



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Engenharia

Logística desportiva aplicada ao futebol

João Pedro Matos Soares

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Engenharia e Gestão Industrial

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo

Covilhã, outubro de 2016

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado possível.

Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente me acompanharam neste percurso.

Aos meus pais pela enorme paciência e carinho demonstrado ao longo destes anos.

À Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo pela oportunidade e constante disponibilidade mostrada, pelas críticas e ajudas que facilitaram esta etapa.

Aos meus amigos pela companhia, força, ajuda e amizade ao longo destes anos.

Resumo

No mundo atual, marcado pela globalização e pela alta competitividade que todos os setores apresentam, todas as áreas de uma organização tem a sua importância. As empresas procuram agilidades nos seus processos, pois é cada vez mais importante atender às exigências dos clientes e conquistar o seu espaço no mercado.

Vários fatores são importantes para conquistar esse lugar no mercado, a logística é um deles. Só uma logística eficaz torna uma organização competitiva e atraente para o mercado. A implementação de uma boa logística envolve todos os departamentos de uma empresa.

Os departamentos devem agir como um só, isto é, de forma integrada e não isolada, evitando assim conflitos internos que possam vir a prejudicar todo o planeamento logístico da empresa. Nestes casos os departamentos e os colaboradores devem interagir de forma positiva num único foco global.

Não importa se é uma pequena empresa ou de grande volume económico. Todas precisam de um bom planeamento logístico para evitar fracassar no mercado global.

Um clube de futebol não é mais do que uma empresa orientada para o desporto. A forma de pensar na utilização da logística é a mesma. Só com um bom planeamento logístico um clube de futebol consegue prosperar.

A logística desportiva torna-se assim fundamental para os clubes. Fornecer os materiais certos nos locais certos, atender às necessidades dos jogadores e ter em atenção ao planeamento de rotas e transportes em dias de jogo é imprescindível para um bom resultado quer dentro, quer fora de campo.

No mundo do futebol, onde as deslocações são bastante frequentes é fundamental existir um bom plano logístico para programar a própria viagem (quer da equipa quer do pessoal técnico e administrativo que a acompanha), o hotel, as refeições e os materiais desportivos utilizados pelos atletas.

Muitos clubes começam a criar um setor de logística para cuidar das equipas de futebol. Entre os trabalhos atribuídos a este setor está a escolha de hotéis, de locais para treinos, da alimentação, de esquemas de segurança e rotas de transporte. A estratégia de logística utilizada para os transportes é bastante importante, pois existe uma clara diferença de rendimento quando o repouso do atleta é feito no avião/autocarro ou no hotel, sendo que cabe à secção logística do clube escolher este último visto que as distâncias do hotel ao campo de jogos também é um fator a ter em atenção.

O problema proposto nesta investigação passa por averiguar o uso da logística nas viagens que os atletas têm que fazer para os jogos fora do seu estádio e apresentar o planeamento logístico para essas mesmas viagens.

Palavras-chave

Logística; Planeamento logístico; Logística desportiva; Departamentos logísticos; Clube de futebol.

Abstract

In the current's world of globalization and high competitiveness that all business sectors exhibit, all areas of an organization have their weight within enterprises. Large companies seek agility in their processes because it is increasingly important to meet the demands of customers and conquer their market space. Several factors are important to achieve that spot in the market, logistics is one of them. Only an effective logistics are able to make a competitive and attractive organization to the market. The implementation of proper logistics involves all departments of a corporation.

All sectors of an organization must act as one, that is, in an integrated way, not isolated, thus avoiding internal conflicts that may undermine all the logistical planning of the company. In those cases the departments and employees should interact positively in a unique global focus.

Regardless of the enterprise have small or large economic volume, all companies need a competent logistics plan to avoid failure in the global market.

A football club is no more than a company oriented to the sport, therefore the implementation of logistics is identical. Only with a accurate logistics planning, a football club can thrive.

Therefore, it is crucial for football clubs the establishment of sports logistics. Providing the right materials in the right locations, meeting the needs of the players, pay attention to plan and transport routes on game days is essential for a good result both inside and outside the field.

In the football world, where the displacements are quite common, it is crucial to build a good logistics plan to schedule the journey itself (either the team or the technical and administrative staff that goes with) the hotel, the meals and the sports materials that are used by the athletes.

Several sports clubs have begun to implement the logistics department. Among the tasks assigned to this sector, it is the choice of: hotels, places for training, food, security arrangements and transportation routes. For example, the logistics strategy employed for transportation is very important because there is an athlete's performance difference when the sleeping time is done on the plane/bus or hotel. Being that it is the logistics section of the club to make that decision and also take into account the distances from the hotel to the field.

The problem proposed in this research work involves ascertaining the use of logistics for the journeys that the football team needs to make when they play at the stadium of the opposing team and to present the logistics plan for these same trips

Keywords

Logistics; Logistics planning; Sports logistics; Logistics departments; Football club

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Acrónimos	xv
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Caracterização do tema.....	2
Capítulo 2 - Questão e Objetivos de investigação	5
2.1 Estrutura	5
Capítulo 3 - Logística.....	7
3.1 Origem da logística	7
3.2 Conceitos gerais na área da logística	8
3.3 Fatores da complexidade da Logística	10
Capítulo 4 - Logística desportiva aplicada ao futebol	13
Capítulo 5 - Estratégia e planeamento em operações logísticas	17
5.1 Aplicação do planeamento estratégico a um clube de futebol	18
Capítulo 6 - Logística desportiva	21
Capítulo 7 - Políticas e estratégias logísticas no futebol	23
7.1 A logística no mundo do futebol	24
Capítulo 8 - A logística envolvente nas viagens internacionais.....	27

Capítulo 9 - Conclusão	31
Capítulo 10 - Referências	33

Lista de Figuras

Figura 1 - Alguns fatores da complexidade da Logística	11
Figura 2 - Fatores envolventes da logística.....	13
Figura 3 - Logística associada a um clube de futebol.....	14
Figura 4 - Modelo de gestão estratégica numa empresa.	19
Figura 5 - Modelo de gestão estratégica num clube	19
Figura 6 -Processo de gestão organizacional (Marcu e Dacian, 2014).....	22
Figura 7 -Componentes básicos do processo de gestão organizacional (Marcu e Dacian, 2014).	22
Figura 8 - Distância entre Bordeuax e Kairat (UEFA, 2016).....	27

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Logística segundo Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).....	9
Tabela 2 - Evolução do foco da Logística	10

Lista de Acrónimos

CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>
DFB	<i>Deutscher Fußball-Bund</i>
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
DL	Departamento Logístico
AFLE	<i>Association Française des Logisticiens d'Entreprises</i>

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento

Num mundo de intensas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pela agressividade do mercado e controlos financeiros a nível mundial, a logística torna-se uma das áreas centrais para qualquer organização.

A internacionalização das empresas no mundo global amplia cada vez mais a importância da logística, pois os custos logísticos, principalmente os custos relativos ao transporte representam uma parcela bastante expressiva nas empresas. É através de processos logísticos que o fluxo de bens e matérias ou serviços chegam à hora certa e ao local certo para serem utilizados (Batista, 2014).

Nos dias de hoje, ouvimos falar da logística como um bem essencial a qualquer empresa. Expressões como “a logística desta empresa é boa?” ou “o problema do insucesso foi devido à falta de logística?” estão presentes cada vez mais no nosso quotidiano (Batista, 2014).

Visto que o conceito de logística é bastante vago, para Ronald Ballou (1993), a “logística é o processo de planeamento do fluxo de matérias, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços.”

A segunda guerra mundial (1939-1945) foi o despontar da logística da era moderna (Varella, Neto e Gonçalves, 2013). Os soldados não precisavam só de planeamento tático para combater, mas também precisavam de mantimentos no lugar certo e na hora certa. Apesar de o conceito logístico surgir nesta altura, é importante observar que os seus princípios já existiam, não foram descobertos ou inventados, foram sempre utilizados apesar de não serem percebidos como tal. As tropas de Hitler, aquando da invasão da Rússia, cometeram um erro logístico que os levou à derrota nessa batalha. À medida que o exército ia avançando no país inimigo, as próprias populações antes de se refugiarem em áreas remotas destruíam as suas próprias cidades para que não sobrasse nenhuma facilidade para o exército de Hitler (Silva e Musetti, 2003). A logística dos invasores acabou por falhar, pois estes sucumbiam à fome e ao frio à medida que iam invadindo o território, pois contavam com os mantimentos que iriam aproveitar dos invasores e não tinham forma de ser abastecidos.

É comum abordar a importância da logística como um tema que somente diz respeito à situação empresarial. Numa empresa, a logística surge como a necessidade de organizar o fluxo de produtos e serviços, de prover qualidade e prestar atenção aos custos (Nogueira, Gonçalves e Novaes, 2007). Tem como base um bom planeamento logístico, levando assim, a um bom fluxo

de materiais e serviços, sendo que o transporte é a base para que um planejamento estratégico dê certo.

A evolução da logística levou-a para áreas não só empresariais como também desportivas nomeadamente em organizações diretamente associadas com a atividade desportiva (Pereira *et al.*, 2004). De notar que um clube não é mais do que uma empresa (Leoncini e Silva, 2005). É comum referirmos um clube como um clube-empresa, visto que estes funcionam, à semelhança de uma qualquer organização, à base de lucros, vendas, fluxos de materiais bens e serviços.

A logística desportiva vem se tornando imprescindível para a realização e sucesso de qualquer clube de futebol. Esta área da logística é responsável por fornecer recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades desportivas (Nogueira, Gonçalves e Novaes, 2007). Esta especialização surgiu para controlar falhas que existiam neste segmento. Devido à grande concorrência atual, os especialistas têm apostado cada vez mais na qualidade e no planejamento para que todas as ações dentro de um clube corram conforme o esperado. Para que tal aconteça, cada vez mais os clubes começam a formar departamentos logísticos dentro da sua organização.

Em dias de jogos os adeptos de futebol, quer o jogo seja em casa quer seja fora, deslocam-se para ver a sua equipa jogar (Fulconis e Pache, 2013). A atmosfera nesses jogos é incrível, mas o principal foco, quer dos adeptos, quer do clube é que a sua equipa corresponda a essa atmosfera dentro de campo. A função do departamento logístico do clube, em conjunto com a equipa técnica e médica é que quando estes jogos são fora, nada falte à sua equipa e comitiva para que todo corra dentro do planeado. Proporcionando aos atletas e membros da comissão técnica um ambiente de segurança e conforto, criando as condições ideais para que a vitória seja alcançada.

1.2 Caracterização do tema

A missão da gestão logística é “planear e coordenar todas as atividades necessárias para atingir os níveis desejados de qualidade e de serviços prestados ao menor custo possível” (Christopher,2007). Num ambiente competitivo, há grande necessidade de as empresas possuírem estratégias logísticas adequadas. Da adoção dessas estratégias, a empresa obtém resultados favoráveis na conquista dos seus objetivos. A gestão logística, é o principal meio para satisfazer as necessidades mediante a coordenação de fluxo de materiais e de informações que se estendem desde o mercado para a empresa.

Atualmente, muitas entidades já têm consciência que a qualidade dos processos logísticos representa fator de sucesso para os seus negócios. O mesmo se passa no mundo desportivo, onde cada vez mais começam a existir departamentos logísticos para apoiarem as organizações.

A variante da logística desportiva tem como objetivo fornecer os recursos, equipamentos e informações necessárias para um bom sucesso dos clubes. Esta modalidade da logística vem crescendo de importância ao permitir prover as necessidades de meios físicos, materiais e de segurança não só para os atletas envolvidos mas também para o público aumentando a adesão do mesmo a estes eventos desportivos.

Dentro de um clube de futebol, e considerando que um clube é uma empresa, a logística evolui funções como:

- Gestão do *stock* de materiais necessários para treinos e jogos, ou para o departamento médico;
- Gestão do transporte, colocando os materiais no local onde é necessária a sua utilização;
- Gestão de informação, tratando da aquisição, processamento e transmissão da informação dentro dos departamentos do clube, assegurando um bom fluxo de informação.

A criação de um departamento logístico dentro de um clube, serve para o mesmo ter a certeza que a logística dentro do mesmo é de excelência. Este departamento de logística é responsável por estar em pleno contato com a parte administrativa, médica e executiva, pelo planeamento de viagens e de procedimentos padrão para os jogos, treinos e alojamentos dos atletas assim como por elaborar fluxogramas de entrada e saída de jogadores e atender às necessidades dos mesmos.

Nesta dissertação serão apresentadas as estratégias logísticas usadas pelos clubes de futebol durante as suas viagens para os jogos fora de casa, e as estratégias usadas durante essas estadias de forma a aumentarem o descanso do jogador e consequentemente o seu rendimento desportivo.

Capítulo 2 - Questão e Objetivos de investigação

Com este trabalho pretende-se responder à seguinte questão de investigação: “Qual o nível de implementação da logística dentro de um ambiente desportivo?”

Esta questão de investigação resulta do objetivo principal a atingir neste trabalho que é estudar a presença da logística num clube de futebol, principalmente em contextos que envolvem a deslocação das equipas em jogos fora de casa e as consequências da mesma para o rendimento dos jogadores.

Este objetivo principal é desagregado nos seguintes sub-objetivos:

- Identificar as semelhanças na gestão logística, entre uma organização empresarial e uma organização desportiva, mais concretamente um clube de futebol;
- Contextualizar a logística desportiva;
- Averiguar os processos logísticos envolvendo a viagem de uma equipa de futebol.

2.1 Estrutura

De forma a alcançar os objetivos propostos, a dissertação encontra-se organizada em 9 capítulos, conforme o assunto em questão, como abaixo apresentado:

No **capítulo 1 e 2** contextualizou-se o trabalho, de forma sucinta a questão central a ser estudada, delimita-o e anuncia o seu objetivo principal descreve-se genericamente o enquadramento, a estrutura a do trabalho e os objetivos a alcançar.

No **capítulo 3** é dedicado a uma revisão aprofundada da literatura mais importante para a compreensão do trabalho. Numa primeira instância, é apresentada a origem da logística assim como os seus conceitos gerais e os seus fatores de complexidade.

No **capítulo 4** é apresentado as noções de estratégias e planeamento logístico e a sua contextualização a um clube de futebol. É também neste capítulo que se efetua uma análise comparativa entre a logística de uma organização empresarial e uma organização de cariz desportivo.

No **capítulo 4** é abordado o tema da logística desportiva orientada para o futebol.

No **capítulo 5** é abordado a aplicação de um planeamento estratégico dentro de um clube.

No **capítulo 6** é dedicado ao estudo da logística desportiva como uma variante da logística empresarial.

No **capítulo 7** são abordadas as políticas e estratégias orientadas ao desporto. São também apresentados casos de estudo do uso da logística no futebol.

No **capítulo 8**, é feita uma descrição detalhada do uso de diversas ações logística no antes e durante a viagem de uma equipa de futebol para fora do país, com referência a técnicas e equipamentos usados.

Por fim, no **capítulo 9** são descritas as principais conclusões que se podem retirar deste estudo.

Capítulo 3 - Logística

O termo “logística” é oriundo da palavra afegã *logos*, que tem o significado de “loja”, e mais especificamente do grego *logistiki*, significando contabilidade e organização financeira. A palavra em si *logística* tem origem no verbo francês *loger*¹. (Santos, Villar e Burgarelli, 2012)

A logística esta presente nas nossas vidas desde a nossa antiguidade, onde os líderes dos exércitos a utilizavam para conquistar novos territórios nas suas inúmeras batalhas. Estas eram longas e geralmente envolviam a movimentação das tropas e recursos necessários como armamentos, mantimentos, veículos de guerra para os locais onde estas batalhas se iriam realizar. Para transportar todos estes constituintes das batalhas era necessário planeamento, organização e execução de tarefas logísticas: planeamento de rotas de forma a ajudar as suas trocas a serem reabastecidas de recursos como água potável, suprimentos e também armazenamento do arsenal. (Silva e Musetti, 2003)

3.1 Origem da logística

A logística teve o seu início durante as batalhas travadas na antiguidade pelos grandes exércitos, apesar de não ser reconhecida na época. *Carl Von Clausewitz* (1780-1831), considerado um grande mestre na arte da guerra dividia a mesma em tática e estratégia, nunca se referindo especificamente à logística. Segundo ele, “a guerra é a continuação da política por outros meios”, no entanto, reconhecia que “nos nossos dias, existe um grande número de atividades que a sustentam, que devem ser consideradas uma preparação para a mesma”. (Silva e Musetti, 2003)

Em 1888, a logística é introduzida como matéria na Escola de Guerra Naval dos Estados Unidos da América. Ainda assim, o termo “logística” não foi aplicado até a primeira guerra mundial sendo sempre substituído por administração, organização ou economia de guerra. Foi em 1917 que o Tenente-Coronel Thorpe (1875-1936) (Varella, Neto e Gonçalves, 2013), devido à ausência de literatura sobre o tema, publica o livro “Logística Pura: a ciência da preparação da guerra” onde referia que a logística proporcionava os meios para a condução de operações militares, introduzindo assim a logística na arte da guerra.

Até ao fim da segunda guerra mundial a logística esteve apenas ligada a atividades militares, no entanto, devido aos estragos e necessidade de reconstruir os locais afetados pelas batalhas a logística passou então também a ser adotada por organizações e empresas de forma a acelerar o processo de recuperação (Silva e Musetti, 2003). A partir daqui, com o crescimento económico

¹ alojar, acolher

das sociedades e empresas e também devido à globalização, houve a necessidade de criar departamentos logísticos dentro das empresas, pois estas começaram a competir num mercado mundial, onde os consumidores cada vez se tornavam mais exigentes. Já nesta altura as empresas se preocupavam com a satisfação dos clientes, nascendo assim, a logística empresarial que atualmente podemos observar no nosso quotidiano. (Ballou, 2006)

A logística, numa primeira instância, era feita com valores agregados à venda, aos processos de fabricação desde a matéria-prima até ao produto acabado, isto é, à relação entre benefícios proporcionados pelo produto e preço a pagar pelo cliente. Mas esta ideia foi passada também para o momento pós-venda sendo que o objetivo básico era a satisfação por parte dos clientes. Associado à relação entre produto e preço entrava agora a satisfação do cliente quer com o produto em si quer com o atendimento dado pela empresa/entidade.

3.2 Conceitos gerais na área da logística

Apesar de atualmente não se por em causa o papel e contributo da logística para o desenvolvimento económico e até mesmo social, trata-se de uma temática pouco estudada até aos mais recentes dias, trazendo assim dificuldades de explicar a nível conceptual.

Segundo a AFLE, logística é um conjunto de atividades com o objetivo de colocar um dado produto, com o custo mínimo, num determinado local e no momento em que este produto tem procura. Sendo que este objetivo contempla todas as operações intrínsecas a ele, tais como: localização das fábricas, abastecimentos, gestão de produtos, embalagem, formação e gestão de *stocks*, manutenção e preparação das encomendas, transportes e circuitos de entregas (Carmo Moura, 2006).

No **Tabela 1**, apresentam-se cinco definições de logística segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), uma das mais importantes instituições no campo da Logística (Bowersox, D.J.; Closs, D.; Cooper, 2006).

Tabela 1 - Definições de Logística segundo *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*.

1985 (a)	Logística é o processo de planeamento, implementação e controlo da eficiência e eficácia dos custos, fluxos e armazenagem de matérias-primas, produtos em curso e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em conformidade com os requisitos dos clientes.
1992 (a)	Logística é o processo de planeamento, implementação e controlo da eficiência e eficácia dos fluxos e armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em conformidade com os requisitos dos clientes.
1998 (b)	Logística é a parte do processo da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla o eficiente fluxo e armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em ordem a satisfazer os requisitos dos clientes.
2002 (c)	Logística é a parte do planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso, e a armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em ordem a satisfazer os requisitos dos clientes.
2003 (c)	Gestão de logística é a parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso, e a armazenagem dos produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objetivo de satisfazer os requisitos dos clientes

Legenda: (a) FLINT, Daniel J. e Kent, John L. (1997); (b) MENTZER, John T. et al. (2001); (c) CSCMP (2016).

Na **Tabela 2** é apresenta a evolução logística sob outra perspetiva, relacionando o foco empresarial, o foco da indústria e o foco logístico.

Tabela 2 - Evolução do foco da Logística

Período	Ambiente	Foco da indústria	Foco da logística
Anos 50	Volume de produção	Custos	Inventários
Anos 60	Vendas/Marketing	Serviços	Distribuição
Anos 70	Ganhos de capital	Lucratividade	Produção
Anos 80	Competição	Qualidade	Compras/Produção/vendas
Anos 90	Globalização; Parcerias	Tempo	Processos de negócios

Fonte: Silva e Musetti (2003)

3.3 Fatores da complexidade da Logística

Um dos principais fatores que torna a logística tão complexa, mas por outro lado mais aliciante para quem trabalha com ela, é a necessidade incessante de serem tomadas decisões e encontrar soluções eficientes, em muitas ocasiões, em situações complicadas.

Devido à evolução quer económica, tecnológica e até mesmo política e social, a logística foi afetada ao longo do tempo e, apesar de os gestores logísticos atualmente terem à sua disposição inúmeros recursos tecnológicos que facilitam a gestão, o seu trabalho é de elevada complexidade devido à competição existente no mercado (Bowersox e Closs, 2001).

Com a globalização, o número de fornecedores a disputar a mesma empresa aumentou, o mercado tornou-se global à escala planetária. As distâncias entre clientes e empresas aumentou, trazendo consigo grandes mudanças visíveis ao nível dos transportes, distribuição, embalagens entre outros aspetos.

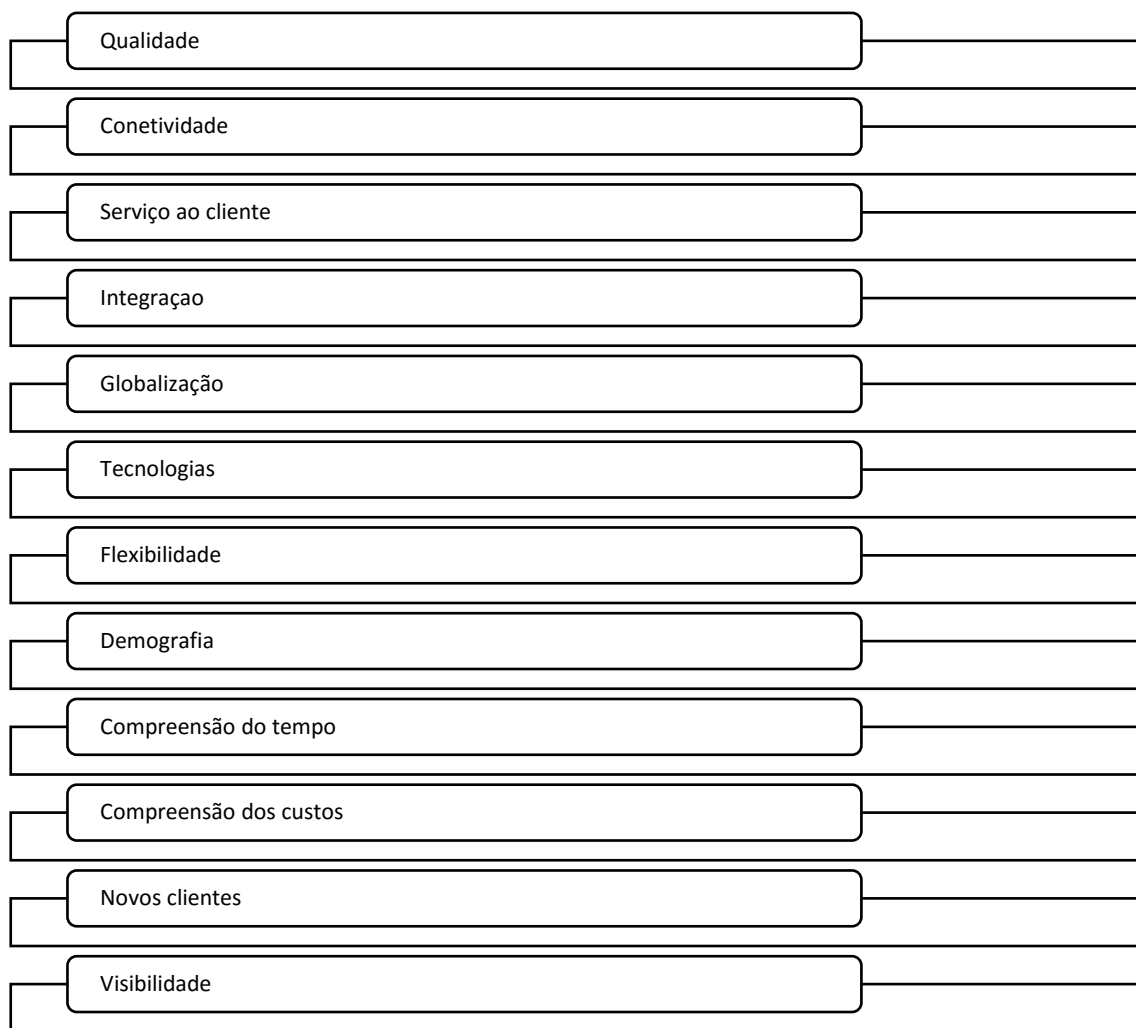


Figura 1 - Alguns fatores da complexidade da Logística

Apesar dos fatores de complexidade da logística, apresentados na **Figura 1**, nos últimos anos a utilização de tecnologias de informação e de comunicação são cada vez mais frequentes na área da logística, facilitando assim o seu desempenho e aumentando a ligação entre organizações e parceiros externos. O desenvolvimento destas tecnologias de informação e de comunicação facilitou a aproximação entre vendedores e compradores, na medida que uma boa utilização das mesmas reduz ou elimina passos ou organizações entre quem vende e quem compra, sem haver a necessidade de intermediários. Um bom exemplo desta situação é a venda *online* onde muitos fabricantes podem vender os seus produtos consoante as necessidades dos consumidores, sem necessitar de distribuidores ou retalhistas (Nogueira, Gonçalves e Novaes, 2007).

A crescente complexidade operacional e sofisticação tecnológica contribuíram para o aumento de procura por operadores logísticos. Os operadores logísticos aprendem com a experiência de terceiros por meio de *benchmarking* (processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem a um desempenho superior) resultando em menores

custos e oferecendo melhores serviços em comparação com operações internas (Carmo Moura, 2006).

Os operadores logísticos aliam inovação, avanço tecnológico e capacidade de agregar valor ao negócio em questão, aumentando a área de cobertura geográfica e maiores atividades. Os operadores devem considerar estratégias que permitam aplicações em tecnologias de informação e comunicação flexíveis, padrões de abertura para o mercado facilitando o atendimento a múltiplos clientes com baixo custo. Este é um desafio para ambos os lados, quer operadores quer clientes, que podem partilhar ideias, indicadores, compromissos a longo prazo e modelos que dividam riscos e recompensas pela inovação (Bowersox, D.J.; Closs, D.; Cooper, 2006)

Capítulo 4 - Logística desportiva aplicada ao futebol

A logística pode também ser definida como o conjunto de atividades de compra, movimentação e armazenagem que definem os fluxos de produtos desde a aquisição da matéria-prima até ao ponto do consumidor final (Ballou, 2006). Também envolve os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento com o objetivo de providenciar os serviços pretendidos. A missão da logística empresarial é colocar os serviços e produtos certos e pretendidos na hora certa, no local certo, nas melhores condições trazendo os melhores benefícios para a empresa (Nogueira, Gonçalves e Novaes, 2007). Considerando que um clube é uma empresa no âmbito desportivo, o uso da logística envolve atividades como:

- Gestão de *stock*: gestão dos equipamentos dos desportistas, dos equipamentos de treino, e todos os materiais necessários e disponível aquando do momento da necessidade;
- Gestão do transporte: coloca os materiais e os desportistas no local onde são necessário, quer em contextos de treino, quer de provas;
- Gestão de informação: trata-se da aquisição, processamento e transmissão da informação dentro dos departamentos a que está interligada.

A gestão da cadeia de abastecimento é o processo da logística responsável por gerir estrategicamente o fluxo de bens, serviços, custos e informações (Ballou, 2006). É um conjunto de métodos usados para proporcionar a gestão de todos os parâmetros referidos acima, *stock*, transporte e informação. A **Figura 2** representa o resumo dos fatores envolventes na logística.

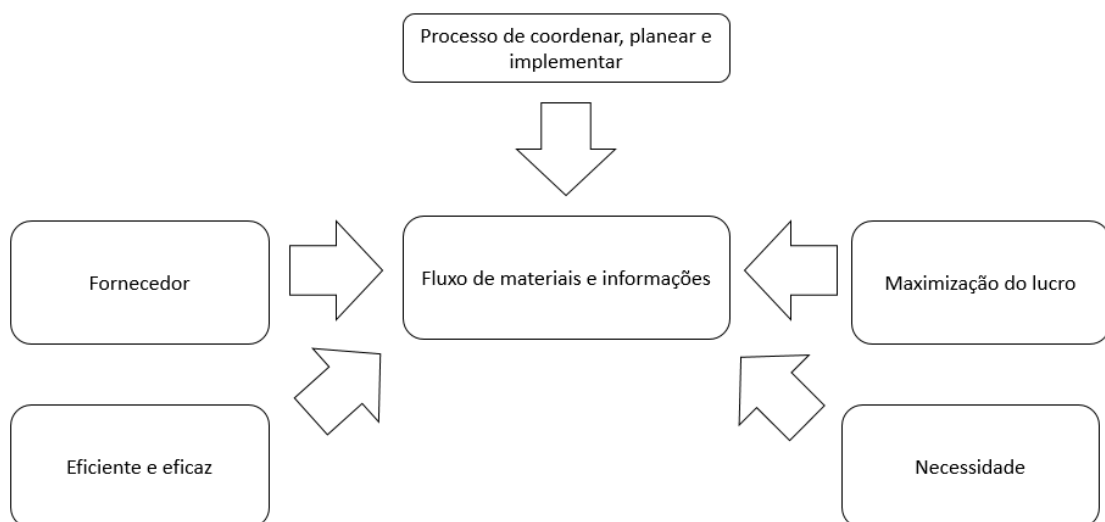


Figura 2 - Fatores envolventes da logística

Como observamos na **Figura 2**, a logística encarrega-se de toda a gestão dos fluxos de materiais e informação desde o ponto de fornecimento até ao ponto de consumo (Bowersox, D.J.; Closs, D.; Cooper, 2006). Visa satisfazer o pedido/necessidade do cliente ao menor custo possível. Esta agrupo todas as atividades de posse e movimentação dos produtos nas organizações, previsão das necessidades, gestão do *stock*, transporte e armazenagem.

Em qualquer clube de futebol, a logística está presente desde a contratação do atleta, como num treino e principalmente num jogo. Envolve todas as atividades de prover os materiais necessários no local necessário, transporte de atletas e comitiva, planeamento de viagens entre outras atividades. A maior parte dos clubes possui um departamento logístico que gere todos os fluxos materiais e informacionais que acontecem dentro do clube (Graham, Goldblatt e Neirotti, 2001). O responsável logístico é responsável por:

- Estar em pleno contato com a parte administrativa, médica e executiva do clube;
- Planeamento de viagens;
- Elaborar atividades diárias de controlo, acompanhamento e suporta das necessidades de cada atleta ou departamento do clube;
- Elaborar fluxogramas de entrada e saída de atletas do clube;
- Elaborar procedimentos padrão para jogos, treinos e alojamentos;

A **Figura 2** e **Figura 3** representam as semelhanças existentes entre a logística de uma organização empresarial e de uma organização desportiva, mais concretamente de um clube de futebol.

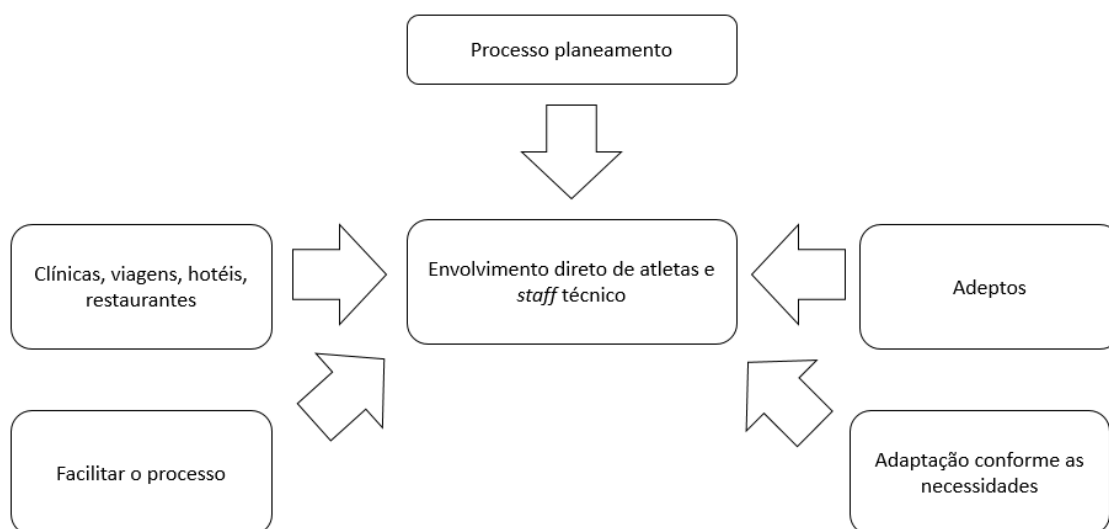


Figura 3 - Logística associada a um clube de futebol

Como se observa na figura anterior, à semelhança de uma empresa, o processo logístico é frequentemente utilizado no futebol, tendo como principal motor o departamento logístico que é responsável pelo processo de planeamento. Este processo envolve desde as áreas de planeamento de viagens e estadias até aos consumidores finais, que neste caso específico são os adeptos. O planeamento logístico é desta forma um facilitador de processos que tem como objetivo principal o sucesso do clube

Capítulo 5 - Estratégia e planejamento em operações logísticas

As atividades de projeto e planejamento de operações e sistemas logísticos é bastante complexa e representa um desafio para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, o seu setor de atuação ou da posição que ocupa numa cadeia de abastecimento. Tais atividades apresentam esses desafios devido à complexidade das operações da empresa, as características e as fases do produto durante os seus ciclos logísticos e as características dos abastecimentos e do mercado de fornecedores da empresa (Fisher, 1997).

No que toca à logística, as principais áreas do planejamento logístico são as seguintes: níveis de serviço aos clientes; localização de instalações na rede logística; decisões sobre *stock* e por último, decisões sobre transportes. É importante assegurar a integração e coerências das decisões tomadas pelo planejamento em operações logísticas à cerca destas quatro instâncias do planejamento logístico pois, cada um deles vai afetar o processo logístico (Cooper e Ellram, 1993). O processo logístico pode ser afetado radicalmente pelos níveis de serviço que procura assegurar aos seus clientes. Por outro lado, o número de instalações disponíveis vai afetar a cadeia de abastecimentos, bem como a escolha das políticas de transporte utilizadas (Ballou, 2006). Esta escolha de transportes é também influenciada pela definição do número, do tamanho e da localização das instalações logísticas, que influencia alguns serviços, tais como a disponibilidade e o *lead time* de atendimento de pedidos. No que toca às decisões de *stock*, estas estão inteiramente ligadas às decisões relacionadas com a localização, com as estratégias de coordenação de fluxos de produtos na cadeia de abastecimentos e também com as políticas de produção adotadas pela empresa (Chopra e Meindl, 2003).

Chopra e Meindl (2003), ao analisarem o problema do alinhamento estratégico entre decisões logísticas, sugerem que ao projetar um sistema logístico, este deve ser feito de forma sequencial. Numa primeira etapa, é muito importante a compreensão das características dos pedidos e a divisão de grupos de clientes como base em diversos fatores como a quantidade de produto em cada lote ou pedido, variedade de produtos a cada nova ordem de compra, níveis de serviços exigidos pelos clientes em relação à disponibilidade de produtos e à consistência nos prazos da entrega, preço do produto e por fim, o *lead time* de resposta, exigido pelos diferentes grupos de clientes naquele mercado (Pires, 2004). Sendo assim, numa atividade de planejamento logístico, as empresas tomam uma preocupação orientada para o custo-resposta uma vez que a tomada de decisões que têm como objetivo o aumento da resposta por parte da empresa acarretam custos adicionais (Pires, 2004). Torna-se assim evidente que num planejamento de operações logísticas, as empresas procurar definir uma solução que seja adequada em termos de eficiência de custos e resposta ao cliente.

Para além da influência das características dos produtos (Fisher, 1997), outro aspeto importante no planeamento logístico é a dinamização dos mercados, devido às alterações nos padrões de consumo dos clientes. As empresas cada vez mais estão obrigadas a desenvolver níveis superiores de resposta nas suas soluções logísticas, uma vez que cada vez mais, os mercados consumidores valorizam a variedade de produtos a preços acessíveis (Bowersox e Closs, 2001). Estas preferências dos consumidores em vários mercados e vários produtos força as empresas a reconfigurar as suas estratégias competitivas e por consequência, as suas capacidades logísticas. Deste modo, o processo de planeamento de operações logísticas é iniciado a partir de uma avaliação da situação real da empresa em questão, relativo a um conjunto enorme de dados de diferentes áreas da organização. Essa massa de dados analisada representa uma condição importante para que a organização possa ser bem-sucedida ao criar uma arquitetura verdadeiramente integrada para um sistema logístico específico (Bowersox e Closs, 2001).

5.1 Aplicação do planeamento estratégico a um clube de futebol

O planeamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar as diferentes situações e atingir os objetivos pretendidos, proporcionando aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido nas suas atividades futuras, ao mesmo tempo que esse mapa pode levar em consideração situações únicas ou variáveis. No planeamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as necessidades que definem o êxito ou fracasso das organizações (Maximiano, 2000).

Na elaboração de um plano estratégico que vá de encontro às necessidades de um clube de futebol é necessário uma investigação completa e detalhada de todo o ambiente interno do clube, a fim de conhecer quais são os objetivos do mesmo. A importância de um bom planeamento estratégico consolida-se dependendo de um bom fluxo de informação, pois as estratégias definidas pela administração serão alcançadas se todos os membros dos clubes estiverem em sintonia (Alves e Vanalle, 1999).

Um modelo de gestão num clube deve ser um modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual a sua administração seja consolidada, deve contemplar a relação lucro/desempenho como metas a alcançar e as suas informações devem ser claras e concisas para facilitar a sua análise. É um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma empresa que coordenam os seus recursos na direção dos seus objetivos estratégicos (Leoncini e Silva, 2005). Neste sentido, uma empresa tem o objetivo estratégico de maximizar os lucros e a satisfação do cliente. No entanto, um clube deve questionar-se qual é o seu objetivo, isto é, maximizar lucros, acumular títulos, aumentar o número de adeptos e ter em atenção se estas metas são compatíveis entre si (Leoncini e Silva, 2005). Nas **Figura 4** e **Figura 5** são esquematizados estes modelos de gestão consoante o objetivo delineado.

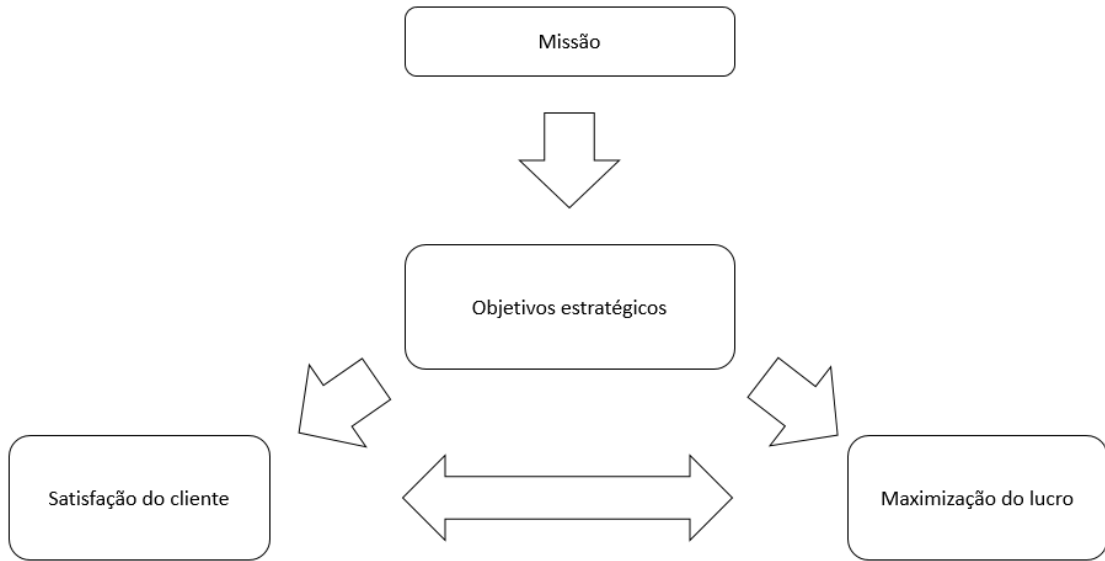


Figura 4 - Modelo de gestão estratégica numa empresa.

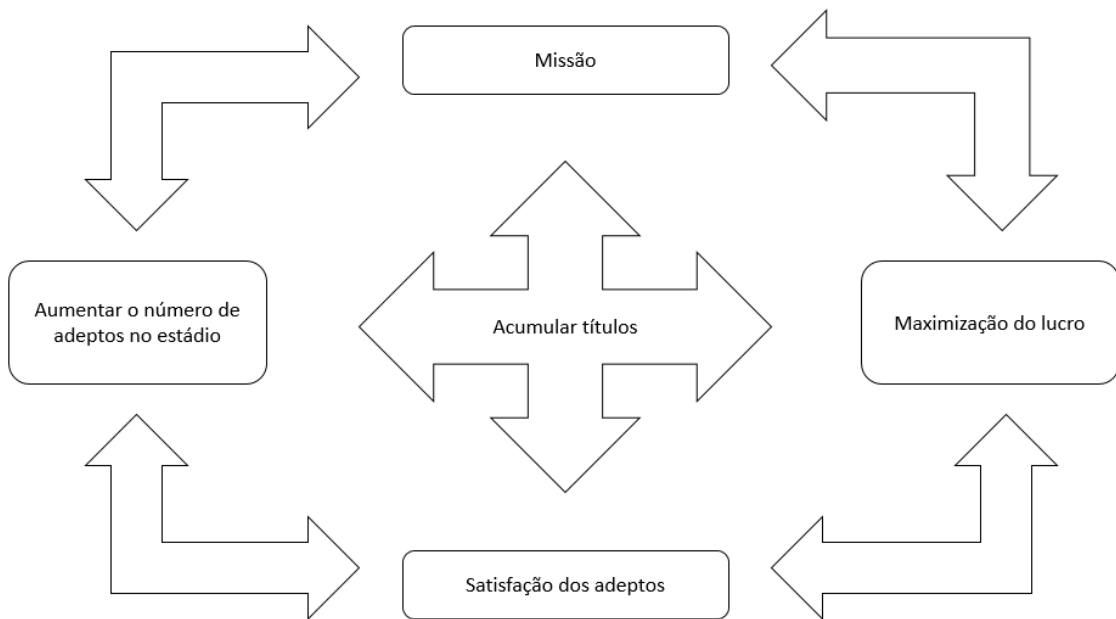


Figura 5 - Modelo de gestão estratégica num clube

Neste sentido, os clubes cada vez mais são “clubes-empresa” que procuram aumentar o lucro, através da exploração da marca e entrada no mercado de valores (Leoncini e Silva, 2005). No entanto, é importante referir que estes vivem de títulos, a gestão estratégica do clube procura gerir de forma eficaz os recursos para obter a maximização de receitas e controlo dos custos mas tendo sempre em vista a maximização da sua equipa desportiva com o objetivo de conquistar títulos (Fynn e Guest, 1999).

Como está indicado na **Figura 5**, a gestão estratégica de um clube esta interligada a vários fatores. Segundo Leoncini e Silva (2005), o aumento do lucro pode ser obtido pela contenção de custos focalizando no plantel, isto é, a redução de gastos com salários através da dispensa de jogadores ou revisão dos contratos dos mesmos. No entanto, esta dispensa pode trazer a insatisfação dos adeptos e possivelmente patrocínios ou investimentos, o que leva que menos pessoas estejam presentes no estádio ou até mesmo que os resultados desportivos não sejam os desejados (Fulconis e Pache, 2013). Pode-se afirmar que o desempenho do clube está fortemente ligado aos gastos em salários, pois melhores jogadores são melhor pagos (Fynn e Guest, 1999). Por outro lado, as receitas estão dependentes dos adeptos que afluem ao estádio para ver os jogos, que por sua vez está fortemente ligado ao rendimento da equipa dentro de campo. Sendo assim, a gestão estratégica de um clube é muito complexa e deve-se ter em atenção todos os fatores.

Capítulo 6 - Logística desportiva

Como foi referido nos capítulos anteriores, a logística como atividade presente em todo o nosso “dia-a-dia” vem se mostrando mais suscetível às constantes mudanças advindas da globalização.

Nesse sentido, a logística desportiva, isto é, a logística utilizada para apoiar o desporto vem se mostrando muito importante para a organização das identidades desportivas mediante a complexidade das modalidades envolvidas, aumentando a segurança e o sucesso desses mesmos eventos (Graham, Goldblatt e Neirrotti, 2001).

Considerando os aspetos profissionais e empresariais ou os elementos amadores e até mesmo de puro entretenimento, chegamos à conclusão que o desporto é um setor com uma dimensão considerável. Nas sociedades atuais, vemos que o desporto ganha uma importância fundamental, onde cada vez existem mais atletas, quer de caráter profissional ou até mesmo apenas por lazer (Wenhui e Zhang, 2011). Todo este cenário torna o desporto um fenómeno, utilizado como veículo de comunicação e formação de todos os envolvidos, dos seus consumidores. O desporto é também um impulsionador de educação, ajudando a formar a personalidade e o caráter de um indivíduo. A tomada de riscos, decisões e espírito de equipa são práticas presentes em qualquer modalidade desportiva. Nas empresas, de igual forma, os processos de formação para os seus quadros tem cada vez mais ligações a estes valores também praticados no desporto.

A variante da logística desportiva tem como principal objetivo fornecer os recursos, equipamentos e informações necessárias para o bom sucesso dos eventos, tornando-a bastante importante nesta área. Esta modalidade da logística vem crescendo de importância por prover as necessidades de meios físicos, materiais e de segurança para os atletas envolvidos ou mesmo ao público, aumentando a adesão do mesmo (Graham, Goldblatt e Neirrotti, 2001). A utilização da logística acarreta uma diminuição dos erros que permite à organização atingir os seus objetivos. Num mundo onde as equipas são cada vez mais competitivas e melhor preparadas para as competições, cada detalhe é fundamental para o sucesso. Logo o objetivo do uso da logística no meio desportivo será trazer ao atleta toda a tranquilidade para que tenha apenas que se preocupar com a sua *performance* desportiva. Apesar do uso da logística conduzir à utilização de mão-de-obra qualificada e por isso mais dispendiosa e ao planeamento de atividades, estes são insignificantes comparados com os benefícios que advêm da sua boa implementação (Çiftçi, Gökçel e Demirkıran, 2015).

A estrutura básica de um planeamento estratégico é um processo complexo que é realizado de acordo com a especificidade da organização envolvida (Marcu e Dacian, 2014), no entanto, o processo na maior parte das ocasiões tem a mesma estrutura, mostrado na **Figura 6:**

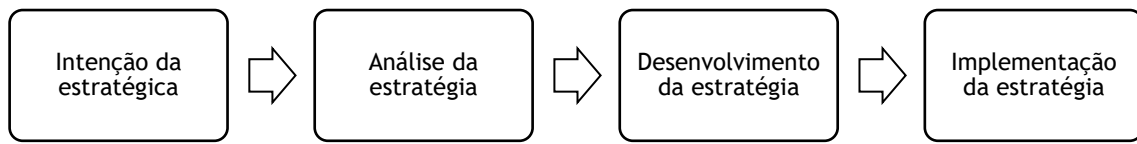


Figura 6 -Processo de gestão organizacional (Marcu e Dacian, 2014)

Sendo que os componentes básicos do processo de gestão organizacional são mostrados na **Figura 7**.

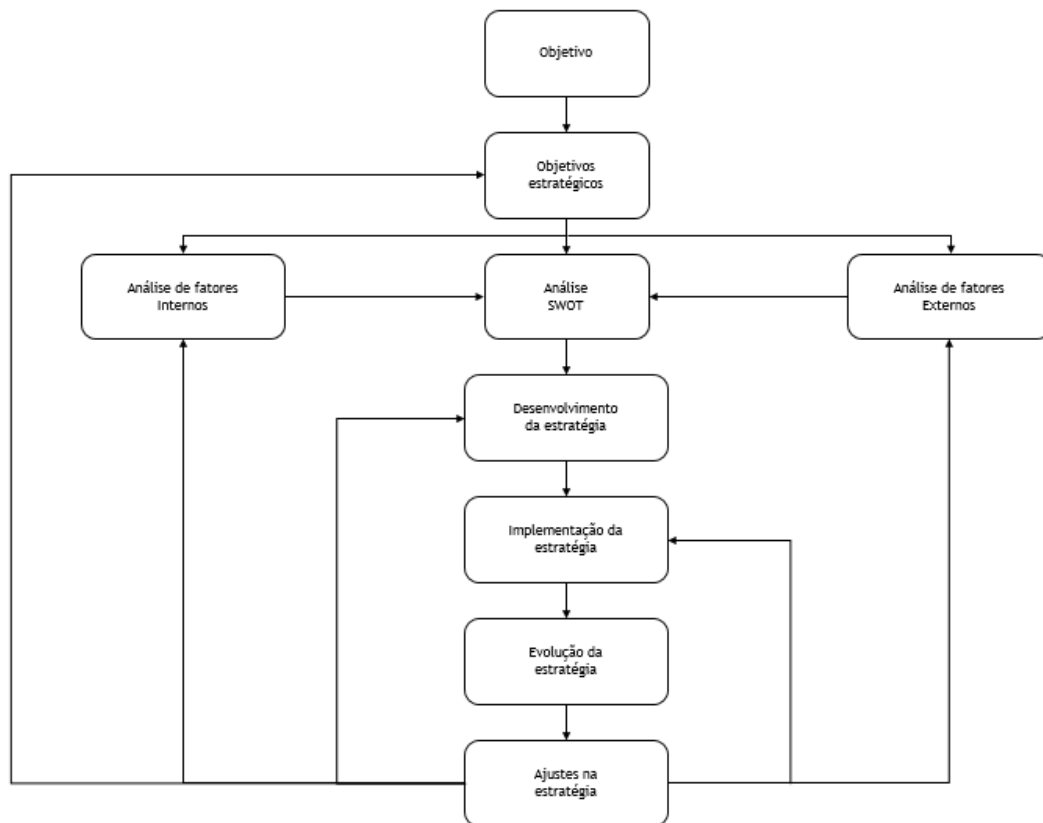


Figura 7 -Componentes básicos do processo de gestão organizacional (Marcu e Dacian, 2014).

Capítulo 7 - Políticas e estratégias logísticas no futebol

Segundo Marcu e Dacian (2014), políticas e estratégias logísticas orientadas para organizações desportivas é uma área bastante complexa. Depende do passado da organização desportiva e orientam a tomada de decisões mantendo certos valores mais organizacionais já existentes do que propriamente a criação de outros valores. Estratégias são complexas tomadas de decisão e processos sequenciais, com a procura de alcançar os objetivos estratégicos propostos. Independentemente da organização, o desenvolvimento estratégico representa uma prioridade para as organizações. O importante não é o número de estratégias construídas, mas a maneira em que essas estratégias podem atingir uma certa competitividade relativamente às já existentes (Pereira *et al.*, 2004).

A diferença entre as estratégias é importante e pode ditar o sucesso ou o fracasso. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, é necessário seguir o processo representado na Erro! A origem da referência não foi encontrada. e considerando esses aspetos, uma estratégia bem-sucedida implica um pensamento criativo ideal, uma organização que aceite a mudança e contribua para uma implementação eficaz da estratégia programada, pesando sempre os ganhos e custos (Burnes, 2004).

Um exemplo do uso de estratégias logísticas é o caso do campeonato brasileiro, o Brasileirão, onde as equipas, devido ao grande país que o Brasil é, têm que viajar longas distâncias para efetuar os seus jogos. Clubes brasileiros começam a criar setores logísticos para apoiar e cuidar dessas viagens, onde o responsável, o supervisor logístico, tem a seu cargo escolher a melhor forma de transporte da equipa, os hotéis onde vai ser a estadia e os locais de treino sempre tendo em conta a distância ao estádio (Pereira *et al.*, 2004).

Os clubes preparam as suas estratégias relativas às viagens de acordo com o cronograma dos jogos e algumas normas estabelecidas pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol), entidade máxima do futebol brasileiro. Quando as equipas são da série B, correspondente à segunda divisão de futebol português, a CBF contrata uma agência de viagens para ser responsável pela logística, organizando os transportes, quer terrestres, quer aéreos e reservas nos hotéis, sempre em contato com o supervisor logístico do clube.

Segundo os regulamentos da CBF (CBF, 2016), os clubes da série B recebem passagens aéreas para a sua comitiva, num total de 25 passagens e para distâncias acima de 700km. Para distâncias menores a CBF garante transporte terrestre, suportando as despesas com bilhetes rodoviários ou alugando um autocarro ou em caso de o clube ter o seu próprio autocarro fornecendo ajuda prévia nos gastos com o combustível. A CBF oferece também estadias diárias,

num máximo de 2 dias, num hotel para a comitiva, com quatro refeições por dia, sendo que o clube apenas se torna responsável por gastos caso permaneça no hotel por um período de tempo superior a 2 dias.

No caso das equipas da série A (CBF, 2016), correspondente à 1ª liga portuguesa, a CBF determina que viagens para distâncias abaixo dos 400km sejam feitas de autocarro. Nesta série são disponibilizadas 33 passagens e duas estadias diárias num hotel para a comitiva, no entanto, as despesas com alimentações ficam a cargo do clube. Os clubes têm ainda a opção de viajar no dia anterior ao jogo ou dois dias antes, para evitar algum desgaste dos seus jogadores.

No caso do futebol brasileiro, as equipas tendo em conta as distâncias para os jogos, optam por viajar dois dias antes dos jogos e ter em conta os horários das viagens para evitar que estas sejam de madrugada, para assim os seus jogadores poderem descansar já nos hotéis e não no autocarro ou no avião. Quanto aos materiais necessários, os equipamentos dos jogadores, parte técnica, fisioterapeutas, médicos e massagistas são transportados em caixas próprias, podendo ir no mesmo autocarro que toda a equipa, ou até mesmo ser transportado ainda antes de a equipa. No caso de ser de avião, todo este material pode ir no mesmo voo ou ser transportado em carrinhas ou voo de mercadorias (dependendo da distância) contratado pelo clube.

7.1 A logística no mundo do futebol

A logística no futebol, tal como nas outras modalidades, tornou-se essencial para a melhoria dos resultados previstos. O uso de boas estratégias permite que o clube tenha menos custos e muito mais rendimento quer dentro ou fora do recinto de jogo (Leoncini e Silva, 2005).

No mundo do futebol, onde as deslocações são bastante frequentes é fundamental existir um bom plano logístico para programar a própria viagem (quer da equipa quer do pessoal técnico e administrativo que a acompanha) o hotel, as refeições e os materiais desportivos utilizados pelos atletas.

Muitos clubes começam a criar um setor de logística destinado a cuidar das equipas de futebol. Entre os trabalhos atribuídos a este setor está a escolha de hotéis, locais para treinos, alimentação, esquemas de segurança e rotas de transporte. A estratégia de logística utilizada para os transportes é bastante importante, pois existe uma clara diferença de rendimento quando o repouso do atleta é feito no avião/autocarro ou no hotel, sendo que cabe à secção logística do clube escolher este último visto que as distâncias do hotel ao campo de jogos também é um fator a ter em atenção (Bukner e Khan, 2007).

Um bom exemplo da utilidade do setor logístico no futebol é o caso da seleção alemã no mundial de 2014 realizado no Brasil (DFB, 2014). Segundo a DFB (*Deutscher Fußball-Bund*¹) a seleção

¹ Federação Alemã de Futebol

alemã, antes de se deslocar para o Brasil, estudou o solo brasileiro levantando distâncias entre os estádios onde iria jogar, a temperatura média que se fazia sentir na cidade onde joga e onde seria o sítio ideal para contruir o seu centro de treinos.

O centro de treinos foi construído em Santa Cruz Cabrália, na Bahia, e os treinos da seleção alemã eram realizados ao 12:00h onde a temperatura era maior, de forma a habituar aos jogos que teriam início as 13:00h. Tanto o local de construção como a hora dos treinos foi planeada pelo setor logístico da seleção.

Nesse mundial, a Alemanha fez o processo de planejar, organizar e controlar o fluxo (Transporte de jogadores nas deslocções entre cidades e sedes) e armazenagem (construção do centro de treinos e adquiriu informações e as utilizou em prol do seu objetivo), de forma eficaz e eficiente tendo sido a campeã mundial desse ano.

Capítulo 8 - A logística envolvente nas viagens internacionais

Existem situações onde uma equipa de futebol tem que fazer milhares de quilómetros para enfrentar o seu adversário. Exemplo disso foi o clube *Kairat Almaty*, clube do principal campeonato do Cazaquistão, teve que defrontar o *Girondins de Bordeaux* nos *play-offs* da *UEFA Europa League* (UEFA, 2016).



Figura 8 - Distância entre Bordeaux e Kairat (UEFA, 2016).

A viagem do clube cazaque é tida como a viagem onde uma equipa teve que efetuar mais quilómetros para jogar contra o adversário. Como representa **Figura 8**, foram percorridos 5947km até Bordeaux (UEFA, 2016).

Antes de alguma viagem internacional, o clube e o departamento logístico do mesmo devem estar informados sobre as características do país de destino. O departamento logístico desempenha um papel fundamental neste tipo de viagem, deve ser responsável pela determinação da rota escolhida. Sempre que possível, qualquer longa viagem com múltiplas escalas deve ser desencorajada, devido ao desgaste físico e psicológico que vai provocar nos atletas (Reilly *et al.*, 2007). Para evitar estas escalas e apesar de por vezes esta seja a opção mais cara, os clubes optam por alugar um avião privado (ou possui-lo já na sua frota) quando viajam para países onde não há voos comerciais diretos e/ou a viagem implicar voar por mais do que uma companhia aérea, evitando desta forma as escalas (Roberto *et al.*, 1998).

Para máximo conforto dos jogadores profissionais, idealmente, devem viajar em classe executiva e económica quando a viagem é de longo curso. O DL é responsável por ter em

atenção jogadores de elevada estatura que podem ser apertados e sentir-se desconfortáveis na classe económica.

Em viagens onde existam fusos horários muito diferentes, as equipas viajam um dia anterior para cada fuso horário atravessado. Isto evita que os jogadores e até mesmo toda a comitiva sofra de *jet-lag* e tenha tempo para o corpo se habituar gradualmente à hora local (Leatherwood e Drago, 2013).

O departamento de logística também tem particular atenção ao possível tempo de espera que os atletas têm que ter no aeroporto e que lhes possa causar fadiga e frustração. Para combater esse ponto, todos os passaportes são verificados antes do tempo para garantir que estão válidos e todos os requisitos dos vistos estão em dia. Quanto às malas e transporte de equipamentos são transportados para o aeroporto muito antes dos jogadores, para garantir que a espera é mínima.

Em parceria com o departamento médico do clube, é necessário averiguar alguma exigência por parte do país de destino em enviar uma lista de medicamentos previstos a ser transportados para dentro do país estrangeiro, a fim de evitar negociações prolongadas e longas esperas (Roberto *et al.*, 1998).

Sempre que possível, o médico da equipa também deve preparar os menus para a equipa durante o voo e estes devem ser enviados diretamente, ou através do DL, para a companhia aérea. Tal garante que as necessidades nutricionais dos jogadores não sejam comprometidas especialmente durante voos de longo curso (Brukner e Khan, 2007). Também pode ser necessário ter refeições e lanches pré-embalados preparados para viagens de autocarro.

Ainda antes da partida, um ponto muito importante é a preparação da comitiva para a viagem. Embora o importante sejam os jogadores, todos os envolvidos na viagem devem fazer uma avaliação médica seis semanas antes para que o médico possa ter um bom perfil do atleta.

Isto irá ajudar a evitar emergências médicas inesperadas para as quais pode não haver planos de contingência (Steffen, DuPont e Wilder-Smith, 2009). Estas avaliações antes da viagem geralmente são realizados no centro de treinos da equipa.

A avaliação da condição física dos jogadores dá ao departamento de logística a oportunidade para aconselhar a equipa sobre os detalhes dos planos da viagem. Por exemplo, os jogadores podem ser orientados individualmente sobre questões relacionadas com a nutrição, treino e *fitness*, suplementos nutricionais, a escolha de medicamentos e / ou pedido de isenções de substâncias proibidas (Brukner e Khan, 2007).

Em parceria entre o departamento médico do clube e o de logística (Brukner e Khan, 2007), são abordados tópicos como:

- Planos de viagem e detalhes do país de destino. Isto é importante para a preparação psicológica dos jogadores, especialmente nos casos em que estão previstos longos períodos de viagens;
- Nutrição e estratégia de hidratação, especialmente onde estão previstas condições atmosféricas no país de destino diferentes das habituais para os jogadores, como muito quente e húmido;
- Princípios de higiene no país de destino, onde a qualidade dos alimentos e da água pode ser suspeita. Por exemplo, usando apenas água engarrafada e evitar a água da torneira, evitando consumir qualquer alimento fora dos preparados pela equipa técnica;
- Doping e substâncias proibidas no desporto - os jogadores precisam ser constantemente lembrados dos perigos do doping e da importância de informar qualquer medicação ao médico da equipa, antes de levá-la;
- Como neutralizar os efeitos do *jet-lag* (caso existam);
- Comportamento responsável no país de destino.

A tarefa mais importante do DL e o departamento médico do clube no dia do voo é garantir que todo o material desportivo e médico está devidamente acondicionado e no aeroporto. Quanto ao material médico, apenas uma pequena mala de primeiros socorros é levada para o interior do avião para precaver alguma necessidade por parte da equipa (Steffen, DuPont e Wilder-Smith, 2009). Quanto aos jogadores, são aconselhados a levar na sua mala pessoal acessórios que possam usar para se entreterem durante a viagem, como livros, revistas, jogos, filmes, entre outros, a fim de evitar que se aborreçam e que a fadiga psicológica aumente.

Já durante a viagem, os jogadores são incentivados a cada duas horas a efetuar alguns exercícios específicos e sessões de alongamento para evitar alguma rigidez muscular e algum cansaço já existente. Dormir durante o voo (dependente do tempo de viagem) deverá coincidir com o horário de noite do país de destino para evitar confusões do organismo ao chegar ao destino e dessa forma facilitar o descanso do jogador (Brukner e Khan, 2007; Reilly *et al.*, 2007).

À chegada, as preocupações prendem-se com o transporte de todo o material (quer equipamentos, quer material médico) para os locais destinados. É muito útil ter uma comitiva previamente escalada para receber a equipa no destino para assegurar que os jogadores sejam transportados para o hotel e para os seus quartos, logo após a chegada.

O responsável do departamento logístico do clube deve garantir que é dos primeiros a chegar ao hotel para verificar que tudo está dentro do esperado para receber a equipa e toda a comitiva.

O departamento logístico também é responsável pela organização à chegada do hotel, esta organização é relativa a:

- Os jogadores devem ficar em quartos consecutivos, de preferência todos no mesmo andar;
- O quarto destinado ao departamento médico deve estar devidamente identificado para todos os jogadores e localizado o mais próximo possível ou até no mesmo andar dos jogadores, para desta forma facilitar algum tratamento ou massagens de descompressão da viagem;
- A lista de quartos deve estar previamente definida e todos os jogadores devem ter conhecimento da mesma.

Quando a chegada é durante a tarde, apesar de poder existir fadiga por parte dos jogadores estes são desencorajados a dormir (Leatherwood e Drago, 2013). Em oposto, são encorajados a fazer uma caminhada e exporem-se à luz solar, para precaver eventuais sensações de *jet-lag* ou até mesmo a fazerem exercícios muito leves a fim de não trocarem as horas de sono (Reilly *et al.*, 2007).

Capítulo 9 - Conclusão

O futebol pode ser visto como um negócio entre a competição e a cooperação entre os departamentos de cada equipa para atingir os seus objetivos finais, a conquista de títulos.

A proposição de investigar a emergente temática da logística intrínseca ao desporto faz-se devido as necessidades que os clubes enfrentam devido à globalização e competição no mercado.

A logística desportiva não é apenas uma ferramenta de gestão moderna, mas uma ferramenta económica que contribui consideravelmente para a estruturação organizacional dos clubes, minimização dos custos e melhoria da qualidade dos serviços prestada aos atletas.

À semelhança de uma qualquer empresa, onde a logística se encarrega de toda a gestão dos fluxos, quer materiais quer informacionais, onde visa satisfazer a necessidade do cliente ao menor custo possível e onde é responsável por todas as atividades de posse e movimentação dos produtos, previsão das necessidades e gestão de *stock* e armazenagem, num clube a logística esta presente desde a contratação de um atleta, num treino e sobretudo num jogo. Tal como numa empresa, envolve as atividades de fornecer os materiais necessários no local necessário, transporte de atletas, planeamento de viagens, de estadias. Todas estas atividades de logística dentro do clube são coordenados pelo departamento logístico, responsável por gerir todos os fluxos de materiais e informações.

Ao longo deste trabalho consideramos os clubes como “clubes-empresas”, onde como em qualquer empresa o seu objetivo é aumentar os lucros. No entanto, nestas empresas em particular esses lucros advêm de títulos. Uma boa gestão estratégica num clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos para obter o máximo de receitas e controlar os custos, mas tendo sempre uma preocupação com a valorização da sua equipa desportiva com vista à conquista de títulos.

Conquistar títulos e maximizar as receitas são os pilares do plano de gestão estratégico dos clubes, visando o seu sucesso financeiro e desportivo. Verifica-se também que o desempenho em campo, para além se ser o principal fator de receitas, é também o objetivo final dos adeptos.

Tendo em conta o fator o desempenho no campo, neste trabalho focou-se a questão da organização e todas as ações envolvente nas viagens dos clubes. O departamento de logística é responsável por planear e gerir as questões relacionadas com as viagens, tendo em vista proteger a saúde e o bem-estar dos atletas para dessa forma terem um bom desempenho dentro de campo.

A maioria do trabalho fundamental é feito antes da viagem e isso envolve uma meticulosa preparação e planificação. O ponto mais importante desta fase de planeamento é o estudo cuidadoso do destino para existir uma ideia clara das condições que os jogadores irão enfrentar. Existem inúmeros fatores que podem condicionar os jogadores: desde questões médicas, fadiga das viagens, frustração, a falta de descanso e até mesmo problemas com as malas ou passaportes.

O desafio para o departamento logístico do clube é garantir que tudo está planeado para evitar qualquer obstáculo para o bom desempenho dos jogadores dentro do campo, estando assim o clube mais perto do seu objetivo, a vitória.

A existência de um departamento de logística dentro dos clubes tem vindo a aumentar, o seu bom funcionamento proporciona aos clubes uma boa organização e um cuidado bastante próximo as suas equipas de futebol e aos seus atletas cuidado do seu bem-estar e de todos os materiais necessários, aumentando dessa forma o seu rendimento em campo e consequentemente a hipótese de um clube atingir os seus objetivos.

Capítulo 10 - Referências

ALVES, A. G.; VANALLE, R. M. - Formulação e reformulação da estratégia de produção. **Revista de Negócios**. 4:1999).

BALLOU, R. - **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2006.

BATISTA, P. - A importância da gestão dentro da cadeia logística de uma empresa. **Revista Multiface**. 2:2014).

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. - **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre : Atlas,2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. - **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Porto Alegre : Atlas, 2001.

BRUKNER, P.; KHAN, K. - **Clinical Sports Medicine** [Em linha]. 4ª ed. [S.l.] : McGraw-Hill Australia Pty Ltd, 2007 Disponível em WWW:<URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9781416024439500313>>.

BURNES, B. - **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics** [Em linha]. 5ª ed. [S.l.] : Financial Times Prentice Hall, 2004 Disponível em WWW:<URL:<https://books.google.co.uk/books?id=9J5Ri4xatEMC>>.

CARMO MOURA, Benjamim - **Logística: Conceitos e Tendências**. 1ª ed.

CBF - **Confederação Brasileira De Futebol - Regulamento Geral das Competições série A**, atual. 2013. [Consult. 10 mai. 2016]. Disponível em <http://www.cbf.com.br>.

CBF - **Regulamento Específico da Competição Campeonato Brasileiro da Série B 2016**, atual. 2016. [Consult. 15 mai. 2016]. Disponível em <http://www.cbf.com.br>.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. - **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 4ª ed. São Paulo : Prentice Hall, 2003.

ÇİFTÇİ, S.; GÖKÇEL, B.; DEMIRKIRAN, Y. - Analyse of the Expectations of the Sports Management Students in Terms of Quality. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 2015.

COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. - Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**. 4:2 (1993).

Council of Supply Chain Management Professionals, <https://cscmp.org/>, consultado em 2016-

01-17

DFB - **The Logistics World Cup**, atual. 2014. [Consult. 23 set. 2016]. Disponível em <http://www.dfb.de/en/news/detail/the-logistics-world-cup-59062/>>.

FISHER, M. L. - What Is the Right Supply Chain for Your Products? **Havard Business Review**. 1997).

FLINT, D.J.; Kent, J. L., Perspectives on evolution of Logistics thought, in: **Journal of Business Logistics**, Vol. 18,1997.

FULCONIS, F.; PACHE, G. - Football passion as a religion : the four dimensions of a sacred experience. **Society and Business Review**. 2013.

FYNN, A.; GUEST, L. - **For love or money: Manchester United and England - the business of winning?** London : Macmillan Publishers Ltd, 1999.

GRAHAM, S.; GOLDBLATT, J. J.; NEIROTTI, L. D. - **The ultimate guide to sports marketing**. 2. ed. [S.l.] : McGraw-Hill, 2001.

LEATHERWOOD, W.; DRAGOO, J. - Effect of airline travel on performance : a review of the literature. February (2013).

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. - Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**. 12:2005.

MARCU, V.; DACIAN, S. - Sports Organizations - Management and Science. **Procedia social and behavioral sciences**. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. - **Introdução à Administração**. 5ª ed. [S.l.] : Atlas, 2000.

MENTZER, J. T. et al., Defining Supply chain Management, in: **Journal of Business Logistics**, Vol. 22, 2001.

NOGUEIRA, Christiane Wenck; GONÇALVES, Mirian Buss; NOVAES, Antônio Galvão - Logística Humanitária e Logística empresarial: relações, conceitos e desafios. **Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Transporte**. 2007.

PEREIRA, C. *et al.* - A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. **IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2004.

PIRES, S. - **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo : Atlas, 2004.

REILLY, T. *et al.* - Coping with jet-lag: A Position Statement for the European College of Sport

Science. **European Journal of Sport Science**. 7:March (2007).

ROBERTO, M. *et al.* - Circadian rhythms, athletic performance, and jet lag. **British Journal of Sports Medicine**. 32:1998.

SANTOS, E. A.; VILLAR, C. B.; BURGARELLI, E. - Logística humanitária: conceitos, relacionamentos e oportunidade. Em **SIMPOI**.

SILVA, Carlos; MUSETTI, Marcel - Logísticas militar e empresarial : uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração**. 38:4 (2003).

STEFFEN, R.; DUPONT, H.; WILDER-SMITH, A. - Manual of Travel Medicine and Health. **Journal of Travel Medicine**. 16:2009.

UEFA - **As maiores viagens da história do futebol da UEFA**, atual. 2016. [Consult. 1 mai. 2016]. disponível em <http://pt.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=2271672.html>.

VARELLA, L.; NETO, T. M.; GONÇALVES, M. B. - Logística militar x logística humanitária: conceitos, relações e operações das forças armadas brasileiras. **Journal of Chemical Information and Modeling**. 53:9 (2013).

WENHUI, H.; ZHANG, Z. - Product Innovation Management (ICPIM), 2011 6th International Conference on. 2011.