura-se a partir de relações de poder. A partir disso a gestão do esporte traz consigo determinadas particularidades que precisam ser consideradas, como os segmentos presentes na indústria esportiva (Bravo, 2019); as especificidades que tornam as modalidades relevantes e *sui generis* (Soares, 2019); e, no caso brasileiro, o impacto do Estado no esporte (Carvalho, Mazzei, 2019).

De acordo com Bravo (2019), diferentemente de outros setores, a indústria esportiva inclui três segmentos, quais sejam: 1) a performance esportiva – que se refere à participação em si no esporte (amadora/profissional) ou a assistência; 2) a produção do esporte – no caso de produtos necessários ou importantes à performance; e 3) a promoção do esporte – em se tratando de eventos, comunicação social ou patrocínio. Pode-se inferir, de antemão, essas três formas de consumo e comercialização do esporte como fundamentais para compreender os montantes financeiros, bem como os stakeholders envolvidos no campo em questão.

De certa forma, complementando tais especificidades, Soares (2019) desenha uma série de características do esporte que o tornam relevante e específico, as quais vão desde a paixão pela competição, passando pelos contratos milionários até a falta de controle sobre os resultados. Para além dessas especificidades da indústria esportiva e do esporte de maneira geral, ao trazer à luz a realidade brasileira, este estudo estabelece mais um recorte específico, pois sua análise refere-se à modalidade futebol. Considerando os resultados apresentados no estudo de Carvalho e Mazzei (2019), ao apresentarem uma reflexão a respeito dos níveis que influenciam as políticas esportivas em cada país, é possível pensar sobre as relações entre o Estado e as modalidades no Brasil, destacando o futebol como o campo esportivo mais autônomo na realidade nacional. Nesse sentido Bourdieu (2004) discorre acerca da estruturação do campo em relação a refração externa, apontando que a sua estruturação lhe permite definir regras sobre seu espaço interno e, concomitantemente, impedem que fatores externos o influenciem.

Dessa forma, a pertinência acerca da realização desta pesquisa, bem como de novos estudos sobre gestão esportiva voltados às entidades do futebol, justifica-se por dois motivos:



1) a incipiência do tema, levando a necessidade de que sejam realizados estudos acadêmicos para identificar as diferentes formas de gestão das entidades pertencentes ao campo esportivo, sobretudo, no que tange à figura do gestor esportivo, enquanto agente central das ações e tomadas de decisões, que de acordo com Luz et al. (2021), podem levar ao sucesso ou fracasso de uma organização; e 2) a ausência de análises bibliométricas sobre a gestão e/ou aspectos gerenciais dos clubes esportivos, especificamente, a partir de bases de dados de excelência como SCOPUS. É facilmente perceptível que parte significativa das publicações sobre esta temática estão presentes em jornais esportivos, que nem sempre realizam a análise crítica e com a profundidade necessária que o tema deveria receber para poder auxiliar no desenvolvimento do campo esportivo.

A partir deste cenário, definiu-se a seguinte questão norteadora para esta pesquisa: “Quais temas relacionados à gestão esportiva nos clubes de futebol, estão sendo abordados nos estudos publicados em revistas científicas presentes numa base de dados de excelência?”

Partindo desta assertiva, o presente trabalho objetivou compreender quais são os principais temas que emergem dos estudos sobre gestão esportiva nos clubes de futebol presentes na base de dados SCOPUS, no período entre 2016 a 2020. Com isto, buscou-se identificar, categorizar e descrever os temas dos estudos, bem como analisar quantitativamente as características das publicações, permitindo a construção de um panorama geral dessa área.

Definiu-se a base SCOPUS como lócus da pesquisa por conta da sua relevância acadêmica nas Ciências Sociais – área de desenvolvimento do estudo. A base SCOPUS é o maior banco de dados de estudos e citações da literatura com revisão por pares, englobando revistas científicas, livros, processos de congressos e publicações do setor (Elsevier, 2021), além de permitir o uso de filtros que auxiliam para uma busca mais pontual e criteriosa.

A baliza temporal estabelecida foi dos anos de 2016 a 2020, isto é, os últimos cinco anos completos antes do início da pesquisa, para perscrutar os trabalhos mais atuais acerca do tema, tendo em vista que a avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para a produção dos docentes dos programas de Pós-Graduação ocorre em um ciclo quadrienal, logo, está baliza temporal irá permitir localizar os estudos mais recentes das diferentes áreas.

## Revisão de literatura

Historicamente, o futebol se desenvolveu de maneira concomitante em diferentes espaços sociais, seja como prática das elites ou como forma de entretém da classe operária, o que resultou na prática sistematizada e, posteriormente, a consolidação desse esporte tal como vemos hoje (Luz, Freitas Júnior, & Oliveira, 2021).

Barros (2016) destaca algumas particularidades do esporte em relação a outras maneiras de entretenimento, destacando que as pessoas buscam uma ação, por exemplo, experiências alegres ao assistir um filme de comédia ou experiências assustadoras nos filmes de terror; já no esporte, o sentimento que impera depende do resultado obtido, por isso, a incerteza é o agente central responsável pela atração ao segmento.

A partir disso, os clubes devem desenvolver estratégias para tornar-se uma marca forte, capaz de fidelizar seus clientes que são, principalmente, seus torcedores (Freitas Júnior, Oliveira, & Luz, 2020). Malagrino (2011) discorre que o futebol se encontra numa posição privilegiada ante à marca, pois seu público é fidelizado. Chataignier (2004) enaltece que o torcedor não muda de preferência clubística. Entretanto, isto não pode ser motivo para crer que não seja necessário desenvolver a marca de uma entidade, na verdade é preciso que se criem vínculos cada vez maiores, a fim de reforçar junto ao torcedor o papel do seu clube para além do campo de jogo (Malagrino, 2011).

Concomitante aos modelos de gestão e às estratégias de relacionamento, a busca pela viabilidade financeira é considerada outro fator fundamental nos clubes profissionais, para garantir os contínuos investimentos no departamento de futebol (Freitas Júnior, Oliveira, & Luz, 2020). Para tanto, apoderam-se de estratégias de mercado centralizadas no poder de compra dos seus adeptos, como o marketing. Pitts e Stotlar (2002) afirmam que o marketing esportivo é um processo de elaboração e implementação de atividades de produção, precificação, promoção e distribuição de um produto do segmento esportivo, de maneira satisfatória para com o público-alvo e, por conseguinte, à organização esportiva.

A importância do aspecto econômico na gestão, sobretudo na elevação das receitas, recebe a devida notoriedade por Ferreira, Marques e Macedo (2018) que apresentam um círculo vicioso entre: a) balanço financeiro positivo; b) investimentos para formação de um elenco competitivo; e c) bons resultados competitivos. Contudo, é importante não estabelecer uma relação de causa-efeito entre esses princípios, devido às imprevisibilidades que circundam o esporte de maneira geral (Santos, 2002).

Portanto, nota-se que a gestão é multifatorial, composta por ramificações que, apesar de distintas, na prática são interligadas. Nesse sentido, Santos (2002) enfatiza que uma boa gestão requer a participação de profissionais atuantes em diferentes áreas, sejam ligados à prática aplicada – como profissionais de departamento médico –, bem como gestores de mídia, contratos de publicidade e patrocínios, por exemplo.

Este desenvolvimento (multi/inter/trans/cross) disciplinar tem contribuído para a consolidação do futebol também em âmbito acadêmico. Seifried (2015) discorre que o esporte e o seu desenvolvimento enquanto indústria, lazer e entretenimento, se coloca como um cosmo que despertaria o interesse dos pesquisadores para estudar fenômenos organizacionais, e, a partir disso, demandaria até o desenvolvimento de um campo para graduação de profissionais atuantes nesta área.

Isso é oriundo da concepção de que, a nível profissional, o futebol atualmente transcende apenas à prática ou ao jogo, é uma maneira de entretenimento que pode ser gerida enquanto negócio e, portanto, os aspectos gerenciais acabam recebendo a devida notoriedade dos pesquisadores. Contudo, ao voltar as atenções para a literatura acadêmica, não se obteve retorno nas buscas sobre trabalhos similares aplicados à estrutura organizacional dos clubes de futebol, na SCOPUS e Google Scholars. A partir de um objeto relativamente próximo, Cajaiba e Pereira (2018) desenvolveram um estudo bibliométrico sobre agremiações esportivas do futebol profissional na área das Ciências Contábeis, e a gestão aparece como uma categoria – que não é a principal – dos estudos mapeados. Portanto, olhares pormenorizados para a literatura acerca da dimensão administrativa voltada especificamente aos clubes de futebol ainda são inéditos e necessários.

O fato é que se torna pertinente o aprofundamento na literatura científica sobre aspectos administrativos dos clubes de futebol e resultados competitivos, uma vez que ainda há uma falta de consenso nos resultados de pesquisas publicadas sobre o tema. Isto é, existem obras que estabelecem relação entre desempenho esportivo e administração (Dantas, Machado, & Macedo, 2015; Ferri, Macchioni, Maffei, & Zampella, 2017), enquanto outras divergem perante a existência dessa conexão (Gollu, 2012; Benin, 2017).

## Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela utilização de um estudo exploratório, que, segundo Gil (2008), condiciona uma verificação inicial sobre um tema, sendo a primeira



etapa de uma pesquisa mais ampla. O delineamento metodológico baseia-se no Estado do Conhecimento (EC). O EC pode ser classificado como: “[...] identificação, registro, categorização que levem a reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica” (Morosini, 2015, p. 102).

Freitas Júnior, Freitas e Pelinski (2018) enfatizam que o EC parte de um início quantitativo no trabalho, seguido pela análise qualitativa. Inclusive, os autores destacam que essas propriedades intrínsecas o diferem das demais estratégias. Para Morosini e Fernandes (2014), este caminho condiciona à observação de um panorama geral das ideias já existentes, fornecendo apontamentos de subtemas passíveis de aprofundamentos ou até mesmo evidenciando ausência de estudos em determinadas temáticas.

Como suporte e complemento ao EC, utilizamos os princípios da Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016), que se dividem em: a) Pré-análise; b) Exploração do material; c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No primeiro preceito organizacional de Bardin (2016), a fase de Pré-análise, foi estabelecida a temática de gestão nos clubes de futebol, compreendida como pertinente diante da magnitude atingida pelo futebol moderno. Depois, empregou-se o seguinte termo de busca em inglês e português: “sports management” AND “football clubs” OR “soccer clubs” – “gestão esportiva” AND “clubes de futebol”. Nos termos de busca em inglês, foi utilizado o booleano “OR” na intenção de identificar os estudos que utilizam as duas variáveis, *football* e *soccer*, de tradução da palavra “futebol”. Nesse processo, em ambos os idiomas se empregaram aspas nos termos compostos como ferramenta de direcionamento da busca.

Na fase seguinte, de exploração do material, foram feitas as buscas avançadas pelos artigos na base SCOPUS, indexando-a por meio do login institucional no ambiente da Comunidade Acadêmica Federada, “acesso cafe”, no Portal de Periódicos Capes/MEC. Diante disso, a definição da amostra do estudo se deu em etapas ordenadas. Primeiramente, foi estabelecido um recorte por área de estudo, delimitando para 1- Negócios, gestão e contabilidade; 2-Ciências sociais; 3- Economia, econometria e finanças; 4- ciências da decisão; 5- multidisciplinar. Todas as demais áreas foram selecionadas e excluídas por se relacionarem a temas externos aos objetivos desta pesquisa.

Posteriormente, foi realizada a leitura flutuante dos títulos e resumos, para identificar as obras relacionadas à gestão esportiva nos clubes de futebol. Os critérios de inclusão e exclusão, na primeira etapa da busca, basearam-se em considerar os trabalhos de acordo com a baliza





temporal e a relação do título com o eixo deste estudo. Na etapa seguinte, o critério de inclusão e exclusão empregado nos resumos foi que os trabalhos abordassem os aspectos relacionados à, exclusivamente, gestão dos clubes de futebol profissional. Ressalta-se que comparações entre modalidades esportivas foram desconsideradas.

Freitas Júnior e Gabriel (2018) apontam para a necessidade de tratar as coletas para que se tornem passíveis de exploração. Para tanto, apontam para necessidade de codificá-los. Nesse sentido, segundo Bardin (2016), codificar os dados é transformá-los; isto é, através de regras precisas, tornar inteligíveis os dados brutos do texto, possibilitando a compreensão de seus significados. A codificação ocorre através de três polos (Bardin, 2016): 1- recorte: escolha das unidades; 2- enumeração: escolhas das regras de contagem; e 3- Classificação nas categorias.

Na primeira etapa de codificação, as escolhas das unidades se dividem entre unidades de registro (UR) e unidades de contexto (UC). As UR são o material que devemos codificar e, diante do corpus do estudo, definiu-se que seriam os artigos que abordassem a gestão dos clubes de futebol profissional. Já a UC é a significação acerca do conteúdo central da UR. Nesse sentido, todos os textos da amostra estariam inseridos na UC da UR. Posteriormente, foram enumerados e classificados.

Partindo para a terceira etapa da AC, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, as fontes foram categorizadas, isto é, classificadas por elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e reagrupadas de acordo com critérios definidos previamente (Bardin, 2016). O critério estabelecido foi semântico, de acordo com o objeto de estudo dentro do âmbito da gestão. Posteriormente, empregou-se a descrição e análise estatística das UC, pois, segundo Gil (2008), a análise estatística é uma estratégia que colabora para uma melhor apresentação da(s) conclusão(ões) obtida(s). Por fim, empregou-se a análise textual de todas as UC referentes às UR.

As obras dividiram-se em três categorias. Na primeira, economia, foram indexados os estudos que falavam diretamente dos aspectos financeiros dos clubes e gestão dos recursos arrecadados. Na segunda, governança, enquadraram-se os trabalhos que tratavam dos aspectos gerenciais e estratégicos da gestão ou dos gestores dos clubes de futebol. Na última categoria, relacionamento, concentraram-se os estudos que tratavam acerca das interações entre entidade e torcedores, clientes e/ou simpatizantes.

Como ferramenta auxiliar do trabalho para organização das características bibliométricas dos estudos identificados, sumarização e interpretação de dados quantitativos que condicionam a posterior visualização e inferência das informações referentes a autores,



periódicos e instituições, utilizou-se o *software* RStudio e os pacotes *bibliometrix* e *biblioshiny*, descritos por Aria e Cuccurullo (2017).

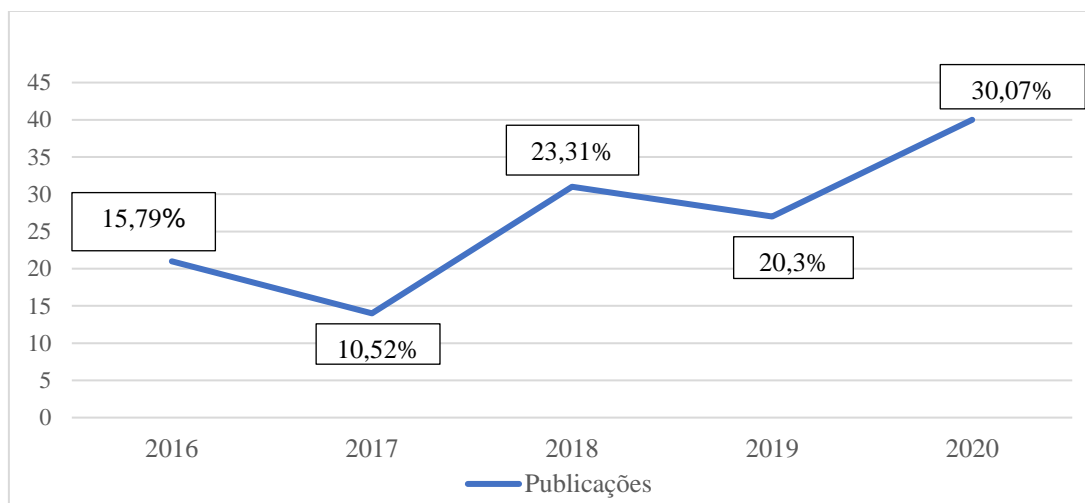
## **Análise e discussão dos resultados**

### *A cronologia e distribuição categórica das publicações*

Diante dos objetivos traçados e do delineamento metodológico apresentado na seção anterior, a busca resultou em 550 artigos encontrados e 133 coletados. Durante a realização da leitura, observou-se que 417 artigos não obedeciam aos critérios de elegibilidade e, portanto, não foram considerados. Porém, para que possamos compreender os objetos dos estudos que têm abordado a temática, verificou-se que estes analisaram aspectos que se enquadravam em três grandes categorias: a) “mercado de ações”; b) “futebol não profissional ou outros esportes”; c) “seleções, federações ou confederações”. Por sua vez, os artigos que obedeciam aos critérios e que foram coletados se manifestaram da seguinte forma, conforme demonstra o gráfico 1.

### **Gráfico 1.**

#### *Distribuição Anual de Publicações*



**Fonte:** Os autores.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição cronológica dos estudos coletados sobre gestão nos clubes de futebol entre os anos 2016 e 2020, isto é, os últimos cinco anos completos que antecederam o início da pesquisa. Os dados cronológicos mostram que os anos iniciais da baliza temporal, 2016 e 2017, somados são inferiores ao ano de 2020, em número e percentual de artigos publicados. Além disso, no centro da baliza temporal, em 2018, ocorre um aumento de

mais de 100% em relação ao ano anterior (de 10,52 pontos percentuais, para 23,31). Todavia, o número e o percentual de publicações são semelhantes em 2018 e 2019, e o ápice ocorre no último ano do período estudado. Analisando estes aspectos, infere-se que a ocorrência de pequenas oscilações dentro do período elencado não altera a característica de ascensão da temática. Este fato corrobora com os apontamentos de Regoliosi (2018), acerca do crescente número de estudos sobre gestão no futebol. Estes, distribuem-se da seguinte maneira:

### Quadro 1.

*Categorias, Quantidades e Percentuais*

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE ARTIGOS	PERCENTUAL EM RELAÇÃO AO TOTAL
1- Economia	50	37,6%
2- Governança	43	32,33%
3- Relacionamento	40	30,07%
<b>TOTAL</b>	133	100%

Fonte: Os autores.

O Quadro 1 demonstra a distribuição e categorização dos artigos de acordo com seus objetos de estudo, ou seja, a delimitação e descrição objetiva e eficiente do que se pretende estudar, analisar, interpretar ou verificar em relação aos textos coletados (Demo, 2000). Embora tenham sido distribuídos de maneira separada, é importante destacar que não devem, necessariamente, ser compreendidos e estudados como objetos distintos; visto que são aspectos interligados e, muitas vezes, complementares, utilizados pelas administrações para atingir os objetivos dessas entidades, nesse caso, dos clubes de futebol. Contudo, por uma questão didática, optou-se pela separação, levando em consideração o tema central abordado em cada estudo.

As leituras permitiram categorizar os artigos em relação aos seus objetos de estudo. Nesse sentido, os dados do Quadro 1 nos permitem constatar o domínio dos estudos indexados em “economia” (37,6%) dentro da gestão dos clubes de futebol, seguido por “governança” (32,33%) e “relacionamento” (30,07%), respectivamente.

Na categoria dominante, enquadram-se os estudos acerca de finanças dos clubes (50 artigos). Esses estudos envolvem desempenho e sustentabilidade financeira (Holzamayer & Schimidt, 2020), em que os autores buscam analisar impactos de diferentes estratégias de gestão sobre o panorama econômico da entidade. Ainda, contempla estudos acerca de distribuição de valores (Gasparetto, Barajas, & Jardon, 2018) e pagamentos, materializado em Wilson,

Ramchandani e Plumley (2018), que discutem os chamados “pagamentos de paraquedas” aos clubes que sofrem descenso da primeira divisão inglesa. A conclusão é de que esta espécie de subsídio prejudica a competitividade na divisão inferior, já que os clubes que recebem tais recursos estão mais propensos a serem promovidos novamente à primeira divisão e com menores riscos de caírem à terceira.

Destarte, são contemplados estudos sobre valores de ingressos e transferências de jogadores (Barrio & Pujol, 2020), lucros e contribuição financeira de adeptos, torcedores ou simpatizantes, bem como artigos que discutem a regulação orçamentária (14 artigos), principalmente, no âmbito do fair play financeiro da UEFA (Solntsev, 2020; Freestone & Manoli, 2017), como medida imposta aos clubes para controlar os gastos com salários e compras de passe de atletas. Por fim, encontram-se estudos acerca de investimentos financeiros (6 artigos), direcionando a propriedades e privatizações de clubes de futebol (Marin; Lee, 2020), ao papel dos torcedores enquanto investidores dessas entidades, além do impacto no desenvolvimento regional onde encontram-se alocadas (Ferraresi, Iráizoz, & López, 2019; Nielsen, Pedersen, & Storm, 2019). Logo, os artigos categorizados em “economia”, distribuíram-se em “finanças”, “regulação orçamentária” e “investimentos”, respectivamente.

Na categoria seguinte, os estudos de governança tratam de aspectos de liderança e gerenciamento, como Constandt, Parent e Willem (2019) e Marjoribanks e Farquharson (2016); além de estudos que buscam analisar qualidade da gestão, bem como sua eficácia, eficiência, sucesso e fracasso, materializados em Eça, Timotio e Leite Filho (2018). Estes últimos averiguaram se tais aspectos junto ao desempenho esportivo possuem relação com possíveis impactos financeiros, descobrindo que o desempenho esportivo e a gestão têm influências positivas, porém estatisticamente sem grande relevância no desempenho das finanças em clubes de futebol do Brasil. Ainda, Wicker, et al. (2017), Carmichael, Rossi e Thomas (2017), Ferraresi, Iráizoz e López (2019) representam tal temática. Além disso, de maneira geral, esses estudos abordam estratégias, aspectos corruptores e possíveis impactos.

Não obstante, nesta categoria situam-se estudos acerca de capital humano e gestão de RH, nos diferentes âmbitos acerca de contratações ou demissões. Eminentemente, encontram-se os estudos acerca da lógica interna dos clubes em relação a estas práticas para com seus treinadores, como em Nissen e Wagner (2020) e Elaad, Jelnov e Kantor (2018). Por fim, as temáticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e/ou responsabilidade social empresarial (RSE) também ganham ênfase por meio de Park, Kerr e Kim (2018) e Boya (2016) que, inclusive, enfatiza a relevância do tema atingindo diversos setores da sociedade, sobretudo



o esporte e futebol. Portanto, na categoria “governança”, os 43 artigos distribuíram-se em “liderança e gerenciamento/ qualidade” com 23 artigos, “gestão de RH” (10), “RSC/RSE” (8) e “capital humano” (2).

Na última categoria identificada por esta pesquisa os estudos de relacionamento dizem respeito primeiramente ao marketing dos clubes, englobando o uso das mídias/redes sociais (Aichner, 2019) visando a promoção de um produto ou demais formas de impacto para com seus torcedores, simpatizantes e/ou adeptos (Mazzei et al., 2020). Ainda, emergem estudos acerca de uma temática classificada por Manoli (2019) como ascendente no meio acadêmico: branding. Isto é, estudos que descrevem a busca dos clubes em relação ao desenvolvimento, internacionalização/globalização e geração de valor quanto uma marca, elevando seus padrões de reconhecimento para níveis supra regionais, exemplificado pelo estudo de Hinson et al. (2020) que buscou analisar como os clubes obtiveram sucesso para internacionalizar sua identidade, destacando que isso é resultado da força do valor da marca, lealdade e qualidade percebida pelos adeptos. Os autores destacam que a marca do clube é avaliada como um de seus ativos mais importantes e deve ser protegido com cuidado.

Por fim, indexaram-se nessa categoria os artigos sobre patrocínios nos clubes de futebol e seus efeitos, tanto nos próprios clubes, quanto em seus adeptos (Weimar, Holthoff, & Biscaia, 2020). Portanto, os estudos de relacionamento dividiram-se em “marketing” (19), “branding” (13) e “patrocínios” (8).

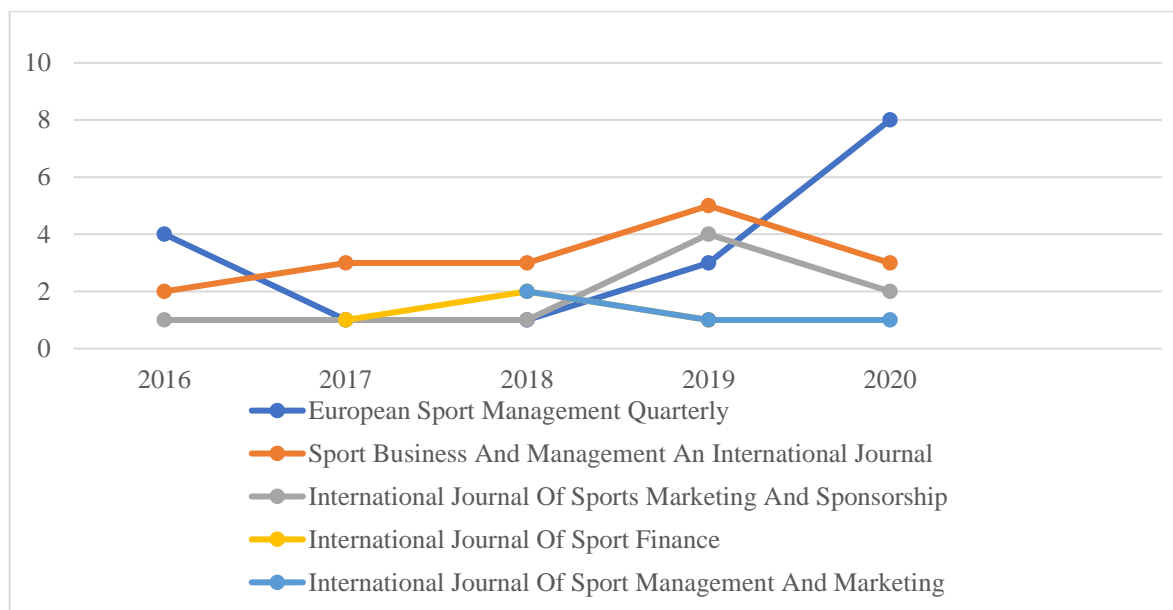
### *Os periódicos, autores e afiliações mais produtivos*

Seguindo a etapa analítica e descritiva da distribuição dos trabalhos em categorias, parte-se para um aprofundamento argutivo, iniciando pela observação dos periódicos que mais publicaram no período estudado. Conforme demonstra o gráfico 2.



## Gráfico 2.

### Publicações por Periódico por Ano



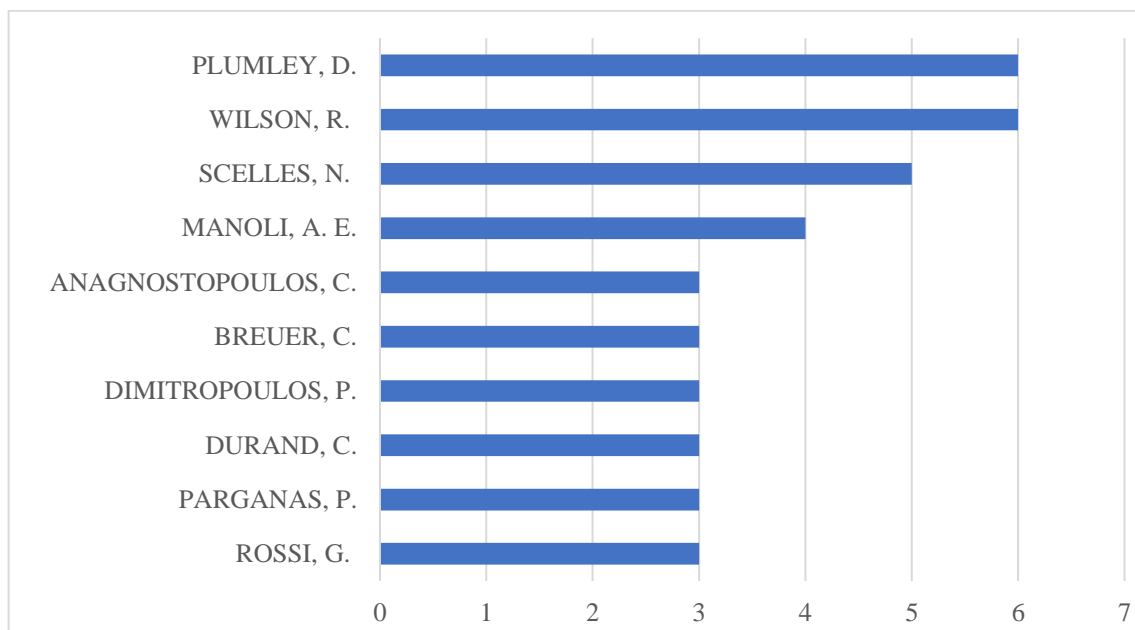
Fonte: Os autores.

Nesse cenário, depara-se com a proeminência, em termos de número de publicações, do periódico *European Sport Management Quarterly* (17), onde 64,7% das publicações concentram-se nos dois últimos anos da baliza temporal, apontando para a ascensão da temática tal como a distribuição cronológica total dos artigos coletados. Em seguida, consta o jornal *Sport Business And Management An International Journal* (16). Sob os dois sobrestantes, *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship* (9), *International Journal Of Sport Finance* (4) e *International Journal Of Sport Management And Marketing* (4) completam os cinco que mais publicaram no período. A partir disso, foram organizadas as informações acerca do número de publicações por autor:



### Gráfico 3.

#### *Documentos por Autor*



Fonte: Os autores.

Os autores com maior número de obras são Daniel Plumley e Robert Wilson, com seis artigos. Ambos são afiliados à Sheffield Business School, do Reino Unido, instituição que publica pesquisas principalmente relacionadas às áreas temáticas: negócios, gestão e contabilidade; ciências sociais; economia, econometria e finanças. Em seguida, aparece Nicolas Scelles, afiliado à Manchester Metropolitan University Business School, do Reino Unido. Ainda sob relevância, consta Argyro Elisavet Manoli, filiado à Loughborough University, instituição que também é inglesa.

Não obstante, ainda no âmbito dos autores, considera-se o índice h ou h-index como uma possibilidade de quantificar a produtividade e impacto das pesquisas, baseando-se nos artigos mais citados do autor. Nesse sentido, Daniel Plumley possui índice h de valor 9, já Robert Wilson, Nicolas Scelles e Argyro Elisavet Manoli possuem índices 11, 15 e 8, respectivamente.

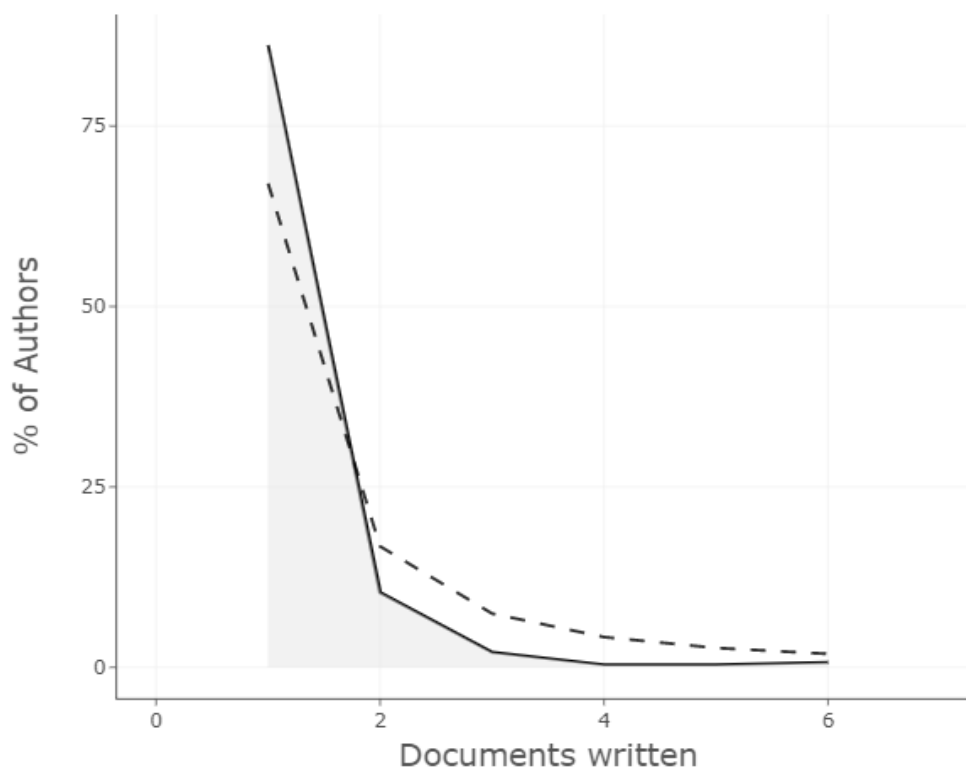
Avançando para uma análise mais argumentativa, observando as principais contribuições dos autores mais referenciados na literatura, verificou-se que os artigos mais citados de Daniel Plumley tratavam majoritariamente acerca das finanças dos clubes de futebol, relacionada ao desempenho esportivo e competitivo. As produções de Robert Wilson relacionam-se com pagamentos, regulação orçamentária e responsabilidade social corporativa. Nicolas Scelles contribuiu com estudos relacionados a finanças, discussões acerca de lucros e



escolhas estratégicas. Argyro Elisavet Manoli foi mais citado discutindo marketing e branding/marca, bem como regulação orçamentária, ambos os temas com a Premier League Inglesa como lócus dos estudos.

### Imagem 1.

*Lei de Lotka*



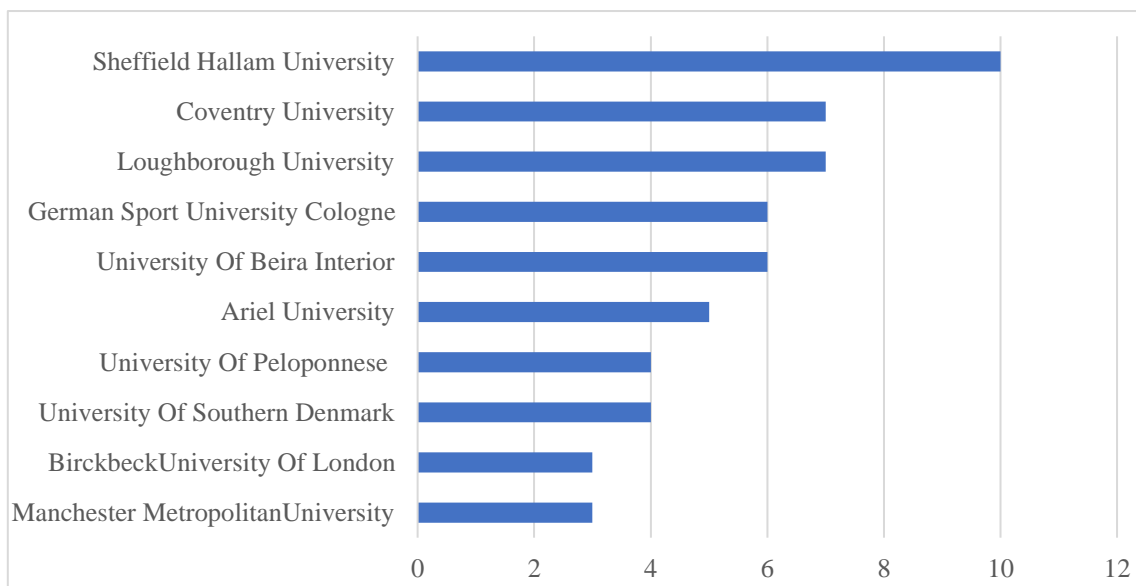
Fonte: Bibliometrix.

Lotka (1926) desenvolveu um estudo acerca da produtividade de autores e identificou uma padronização em diferentes áreas do conhecimento, que posteriormente ficou conhecida como Lei de Lotka ou Lei do Quadrado do Inverso. Esta Lei aponta que o quantitativo de autores que produzem “n” contribuições em determinado campo da ciência é aproximadamente  $1/n^2$  dos que produzem apenas uma e a proporção dos que produzem uma única vez é aproximadamente 60%. À luz desta Lei, identifica-se que a grande maioria dos autores (86,2%) contribuiu uma única vez durante a baliza temporal investigada. Plumley e Wilson, principais autores, representam apenas (0,7%) do total, com seis publicações. Isso conduz à inferência acerca da falta de constância dos autores com a temática.



**Gráfico 4.**

*Afiliações Mais Relevantes*



**Fonte:** Os autores.

O Gráfico 4 evidencia a relevância das afiliações a partir do número de obras e o destaque pertence à Inglaterra, com a Sheffield Hallam University. Ressalta-se que a instituição dos dois principais autores – Sheffield Business School – é uma ramificação dela. Em seguida, aparecem Coventry University e Loughborough University – também inglesas –, German Sport University Cologne, da Alemanha, e a portuguesa University Of Beira Interior.

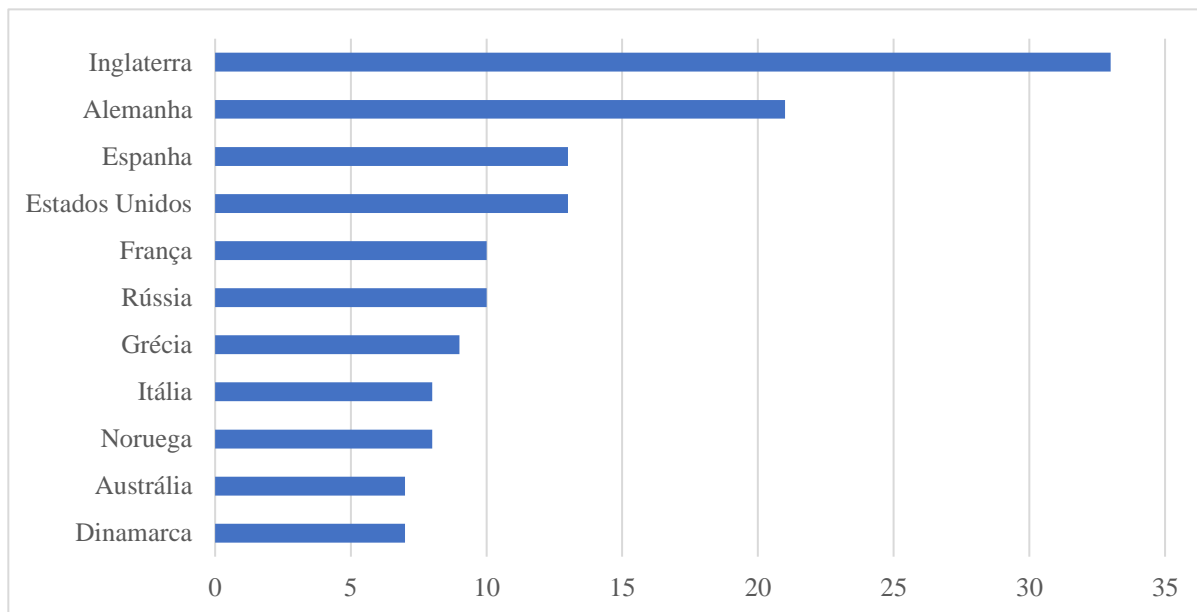
*Análises por país*

Finalmente, a partir do *software* Bibliometrix e seus pacotes, foram organizados os dados quantitativos em números absolutos de publicações e citações de cada país, para interpretar o quanto contribuem e influenciam na produção do conhecimento em relação a temática. Essas informações estão organizadas nos Gráficos 5 e 6. A saber:



### Gráfico 5.

#### *Publicações por País*

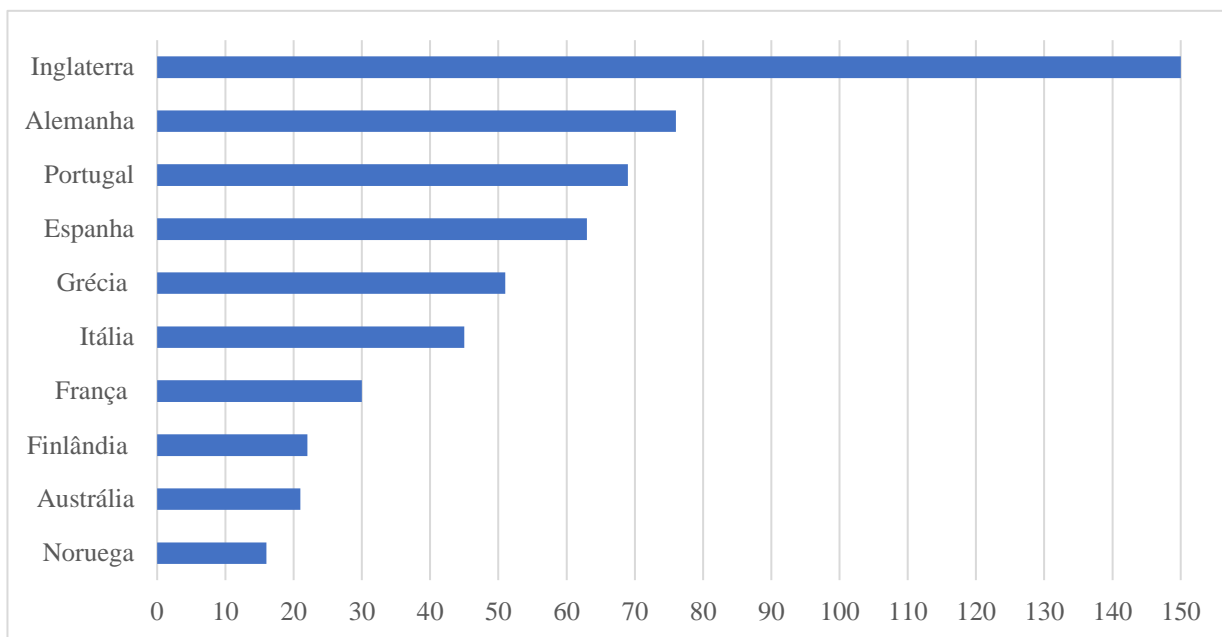


**Fonte:** Os autores.

Uma vez que na análise das publicações por autores e afiliações constatou-se o domínio inglês, verifica-se que tal fato se repete na análise das publicações por país, onde observa-se o destaque da Inglaterra com 33 artigos, 57,15% a mais que o segundo, Alemanha, com 21 publicações. Em seguida, constam Espanha e Estados Unidos, ambos com 13 artigos. Nesse cenário, sobretudo de domínio europeu, o Brasil aparece com apenas três publicações, assim como Bélgica, Canadá, China, Irã e África do Sul. Tal número representa 90,91% menos publicações que a Inglaterra, primeira colocada da lista.

## Gráfico 6.

### *Citações Absolutas por País*



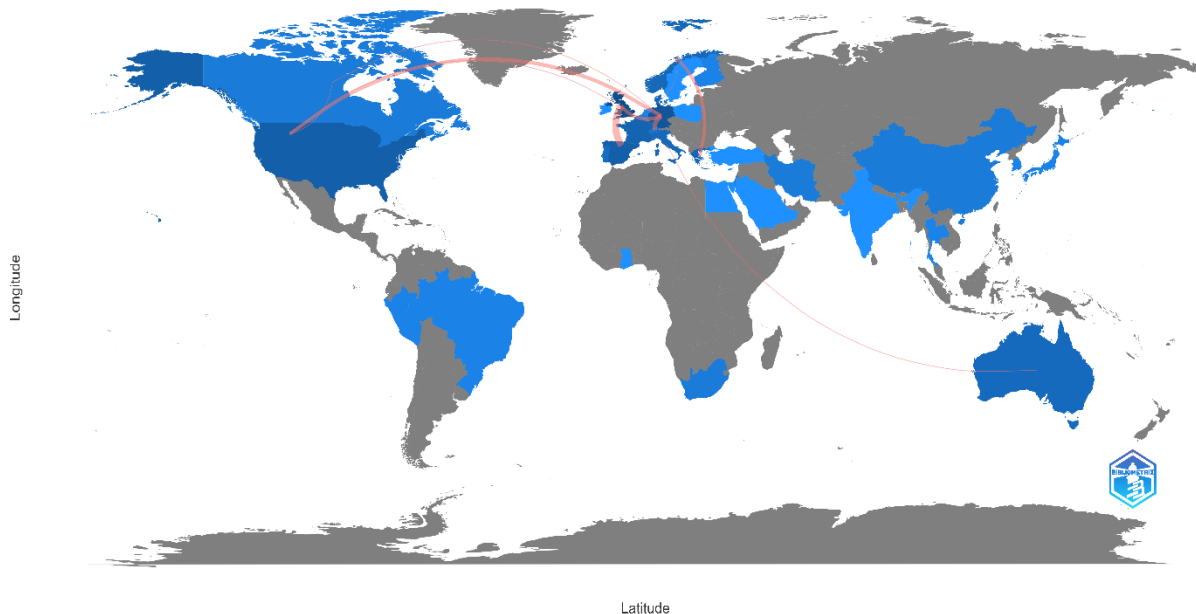
**Fonte:** Os autores.

A partir do número de citações por país, contata-se novamente a proeminência europeia, sobretudo inglesa, com quase o dobro de citações que o segundo país mais citado, a Alemanha. Portugal e Finlândia estão entre os países mais citados, mas não entre os países que mais publicam, ao mesmo tempo que Estados Unidos, Rússia e Dinamarca fazem o movimento contrário, ou seja, o mesmo destaque no número de publicações não se reflete no número de citações.

Essa relação nos conduz à reflexão acerca da qualidade dessas publicações. Nesse contexto, Inglaterra e Alemanha refletem seu quantitativo de publicações na influência para a produção de novas pesquisas; enquanto Estados Unidos, Rússia e Dinamarca, não. Em contrapartida, Portugal e Finlândia que não estavam em destaque nas publicações totais, entram nessa condição nas citações. Inclusive, Portugal obteve destaque também no âmbito das instituições. Isso nos permite inferir que esses países produzem pouco comparado a outros, porém com qualidade, influenciando na produção de outros estudos relacionados à temática estudada nos últimos anos.

## Imagem 2.

### Mapa de Colaboração Mundial



Fonte: Bibliometrix.

O *software* utilizado permite visualizar a colaboração entre os países acerca da produção sobre a temática. Observa-se que as ligações mais significativas ocorrem no continente europeu na seguinte ordem: a partir do Reino Unido para a França, com sete ocorrências; Alemanha e Suíça (4); Alemanha e Estados Unidos (3) – exceção à exclusividade europeia, Grécia e Noruega (3) e Reino Unido com a Alemanha (3).

Diante dos dados emergidos no cumprimento das etapas da pesquisa, nota-se a escassez de obras de origem brasileira. Porém, ao efetuar a busca do termo “gestão esportiva” no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) surgem 22 resultados. Isso permite inferir que estes grupos podem estar produzindo artigos relacionados à gestão esportiva nos clubes de futebol, porém, não estão publicando em periódicos indexados na SCOPUS, maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares nas áreas em questão.

## Considerações finais

Os estudos de gestão em relação aos clubes de futebol na base SCOPUS permitiram identificar diferentes subtemas, dos quais identificou a economia como a mais relevante, uma vez que emergiu em 37,6% das publicações analisadas. Destacando-se as abordagens sobre

finanças, regulação orçamentária e investimentos. Entretanto, quando se observa os dados identifica-se que não houve disparidade significativa entre categoria mais abordada (economia -37,6%) em relação as outras duas categorias emergidas, pois governança estava presente em 32,33% dos estudos e a abordagem sobre liderança e gerenciamento, qualidade, capital humano, gestão de RH, RSC e RSE e “relacionamento” fizeram parte de 30,07% das pesquisas.

A distribuição cronológica das publicações corroborou com as informações existentes na literatura, acerca do aumento do interesse da temática por parte dos pesquisadores, visto que se manifestaram de maneira crescente entre 2016 e 2020, confirmando que é um campo de estudos que tem despertado cada vez mais o interesse dos pesquisadores.

Entre os periódicos com mais publicações destacam-se *European Sport Management Quarterly* e *Sport Business And Management An International Journal* com 17 e 16 publicações, respectivamente. Ambos abordam principalmente as áreas de negócios, gestão e contabilidade; ciências sociais; economia, econometria e finanças.

No âmbito dos autores os que mais publicaram foram Daniel Plumley e Robert Wilson, ambos com seis artigos. Estes figuraram com proeminência no índice h ou h-index, juntamente com Nicolas Scelles e Argyro Elisavet Manoli. As principais contribuições desses autores com a literatura, isto é, os trabalhos com maiores números de citações, abordaram principalmente questões sobre as finanças dos clubes de futebol, pagamentos, regulação orçamentária e responsabilidade social corporativa, lucros e escolhas estratégicas, marketing e branding/marca. Contudo, verificou-se a falta de constância de publicação dos autores durante o período pois 86,2% deles publicaram apenas uma vez no período de tempo analisado.

Ao observar a origem institucional dos autores, percebeu-se que Daniel Plumley e Robert Wilson são ligados a Sheffield Business School, localizada no Reino Unido. Esta instituição é uma ramificação da Sheffield Hallam University. Da mesma forma identificou-se que os outros dois autores mais proeminentes sobre a temática - Nicolas Scelles e Argyro Elisavet Manoli também são afiliados a instituições inglesas. Estes fatos indicam um domínio de pesquisadores ligados as universidades inglesas, o que coaduna com a análise realizada sobre a origem geográfica das publicações e citações. Nesse aspecto, cabe ressaltar que identificou-se falta ou ausência de representatividade brasileira, visto que o país teve 3 publicações, o que corresponde 0.9% do total dos estudos identificados, fato este que pode ter influenciado para que o Brasil não estivesse no cluster dos países que desenvolvem estudos conjuntos sobre a temática, pois estas ficaram concentradas no continente europeu.



Diante dos resultados e da constatação da existência de 22 grupos de estudos cadastrados CNPQ que podem estar relacionados aos objetivos desta pesquisa, inferiu-se que estes grupos podem estar produzindo estudos acerca de gestão esportiva em clubes de futebol, mas não tem publicado nos periódicos indexados a SCOPUS.

A partir desse detalhamento apresentado no decorrer do artigo, é possível retomar e responder a questão norteadora da presente pesquisa – “Quais temas relacionados à gestão esportiva nos clubes de futebol, estão sendo abordados recentemente nos estudos publicados em revistas científicas presentes numa base de dados de excelência?”. Infere-se que os temas associados à gestão nas agremiações futebolísticas giram em torno da economia, da governança e do relacionamento. O fato de que esses artigos estão sendo produzidos em países europeus, permite levantar a hipótese de que a gestão esportiva nestes locais se encontra mais profissionalizada – algo que pode ser justificado pelas características do desenvolvimento esportivo nesses países, que, diferentemente do Brasil, não contam com uma intervenção Estatal tão massiva e fundamental para a sobrevivência de determinadas modalidades. Soma-se a isso a possibilidade de explorar e compreender um possível amadorismo na gestão dos clubes brasileiros.

O delineamento metodológico estabelecido nesta pesquisa permitiu perceber o nível que se encontram os estudos sobre gestão nos clubes de futebol entre 2016 e 2020, as lacunas a serem abordadas, as redes de relacionamento dos pesquisadores envolvidos e os subtemas que emergem nas análises. Desta forma a pesquisa contribui de forma teórico-prática com o estado da arte acerca do assunto e metodologicamente para que outros estudos possam aprofundar a partir das macros categorias emergidas da análise das fontes.

A principal intenção – e de certa maneira limitação – foi apresentar um panorama geral dos estudos, podendo contribuir para o embasamento de pesquisas que possam submergir nas análises do tema ou dos subtemas apresentados, utilizando-se de variadas possibilidades metodológicas, como revisões sistemáticas, estudos observacionais, retrospectivos, estudos de caso simples e múltiplos para poder avançar em análises mais aprofundadas sobre uma temática que a cada dia ganha relevância no mundo acadêmico.



## Referências

- Aichner, T. (2019). Uso de mídia social de clubes de futebol e envolvimento do usuário. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 242-257. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0155>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (1th. ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barrio, P. G. del., & Pujol, F. (2020). Recrutando talentos em um mercado esportivo global: avaliações das taxas de transferência de jogadores de futebol. *Managerial Finance*, 47(6), 789-811. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2020-0213>
- Barros, J. A. F. (2016). *Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes Socioesportivos de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-30052016-155254/pt-br.php>
- Benin, M.M. (2017). *Eficiência econômica em clubes de futebol: um estudo com base na análise envoltória de dados*. Dissertação de Mestrado, Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6284>
- Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. (1th. ed.). Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Bourdieu, P. (2004). *Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. São Paulo: UNESP.
- Boya, K. S. (2016). Governance and social responsibility perceptions of the SAFA affiliated football clubs executives. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 12(1), 75-83. <https://doi.org/10.22495/cbv12i1c1art1>
- Bravo, G. (2019). Gestão do Desporto: um campo de intervenção profissional e acadêmico. In: Correia, Abel; Biscaia, Rui. *Gestão do Desporto: compreender para gerir* (p. 37 – 60). Lisboa: FMH Edições.
- Cajaiba, K. da S., & Pereira, E. R. N. (2018). Análise bibliométrica da produção científica nacional sobre agremiações esportivas de futebol profissional em periódicos de Ciências Contábeis entre 2012 e 2016. *RIC – Revista de Informação Contábil* 12 (1), 52-76. <https://doi.org/10.34629/ric.v12i1.52-76>
- Carmichael, F., Rossi, G., & Thomas, D. (2017). Produção, eficiência e corrupção no futebol italiano da Série A. *Journal Of Sports Economics*, 18 (1), 34-57. <https://doi.org/10.1177/1527002514551802>



- Carvalho, M. J. & Mazzei, L. (2019). Estado: Intervenção no Desporto. In: Correia, Abel; Biscaia, Rui. *Gestão do Desporto: compreender para gerir* (p. 83 - 100). Lisboa: FMH Edições.
- Chataignier, R. S. L. (2004). *Marketing esportivo –teoria e prática:estudo de caso do Clube Atlético Paranaense*. Dissertação de mestrado, Administração, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/3523>
- Constandt, B., Parent, M. M., & Willem, A. (2019). Isso realmente importa? Um estudo sobre as percepções dos torcedores de futebol sobre liderança ética e seu papel como "investidores". *Sports Management Review*, 23, 374-386. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.003>
- Dantas, M.G.S., Machado, M.A.V., & Macedo, M.A. da S. (2015). Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1). <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2015080106>
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. (1th ed.). São Paulo: Atlas.
- Elaad, G., Jelnov, A., & Kantor, J. (2018). Você não precisa ter sucesso, apenas não falhe: Quando os treinadores de futebol são demitidos? *Managerial and decision economics*, 39 (3), 267-274. <https://doi.org/10.1002/mde.2901>
- Elsevier. Sobre a solução Scopus. (2021). Recuperado de <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>.
- Eça, J. P. A., Timotio, J. G. M., & Leite Filho, G. A. (2018). O desempenho esportivo e a eficiência da gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? Uma análise com dados em painel. *Cuadernos de administración*, 31(56), 137-161. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.deegd>
- Ferraresi, F. Z., Iráizoz, B., & López, F. L. (2019). Os dirigentes de futebol são tão eficientes quanto os treinadores? Análise de desempenho com entradas ex ante e ex post na Premier League. *Applied Economics*, 51(3), 303-314. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1495821>
- Ferreira, H.L., Marques, J.A.V. da C., & Macedo, M.A. da S. (2018). Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3). <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39907>
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., e Zampella, A. (2017). Desempenho financeiro versus desempenho esportivo: o elo perdido. *International Journal of Business and Management*, 12(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p36>
- Freestone, C. J., & Manoli, A. E. (2017). Fair play financeiro e equilíbrio competitivo na Premier League. *Sport, Business and Management*, 7(1), 175-196. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0058>





- Freitas Júnior, M. A. de., Freitas, G. M. S. de., & Pelinski, P. (2018). Estado da Arte/Estado do Conhecimento: uma análise das pesquisas esportivas. In M. A. de. Freitas Júnior & E. F. Rauski (Orgs.), *Possibilidades metodológicas para a abordagem do esporte nas Ciências Sociais* (1a ed., p. 151-173). Ponta Grossa: Texto e Contexto.
- Freitas Júnior, M. A. de., & Gabriel, B. J. (2018). Quantas vezes, o que e como a seleção brasileira de futebol feminino foi noticiada? Analisando a cobertura esportiva da Folha de S. Paulo em 2015. *Recordes*, 11(1), 1-27.  
<https://revistas.ufrj.br/index.php/Recordes/article/view/17903>
- Freitas Júnior, M. A. de., Oliveira, E., & Luz, T.S.I. da. (2020). *Influência da gestão esportiva em uma equipe de médio porte: o caso do Operário Ferroviário Esporte Clube*. Em Carneiro E. A., Ribeiro, K. A., & Rocco Junior, A. J. (Orgs.), *Gestão do futebol: perspectivas e desafios para o futuro* (pp. 47-57). Editora CRV.  
<https://doi.org/10.24824/978658608785.7>
- Gasparetto, T., Barajas, A., & Jardon, C. M. F. (2018). Equipes de marcas e distribuição de riquezas em campeonatos estaduais brasileiros. *Sport, Business and Management*, 8(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2017-0016>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6th. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gollu, E. (2012). Impact of the financial performances of incorporations of football clubs in the domestic league on their sportive performances: A study covering four major football clubs in Turkey. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(1).  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/psbd/issue/20576/219238>
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., & Asiedu, F. O. (2020). Internacionalização e estratégia de marca: Um caso de sucesso da Premier League inglesa em um mercado emergente. *Qualitative Market Reserach*, 23(4), 747-466.  
<https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0188>
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). Desempenho financeiro e estratégias de diversificação corporativa no futebol profissional - evidências da Premier League inglesa. *Sport, Business and Management*, 10(3), 291-315.  
<https://doi.org/10.1108/SBM-03-2019-0019>
- Janghagen, S. (2018). Clubes de futebol como mediadores nas relações entre patrocinadores e partes interessadas. *Sport, Business And Management*, 8(4), 335-353.  
<https://doi.org/10.1108/SBM-02-2017-0007>
- Lotka, A. J. (1926). The freq distrib of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317 – 323. <https://www.jstor.org/stable/24529203>
- Luz, T.S.I. da, Freitas Júnior, M.A. de, & Oliveira, E. de (2021). Das margens das ferrovias para um modelo de gestão vitorioso: o Operário Ferroviário Esporte Clube. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 26(283), 31-46.  
<https://doi.org/10.46642/efd.v26i283.3073>



- Malagrino, F. A. F. de. *Gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consume do torcedor*. Dissertação de mestrado, Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.  
<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1009>
- Manoli, A. E. (2019). Capacidades da marca em clubes da Premier League inglesa. *European Sport Management Quaterly*, 20(1), 30-46.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1693607>
- Marin, B., & Lee, C. (2020). Explorando novas tendências de negócios esportivos: o investimento de empresas japonesas na propriedade de clubes de futebol estrangeiros. *Sport in Society*, 23(12), 2031-2054. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1817897>
- Martorelli, G., Mattern, J., Morozov, B., Nauright, J., Campbell, P., & Tepoel, D. (2020). Alavancando parcerias internacionais para programas de gestão do esporte e expansão da marca de futebol. *Sport in Society*, 23(11), 1872-1882.  
<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1823637>
- Mazzei, L. C., Moraes, I. F., Carlassara, E. O. C. de., & Rocco Jr., A. J. (2020). Futebol no Brasil: o que leva torcedores / consumidores aos estádios e arenas da cidade de São Paulo. *Jornal Internacional de Gestão e Marketing Esportivo (IJSMM)*, 20(3/4).  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2020.110834>
- Morosini, M. C. (2015). Estado do conhecimento e questões do campo. *Educação*, 40(1), 101-116. <https://doi.org/10.5902/1984644415822>
- Morosini, M. C., & Fernandes, C. M. B. (2014). Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. *Educação por Escrito*, 5(2), 154-184.  
<https://doi.org/10.15448/2179-8435.2014.2.18875>
- Nielsen, C. G., Pedersen, L. B., & Storm, R. K. (2019). O valor de ter um clube de futebol de primeira linha no município (mesmo) quando os benefícios tangíveis estão ausentes: um estudo dinamarquês da CVM. *Sport, Business and Management*, 9(3), 222-238.  
<https://doi.org/10.1108/SBM-08-2018-0055>
- Nissen, R., & Wagner, U. (2020). O risco inerente de ser demitido: a lógica institucional que permite aos diretores esportivos substituir os treinadores no futebol profissional. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 441-456.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727356>
- Parkm, J., Kerr, S., & Kim, G. O. (2018) O efeito da RSE percebida na identificação e lealdade da equipe no futebol profissional na Coréia. *Jornal Internacional de Gestão e Marketing Esportivo (IJSMM)*, 18(6), 535-554.  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2018.095231>
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. (1th. ed.). (São Paulo: Phorte).



- Poli, R. (2010). Compreendendo a globalização através do futebol: a nova divisão internacional do trabalho, canais migratórios e circuitos comerciais transnacionais. *Revista Internacional para a Sociologia do Esporte*, 45(4) 491-506. <https://doi.org/10.1177/1012690210370640>
- Regoliosi, C. (2018). Lançando luz sobre a lucratividade dos clubes italianos de futebol profissional, onde um modelo de negócios diferente está sendo executado. *Jornal Internacional de Gestão e Marketing Esportivo (IJSMM)*. 18(1/2). <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2018.091334>
- Santos, L. M. V. V. (2002). *A evolução da gestão no futebol brasileiro*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Seifried, C., Agyemang, K. J. A., Walker, N., & Soebbing, B. (2021). Gestão do esporte e escolas de negócios: uma parceria crescente em um ambiente de ensino superior em constante mudança. *The International Journal Of Management Education*, 19(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529>
- Seifried, C. S. (2015). Traçando a história da gestão do esporte como campo profissional e disciplina acadêmica. In: Bowers, Matthew; Dixon, Marlene. *Sport Management: An Exploration Of The Field And Its Value*. Editora Sagamore, 17-38.
- Soares, J. (2019). Desporto: um projeto humano e social. In: Correia, Abel; Biscaia, Rui. *Gestão do Desporto: compreender para gerir* (p. 61 - 82). Lisboa: FMH Edições.
- Solntsev, I. V. (2020). Aplicando regras de fair play financeiro e melhorando a estabilidade financeira dos clubes de futebol por meio do exemplo do Manchester City. *Finance: Theory and Practice*, 24(4), 120-135. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-4-120-135>
- Weimar, D., Holthoff, L. C., & Biscaia, R. (2020). Quando o patrocínio causa raiva: entendendo as reações negativas dos fãs a postagens em canais de mídia social online de clubes esportivos. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1786593>
- Wicker, P., Whitehead, J. C., Johnson, B. K., & Mason, D. S. (2017). O efeito do sucesso esportivo e do fracasso administrativo na demanda de comparecimento na Bundesliga: uma abordagem de custo de viagem preferencial revelada e declarada. *Applied Economics*, 49(52), 5287-5295. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1305090>
- Wilson, R., Ramchandani, G., & Plumley, D. (2018). Pagamentos de pára-quadras no futebol inglês: suavizando a aterrissagem ou distorcendo o equilíbrio? *Journal Of Global Sport Management*, 3(4), 351-358. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1441740>