

# Módulo 2 . Regulamentos e relação da logística com outras áreas

☰ 2.1 Por dentro do regulamento

☰ 2.2 Relação da Logística com as áreas executivas do futebol

☰ 2.3 Relação da logística com os departamentos

☰ 2.4. Relação da Logística com outros Departamentos do clube/da seleção

☰ 2.5 Relação da logística com setores externos

☰ 2.6 Relação da Logística com facilitador local

☰ Referências

## 2.1 Por dentro do regulamento

---

### 2.1.1 Regulamento geral

Todas as competições devem apresentar um REGULAMENTO que apresente e garanta os direitos, autorizações, responsabilidades e obrigações entre os participantes e a organização do evento. Esse documento é fundamental para o andamento da competição, visto que dessa forma todos os envolvidos têm acesso às regras e informações pré-estabelecidas. Os regulamentos também são importantes para proteger aqueles que seguem os acordos e evitar possíveis fraudes e indisciplinas. Por isso, o documento deve ter uma compreensão global, ser prático, acessível e difundido para todos.

#### **Figura 1. Regulamento genera de competições**



Fonte: Acesc, 2024a, <https://lc.cx/nQ0Vgs>

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
<p>normalmente é aquele que apresenta as informações consolidadas de todas as competições organizadas por determinada federação/confederação/liga, independente da competição ou categoria.</p> <p>Exemplo: o Regulamento Geral de Competições (RGC) da CBF apresenta elementos que englobam todas as competições organizadas pela confederação. Segundo a CBF, o RGC é elaborado para “concretizar os princípios da integridade, ética, continuidade e estabilidade das competições, do fair play (jogo limpo) desportivo, da imparcialidade, da isonomia, da verdade e da segurança desportiva, buscando assegurar a imprevisibilidade dos resultados, a igualdade de oportunidades, o equilíbrio das disputas e a credibilidade de todos os atores e parceiros envolvidos” (2023. <a href="https://www.passeidireto.com/arquivo/126136451/20230214221219-73">https://www.passeidireto.com/arquivo/126136451/20230214221219-73</a>).</p>				

O regulamento geral pode apresentar diferentes níveis de informações e assuntos, mas, de forma geral, deve englobar todas as áreas importantes para o andamento da competição:

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGULAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGULAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGULAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
-------------------	--	---	--------------------------------------	---------

é a parte que informa as premissas básicas que serão orientadas todas as disposições/regulamentações do regulamento, bem como para quais competições, eventos e jogos tais definições são válidas.

**Figura 2. Disposições/regulamentações preliminares**

**CAPÍTULO 1**  
**DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

**Art. 1º** - Este RGC foi elaborado pela CBF no exercício da autonomia constitucional desportiva e privada para concretizar os princípios da integridade, ética, continuidade e estabilidade das competições, do fair play (jogo limpo) desportivo, da imparcialidade, da isonomia, da verdade e da segurança desportiva, buscando assegurar a imprevisibilidade dos resultados, a igualdade de oportunidades, o equilíbrio das disputas e a credibilidade de todos os atores e parceiros envolvidos, bem como assegurar a harmonia do sistema transnacional denominado Lex Sportiva.

§ 1º - As competições do futebol brasileiro exigem de todos os intervenientes colaborar de forma a prevenir comportamentos antidesportivos, bem como violência, dopagem, corrupção, manifestações político-religiosas e político-partidárias, racismo, xenofobia, sexismo, LGBTfobia ou qualquer outra forma de discriminação.

§ 2º - As declarações antidesportivas ou quaisquer outras que venham a macular a imagem de qualquer competição ou da CBF serão passíveis das punições previstas no art. 135 deste RGC.

§ 3º - As competições organizadas pela CBF, ou promovidas pelas Federações, podem ser:

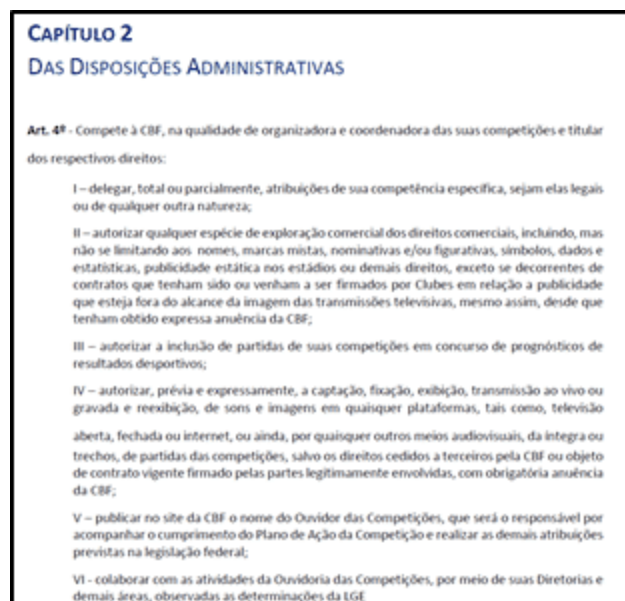
- I – Oficiais ou Amistosas;
- II – Internacionais, Nacionais, Regionais, Interestaduais ou Estaduais;
- III – Profissionais ou Não Profissionais; e
- IV – Masculinas, Femininas ou Mistas.

<b>REGULAMENTO GERAL</b>	<b>DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES</b>	<b>DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS</b>	<b>CO JOGO</b>
------------------------------	--	---	--	--------------------

informa a responsabilidade, atribuição e competência administrativa da organização e dos participantes.  
Alguns exemplos:

- Do lado da organização: exploração e comercialização de direitos, autorização de transmissão, publicação de informes, elaboração e cumprimento dos regulamentos, inspeção de estádios, exigência de apresentação de documentos, venda de ingressos/entradas, etc.
- Do lado do participante: providenciar as estruturas necessárias para a realização do jogo, adotar medidas necessárias em relação à segurança das operações, cumprir integralmente as regras previstas do jogo e regulamento.

**Figura 3. Disposições/regulamentações administrativas**



REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
----------------------	---	--	---	------------

no âmbito das informações técnicas, o regulamento deve prever as informações para entendimento de todos sobre aspectos competitivos entre as equipes, como por exemplo:

- Definição dos sistemas de disputa, eliminação, substituições, etc.
- Estruturação da tabela, datas e sedes dos jogos.
- Solicitações de alterações de datas/locais de jogos.
- Exigências de padrão de estádios, gramados e materiais esportivos.
- Informações de adiamento de partidas e intervalo mínimo entre jogos.
- Obrigatoriedade de utilização de uniformes e credenciamento.

**Figura 4. Disposições/regulamentações técnicas**

## CAPÍTULO 3

### DAS DISPOSIÇÕES TÉCNICAS

**Art. 11** – As partidas de competições que integram o calendário anual da CBF, consideradas todas as suas datas, prevalecerão sobre as de quaisquer certames, salvo concessão excepcional e expressa da CBF.

§ 1º - A convocação de atletas para integrar seleções nacionais não assegura aos seus Clubes o direito de alterar as datas de suas partidas em competições.

§ 2º - Nas datas FIFA e Competições Oficiais Internacionais, é obrigatória a cessão de atletas para suas respectivas Seleções Nacionais, de qualquer categoria.

§ 3º - Somente mediante autorização expressa da DCO poderão ser realizadas competições ou partidas amistosas durante o período de interrupção de certames nacionais em decorrência de datas FIFA ou Competições Oficiais Internacionais.

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
----------------------	---	--	---	------------

o regulamento deve ter detalhamento minucioso de qual atleta tem condição de jogo para participar da competição, informando os vínculos federativos, as inscrições necessárias, os impactos das punições e sanções das competições.

#### **Figura 5. Condições de jogo dos atletas**

## CAPÍTULO 4

### DA CONDIÇÃO DE JOGO DOS ATLETAS

**Art. 46** – Somente terão condição de jogo para as partidas de quaisquer competições coordenadas pela CBF os atletas que satisfizerem concomitantemente os seguintes requisitos:

- I. ter o vínculo não profissional ou contrato de trabalho publicado pela DRT no BID da CBF;
- II. estar inscrito para a disputa da competição;
- III. tenha atendido às exigências deste RGC e do respectivo REC.

Parágrafo único – É de exclusiva atribuição dos clubes certificarem-se da devida condição de jogo de seus atletas, cabendo-lhes a responsabilidade por tal controle.

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	COND D
----------------------	---	--	---	-----------

é a parte do regulamento que orienta como serão realizados os processos disciplinares da competição, informando os órgãos responsáveis e sanções. Cabe ao regulamento comunicar as ocorrências que levarão a avaliação disciplinar, as informações sobre penalidades, suspensões, atrasos, abandono, exclusão, mando de campo, eliminação e WOs.

#### **Figura 6. Disposições/regulamentações disciplinares**

## CAPÍTULO 5

### DAS DISPOSIÇÕES DISCIPLINARES

**Art. 63** – O processo de impugnação da validade da partida ou de seu resultado será processado na Justiça Desportiva na forma das disposições do CBJD.

§ 1º - Caso um atleta ou membro de comissão técnica tenha cumprido penalidade de suspensão por partida (automática ou imposta pelos órgãos competentes) em partida não homologada pela Justiça Desportiva, tal penalidade será considerada cumprida em relação às partidas subsequentes.

§ 2º - As penalidades por cartões aplicados em partida não homologada pela Justiça Desportiva deverão ser cumpridas normalmente nas partidas subsequentes, a fim de não se comprometer a continuidade e estabilidade das competições.

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
----------------------	---	--	---	------------

no regulamento deve constar a quem se deve a responsabilidade da arbitragem e informações específicas da designação.

#### **Figura 7. Arbitragem**

## CAPÍTULO 6

### DA ARBITRAGEM

**Art. 82** - A arbitragem das partidas será de responsabilidade dos árbitros que integram a SENAF, elaborada pela CA com base nas regras de futebol definidas pelo IFAB e pela FIFA.

§ 1º - A CA designará os árbitros e assistentes para cada partida, observadas as disposições específicas constantes da LGE.

§ 2º - A escalação do Árbitro adicional poderá ser utilizada a critério da CA.

§ 3º - A critério exclusivo da CA, poderão ser escalados árbitros estrangeiros de reconhecida competência, dentre aqueles integrantes de seus respectivos quadros de arbitragem nacionais.

REGULAMENTO GERAL	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES PRELIMINARES	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS	DISPOSIÇÕES/REGU LAMENTAÇÕES TÉCNICAS	CO JOGO
----------------------	---	--	---	------------

esclarecimento de informações sobre a elaboração dos borderôs, renda bruta, impostos e deduções necessárias. Além disso, estipula também a corresponsabilidade de algumas tarefas com os clubes participantes. Muitas vezes, também devem ser informadas, nas disposições financeiras, as penalidades que as alterações de jogos podem provocar e o impacto delas nos clubes envolvidos.

#### **Figura 8. Disposições financeiras**

## CAPÍTULO 7

### DAS DISPOSIÇÕES FINANCEIRAS

**Art. 91** - A renda bruta das partidas, após deduzidos os devidos tributos dentre os quais se incluem os recolhimentos previdenciários em favor do INSS, submete-se às seguintes deduções:

- I - aluguel de campo;
- II - despesas administrativas da Federação local;
- III - despesas referentes a controle, emissão e venda de ingressos;
- IV - custo (prêmio) referente ao seguro do público presente;
- V - despesas com o pessoal identificado como quadro móvel a serviço da partida, devidamente justificadas e comprovadas;
- VI - taxa da Federação local correspondente a 5% (cinco por cento) da renda bruta, salvo definição de porcentagem diferente especificada no REC;
- VII - despesas com os materiais e o exame antidoping, que deverão ser pagas à empresa responsável pela coleta mediante apresentação de nota fiscal logo após a partida;
- VIII - remuneração de todos os oficiais de arbitragem designados conforme tabela oficial da CA, após os descontos legais, que deverá ser realizada pelas Federações Estaduais, sendo vedada qualquer outra forma de transação.
- IX - despesas referentes a transporte, hospedagem e alimentação dos árbitros necessariamente comprovadas;
- X - despesas com médicos, enfermeiros e ambulâncias.

**Figura 9. Case real: importância do conhecimento do regulamento geral**

Assim como em 2022, o aeroporto internacional Marechal Rondon, localizado na região metropolitana da capital mato-grossense, passará por internacionalização temporária para os jogos do **Cuiabá** na Copa Sul-Americana. Segundo o presidente da Comissão de Infraestrutura e Logística do Senado, Wellington Fagundes (PL), o objetivo é que até junho a questão seja resolvida de forma permanente.



Aeroporto Marechal Rondon — Foto: Rafaela Zano/Secid-MT

O aeroporto Marechal Rondon não tem autorização para fazer voos para outros países. Apesar de ser internacional, ele é alfandegado somente para o transporte de cargas, não de passageiros.

Pelo regulamento da Copa Sul-Americana, os times participantes precisam ter aeroportos para receber adversários de outros países a uma distância de até 150km do palco da partida, no caso a Arena Pantanal.

Fonte: Barros, 2024, <https://lc.cx/QzQTV9>

---

**Autoavaliação**

Quais são alguns dos objetivos do Regulamento Geral de Competições (RGC) da CBF?

---

- a) Assegurar a imparcialidade e a igualdade de oportunidades.
- b) Detalhar as estratégias de marketing das equipas.
- c) Garantir a integridade e a segurança desportiva.
- d) Descrever as táticas de jogo dos participantes.
- e) Enumerar os resultados dos jogos anteriores.

SUBMIT

## 2.1.2 Regulamento específico e informes da competição

## Regulamento específico —

é o documento que determina as informações inerentes especificamente do torneio, trazendo dados importantes para que cada participante compreenda seus direitos, obrigações e deveres.

Ela é uma extensão do regulamento geral, que baliza todas as competições e muitas vezes permanece por muito tempo sem alterações, uma vez que têm uma abrangência mais generalista. No regulamento específico, os clubes e seleções tem os pontos mais detalhados do torneio que irão jogar.

### Figura 10. Regulamento específico

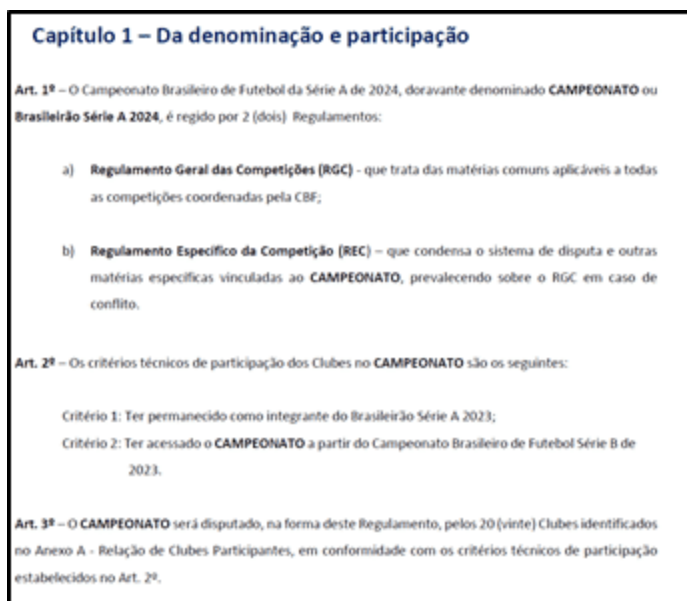


## Critérios de participação —

o regulamento específico da competição deve ser bem claro nos critérios de participação do clube ou da seleção que está apto a competir em determinada competição, evitando qualquer tipo de discussão sobre esse

tema. Preferencialmente, na composição do regulamento já devem constar as equipes participantes.

## Figura 11. Regulamento específico



## Premiação

o regulamento ou anexos provenientes dele devem informar aos participantes as premiações concedidas e prazos para pagamento. Além dos quesitos financeiros, o regulamento deve prever informações em relação aos benefícios concedidos em relação às classificações por posição, determinando também os bônus esportivos de acordo com o rendimento de cada clube ou seleção.

## Figura 12. Premiação

## Capítulo 2 – Do troféu e títulos

**Art. 4º** – Ao Clube vencedor do **CAMPEONATO** será atribuído o título de Campeão do Brasileiro Série A 2024 e ao segundo colocado o título de Vice-Campeão do Brasileiro Série A 2024, com a inserção do Title Sponsor.

§ 1º – O troféu representativo do **CAMPEONATO** denomina-se Troféu Campeão do Brasileiro Série A 2024, contará com a inserção do Title Sponsor, e a propriedade do referido Troféu será assegurada ao Clube campeão.

§ 2º – O Clube que conquistar o título de campeão receberá o troféu correspondente e 50 (cinquenta) medalhas douradas destinadas aos seus atletas, comissão técnica e dirigentes; o Clube vice-campeão receberá 50 (cinquenta) medalhas prateadas, com a mesma destinação.

§ 3º – O Clube que conquistar o título de campeão terá o direito de inserir em seu uniforme, durante a temporada de 2025, o patch oficial de Campeão do Brasileiro Série A 2024, mediante prévia autorização e aprovação do layout pela CBF. O patch deve ser adquirido única e exclusivamente através da empresa autorizada pela CBF.

§ 4º – A DCO publicará oportunamente as diretrizes relativas à entrega de troféu e medalhas do **CAMPEONATO**.

### Condição de atletas

o regulamento deve prever as informações necessárias para que o clube ou a seleção tenha conhecimento se o atleta tem ou não condição de jogo, ou seja, se está apto a disputar o jogo e o torneio. As informações de como registrar, bem como os limites dos registros devem constar por escrito, assim como as informações das punições e sanções possíveis devem ser claras dentro do regulamento.

### Figura 13. Condição de atletas

## Capítulo 3 – Da condição de jogo dos atletas

**Art. 9º** – Os Clubes devem inscrever os atletas que serão relacionados no **CAMPEONATO** através do sistema Gestão Web. Somente poderão ser inscritos atletas cujos registros estejam publicados no BID em favor do respectivo Clube.

§ 1º – Os Clubes poderão inscrever um número máximo de 50 (cinquenta) atletas até o dia 09/09/2024, podendo substituir no máximo 8 (oito) atletas até o dia 20/09/2024, dentre os anteriormente inscritos.

§ 2º – Os Clubes devem inscrever, até o último dia que anteceder a sua primeira partida do **CAMPEONATO**, um número mínimo de 35 (trinta e cinco) atletas.

### Sistema de disputas

as equipes participantes devem ter o entendimento claro do formato de disputa da competição, entendendo as questões de mando de campo, critérios de desempate, pontuação, etc.

### Figura 14. Sistema de disputas

## Capítulo 4 – Do sistema de disputa

**Art. 14** – O **CAMPEONATO** será disputado no sistema de pontos corridos, de forma contínua, em turno e retorno, sendo 19 (dezenove) jogos de ida e 19 (dezenove) jogos de volta, sagrando-se campeão o Clube que acumular o maior número de pontos ganhos em toda a disputa.

Parágrafo único – O mando de campo das partidas pertencerá ao Clube colocado à esquerda da tabela elaborada pela DCO.

**Art. 15** – Em caso de empate em pontos ganhos entre 2 (dois) ou mais Clubes ao final do **CAMPEONATO**, o desempate, para efeito de classificação final, será efetuado observando-se os critérios abaixo.

- 1º) Maior número de vitórias;
- 2º) Maior saldo de gols;
- 3º) Maior número de gols pró;
- 4º) Confronto direto;
- 5º) Menor número de cartões vermelhos recebidos;
- 6º) Menor número de cartões amarelos recebidos;
- 7º) Sorteio.

## Disposições financeiras

trata do âmbito específico sobre as definições de renda líquida, renda bruta de uma partida da competição, bem como os valores mínimos de ingressos e entradas para os torcedores. É informado, também, as premissas para pagamento das taxas de arbitragem, doping e outras estruturas, além dos impactos e penalidades do clube sobre atrasos que ferem a legislação local.

## Figura 15. Disposições financeiras

## Capítulo 5 – Das disposições financeiras

**Art. 16** – A renda líquida de cada partida será do clube mandante, devendo os descontos sobre a renda bruta serem aplicados de acordo com o disposto no RGC.

**Art. 17** – Em não ocorrendo o recolhimento do desconto relativo ao INSS, a Federação responsável poderá ser, através de comunicação da CBF, impedida de realizar jogos do **CAMPEONATO** no seu Estado.

**Art. 18** – O preço mínimo do ingresso será de R\$ 40,00 (quarenta reais), com meia entrada a R\$ 20,00 (vinte reais).

**Art. 19** – Todos os custos e despesas relativos à logística do **CAMPEONATO**, aqui entendidos o transporte, hospedagem e alimentação dos atletas e integrantes das comissões técnicas, serão de responsabilidade dos próprios Clubes participantes.

**Art. 20** – Os pagamentos referentes às despesas com arbitragem e exame antidoping serão descontados da renda bruta das partidas, e os correspondentes pagamentos serão efetuados pelos respectivos Clubes mandantes através do representante financeiro da Federação Estadual.

### **Acessos** —

deve ser previsto, também, as quantidades mínimas e necessárias de ingressos e o funcionamento do credenciamento para que as delegações tenham a organização ideal de quais áreas podem ter acesso e quais as áreas são limitadas, bem como o responsável por coordenar as diferentes áreas e zonas de um estádio. Informações a respeito do acesso de mídia/imprensa e patrocinadores/parceiros também devem constar nesse documento.

### **Figura 16. Acessos**

ENTRADAS						
	JASO PRELIMINAR	FASE DE GRUPOS	DE TERCER DE FINAL	CUARTOS DE FINAL	SEMIFINAL	BEF
<b>Preferenciales</b>	Paseo preferencial, palco o numerada en la mejor categoría del Estadio, localizadas en una sección única y de forma secuencial, lo más cerca del centro posible.					4.4.3
<b>VIP</b>	Palco, Suite, Palco VIP Deben ser los mejores asientos en el estadio.					4.4.4
<b>COMERCIO</b>						
<b>Preferenciales</b>	125	125	125	125	195	
<b>VIP</b>	10	10	10	10	20	
<b>PATROCINADORES</b>						
<b>Preferenciales</b>	675	675	675	675	675	4.4.2
<b>VIP</b>	10	10	10	10	10	
<b>BROADCASTERS</b>						
<b>Preferenciales</b>	150	150	150	150	200	
<b>VIP</b>	30	30	30	30	30	
<b>Compra de entradas adicionales</b>	La COMERCIO, patrocinadores, broadcasters oficiales y el proveedor de material deportivo tienen el derecho de comprar hasta 4.000 entradas adicionales por partido de cualquier categoría disponible, al mismo precio que los espectadores.					4.4.5
<b>Compra de entradas del equipo visitante</b>	Los patrocinadores, broadcasters oficiales y el proveedor de material deportivo tienen el derecho de comprar hasta 20 entradas por partido del club que reciben los clubes visitantes, la ubicación será en el mismo sector que recibe el sector visitante.					
<b>CLUB VISITANTE</b>						
	Los equipos están obligados a atender a los equipos visitantes a los precios establecidos oficialmente. El precio máximo a ser cobrado para ingresos para clubes visitantes es el promedio de precio de los ingresos disponibles para la hinchada local.					4.4.6
<b>Cantidad de entradas</b>	Mínimo 2000			Mínimo 4000		
<b>Obligaciones del Club Visitante</b>	El club debe garantizar espacio privado y seguro pudiendo ser un palco o tribuna.					

## Protocolos

a competição deve ser organizada ao ponto de pensar em como informações posteriores às definidas no regulamento irão chegar até o clube ou seleção, como os informes do jogo. Isso porque, com as variâncias possíveis, os clubes devem ter o controle de qualquer alteração.

## Figura 17. Protocolos



## Comercial

são informados diversos aspectos do âmbito comercial específico daquela competição, como:

- Definição e direito da propriedade intelectual.
- Detentores de direitos e comercialização dos conteúdos.
- Regulamentação e padronização dos uniformes esportivos.
- Publicidade e comercialização de espaços no estádio.
- Procedimentos de aprovação das marcas/layouts.

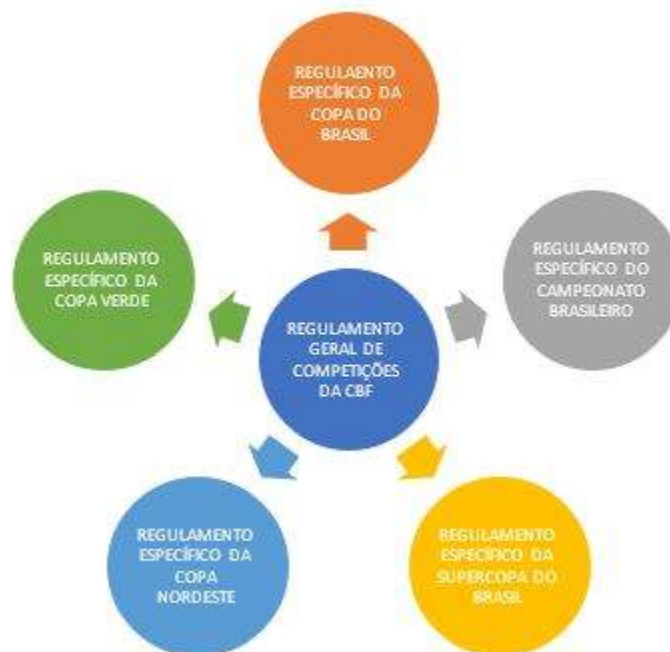
### **Figura 18. Case real: importância do conhecimento do regulamento geral**

## Cruzeiro não poderá contratar jogadores por conta de dívida com o Atlético Acreano por atacante que nem atuou pelo time principal

O **Cruzeiro** está **impedido de oficializar contratações pelos próximos seis meses**. Segundo a *Rádio Itatiaia*, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) bloqueou o clube no sistema de registro de atletas.

A CBF confirmou o bloqueio acatando uma determinação da Câmara Nacional de Resoluções de Disputas do Acre. A medida é referente a uma dívida que o Cruzeiro tem com o **Atlético Acreano** pelo empréstimo do atacante **Careca**, em 2017.

**Figura 19. Regulamento de competição da CBF**



Fonte: elaboração própria.

CONTINUAR

## 2.2 Relação da Logística com as áreas executivas do futebol

---

### 2.2.1 Presidência

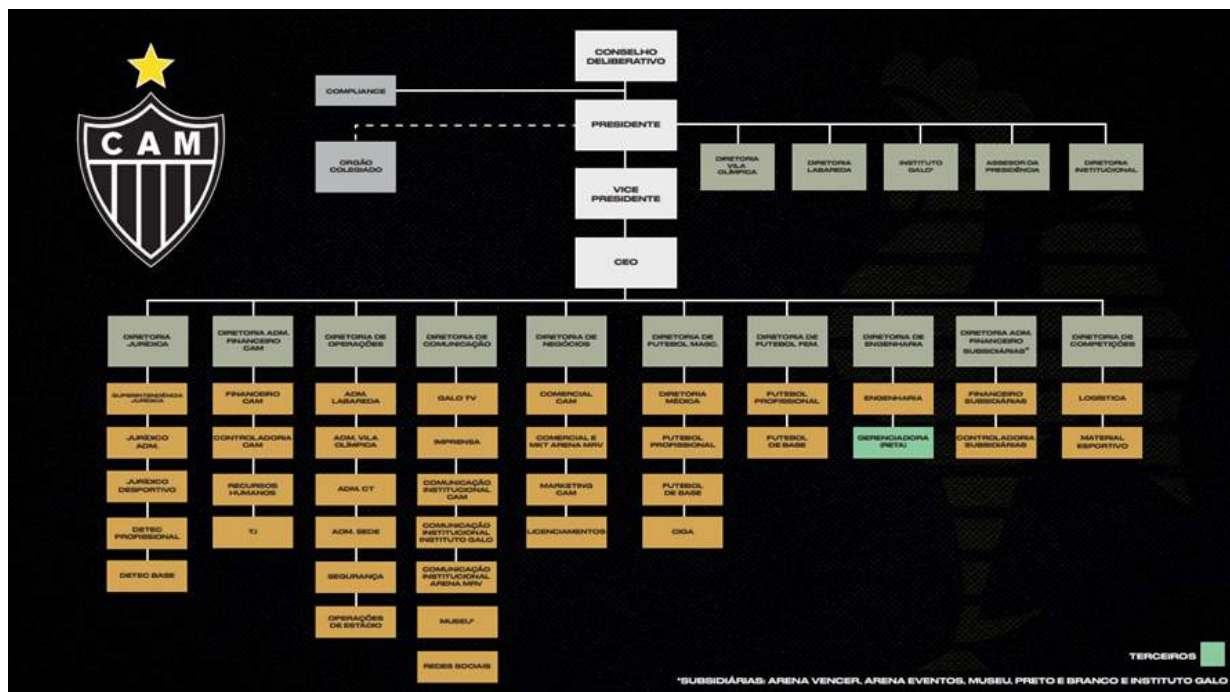
A presidência é o mais alto nível de comando de uma instituição esportiva. A partir dela são tomadas as decisões estratégicas junto a diretoria que norteiam todo o grupo de trabalho de um clube ou seleção. Atualmente, muitos clubes têm no organograma a figura do CEO, (em inglês: *Chief Executive Officer, Diretor Executivo*), que pode representar no organograma a posição de presidência como mais alto cargo da hierarquia.

Em grande parte das situações, o gestor de logística não terá contato direto e relacionamento com esses profissionais, mas deve entender o modelo de gestão proposto pelo clube ou seleção e as políticas muitas vezes envolvidas no dia a dia do futebol. Nesse sentido, o gestor de logística deve compreender bem:

- O organograma do clube/da seleção.

- Orientação para novos projetos.
- As premissas de contratos e políticas de comissionamento.
- A política financeira e fluxos.
- Os regulamentos e licenças.

Figura 20. Organograma



Fonte: Atlético, 2022, <https://lc.cx/B9NR3h>

Quais aspectos o gestor de logística deve compreender bem em um clube ou seleção?

---

- a) O organograma do clube/seleção.
- b) A orientação para novos projetos.
- c) As estratégias de marketing das equipes.
- d) As premissas de contratos e políticas de comissionamento.
- e) As táticas de jogo dos participantes.

SUBMIT

## 2.2.2 Executivo de futebol

O executivo de futebol (também conhecido como diretor de futebol) é um profissional fundamental na estrutura do departamento, tendo como uma das principais funções conduzir a execução do planejamento estratégico (definição dos objetivos gerais com a visão e foco no longo prazo e com forte orientação ao ambiente externo) alinhado a nível de lideranças do clube ou seleção.

O executivo é, muitas vezes, o principal responsável na representação do clube ou seleção em diversos ambientes, como na FIFA, CONMEBOL, nas Associações Membros (CBF, AFA, etc.) e nas federações regionais. Participa de congressos técnicos, seminários, eventos e arbitrais para discussão de questões como regulamento, tabelas, arbitragem, calendários, etc. Por isso, **o gestor de logística deve ter um relacionamento muito próximo com esse profissional**, uma vez que grande parte das informações que dão o embasamento e direcionamento para o planejamento das viagens são recebidas primeiramente por ele.

Além da estrutura institucional, cabe ao executivo de futebol a convocação ou contratação da comissão técnica que será responsável por toda a montagem do elenco de jogadores da seleção ou clube. O gestor de logística deve ter um entendimento claro das prioridades estratégicas da instituição ou do executivo, como por exemplo, se as decisões estratégicas de uma viagem serão tomadas com o viés da parte científica da comissão técnica e estafe, se serão definidas por

questões financeiras da qual o clube ou seleção deve se ajustar ou se será um modelo híbrido.

O relacionamento do gestor de logística com o executivo de futebol também é fundamental para a agilidade dos processos de aprovação das demandas solicitadas, uma vez que está em relacionamento direto com outras diretorias e presidência do clube ou da seleção, sabendo os limites operacionais para cada viagem. Por isso, também fica a cargo dele as decisões finais de informações importantes como quantitativo de pessoas na viagem, estratégias adotadas para utilização de hotéis, configuração de apartamentos, localização, etc.

Ao executivo de futebol, muitas vezes, também fica a responsabilidade pela consolidação do regimento interno do clube ou da seleção, do qual o gestor de logística, além de fazer parte, deve também participar do processo de construção nos quesitos que abordam as viagens com a delegação, como comportamento, disciplinas, autorizações, punições, etc.

### **2.2.3 Gerente de futebol**

O gerente de futebol é o cargo com maior responsabilidade pelo planejamento tático do clube ou da seleção do qual está envolvido, por isso, é um profissional que tem a visão mais setorial do clube voltado para o ambiente interno e focado no médio prazo. O gerente de futebol é o responsável pelas definições das principais ações de cada

departamento ou setor, cobrando para eles a atuação de acordo com as diretrizes estabelecidas a nível estratégico. Sendo responsável pela interface direta com outros setores, ele é um profissional que tem contato direto com os setores importantes para as operações de viagem, como setor de compras, financeiro, TI, transporte, almoxarifado, serviços gerais, segurança e portarias, convênios parceiros, etc.

Nesse contexto, é muito importante que o gestor de logística do clube ou seleção tenha contato direto com o gerente de futebol para conduzir alguns processos referentes a sua atividade, como:

- Participação nas aprovações financeiras e fluxos de pagamento.
- Planejamento orçamentário por cada operação de viagem.
- Solicitação de transporte interno para

Nos clubes é muito comum ser delegado a função do gerente de futebol a interface inicial com os intermediários e familiares dos atletas após a contratação. Nesse sentido é fundamental que o gestor de logística esteja alinhado ao gerente na elaboração de todo o conjunto

de benefícios que o atleta possa ter direito, como diárias, voo, segurança, casa, etc.

Fica a cargo do gerente de futebol a elaboração e detalhamento dos protocolos internos de autorizações de viagens para eventos, congressos e processos de qualificação dos profissionais, estabelecendo a que cada um tem direito. O gestor de logística deve estar alinhado com tais definições para realizar a melhor entrega possível das operações individuais de viagem.

#### **2.2.4 Supervisão de futebol**

A supervisão de futebol é um dos principais setores dentro do clube ou seleção de futebol e, dependendo da estrutura do clube ou da seleção, as funções do gestor de logística são assumidas pelo supervisor de futebol.

O supervisor de futebol está no nível operacional do clube ou da seleção, portanto, tem uma visão principal para as tarefas rotineiras de cada departamento e setor, sendo o grande elo das atividades e responsável pela consolidação das informações geradas para alinhamentos necessários para o bom andamento do dia a dia das atividades.

Considerando que essa função seja exercida por outra pessoa, cabe ao gestor de logística um alinhamento muito próximo com o supervisor

de futebol, pois ele que irá repassar as informações consolidadas das demandas de logística de cada um dos setores e áreas envolvidas no departamento de futebol.

O ideal é que, nesses alinhamentos, sejam desenvolvidos padrões de comportamento e requisitos básicos necessários para a delegação do clube ou seleção, por exemplo:

- Quantidade de profissionais por função nas viagens.
- Quantidade de atletas nas viagens.
- Divisão dos profissionais por apartamentos.
- Montagem da estrutura

O supervisor de futebol também é um profissional que tem grande interação com os atletas e comissão técnica, sendo responsável por diversos controles como da rouparia e almoxarifado, da programação semanal de atividades, o controle de cartões, a divulgação da súmula, o recebimento das convocações para as seleções, o regramento dos setores (horários, uniformes, estágios, visitas), etc.

Diante de tantas atividades e trabalho de conexão com pessoas e departamentos diferentes, percebemos que o gestor de logística deve

ter uma relação bem próxima com o supervisor, pois será a pessoa que mais irá apresentar as demandas e o entendimento do dia a dia de cada atleta e membro da comissão técnica.

**Figura 21. Relação da logística com os departamentos**



Fonte: elaboração própria.

CONTINUAR

## 2.3 Relação da logística com os departamentos

---

### 2.3.1 Comissão técnica

As decisões da logística no futebol necessariamente devem ter o aval e a validação da comissão técnica, afinal, além de ser o grupo de profissionais responsáveis pelas tomadas de decisões em campo, a opinião deles no extracampo tem um grande peso devido a especificidade de cada área de atuação.

Por isso, dentro do departamento de futebol, é imprescindível que sejam claras e bem definidas as funções de cada um e quais e o nível de demandas em relação a logística que cada profissional deve e pode ter.

#### **Treinador** —

como principal líder da área técnica, cabe ao treinador as tomadas de decisão final com base nas opções de disponibilidade apresentadas pelo gestor de logística. Por ser a figura central de todo o processo do departamento técnico, o treinador deve construir processos para que as tomadas de definição sejam embasadas e alinhadas com os profissionais de outras áreas, como os setores de saúde e performance.

### **Auxiliar técnico** —

devido a demandas altas de trabalho por parte do treinador, o auxiliar é figura recorrente na tomada de decisão, sendo de certa maneira, os “olhos do treinador”. É quem normalmente irá repassar ao gestor de logística as informações necessárias para o andamento das operações. Alguns clubes trabalham com a figura do auxiliar técnico fixo, que fica a cargo também de nutrir de informações de como a logística é trabalhada para as comissões técnicas contratadas.

### **Preparador físico** —

o alinhamento do gestor de logística com esse profissional é importante no entendimento da estrutura necessária para realização de sessões de treino, ativações, *recovery*, etc., principalmente nas viagens, uma vez que são utilizadas estruturas que não são as próprias do clube ou seleção e que necessariamente passam por adaptação dos profissionais e atletas envolvidos.

### **Treinador de goleiros** —

normalmente faz-se necessário o entendimento das regras da competição para uso do campo para atividades com arqueiros, compreendendo os espaços permitidos ou não para tais atividades. Muitos treinadores de goleiros

também procuram entender as estruturas físicas disponíveis para as atividades com os arqueiros antes dos jogos.

#### **Analista de desempenho** —

dada as demandas de realização de vídeos em câmeras abertas, é fundamental que o analista de desempenho busque estrutura para ver o jogo de pontos altos e centralizados do estádio, contando sempre com o suporte do gestor de logística, que irá previamente coordenar as estruturas disponíveis. Além dessa atividade, os analistas de desempenho são responsáveis pelas reuniões antes dos jogos, também conhecidas como preleções. Nesse aspecto, o gestor de logística está sempre alinhado com as demandas necessárias em relação à estrutura, para que as reuniões ocorram como foram planejadas.

#### **Figura 22. Comissão técnica**



## Autoavaliação.

Quais funções devem estar claras e bem definidas no departamento de Futebol em relação às demandas logísticas?

---

a) Treinador

b) Coordenador de marketing

- c) Auxiliar técnico
- d) Gerente de vendas
- e) Preparador Físico

SUBMIT

### **2.3.2 Setor de saúde e performance**

Os profissionais desse setor estão também muito próximos dos atletas porque cuidam especificamente da parte da saúde e performance em campo. As demandas desses profissionais aumentam a cada ano, acompanhando a evolução tecnológica e dos avanços dos estudos.

## Médico

para quem da sua atuação em campo, o médico normalmente é o responsável também pelas atividades de doping. O gestor de logística deve estar bem alinhado com o médico no entendimento das ações em caso de socorros de urgência e planos alternativos em caso dos

## Fisioterapeuta

normalmente são profissionais que requerem estrutura ideal para tratamento dos atletas, como macas, gelo, pontos de energia, etc. Devido ao gestor de logística, conhecer bem todas as estruturas pelas visitas precursoras ou avançadas, ele atua diretamente com os

## Massagista

o massagista sempre precisa de estrutura para pronto atendimento aos atletas e realizam um grande suporte na hidratação. Nas operações, o massagista faz parte de um grande processo de solicitação de insumos, como água, isotônicos, etc. O gestor de logística deve alinhar com ele

## Nutricionista

além do acompanhamento individualizado para cada atleta, o nutricionista é o profissional que está muito envolvido nas viagens, uma vez que em diversos momentos temos as refeições e lanches servidos para a delegação. Como responsável pela elaboração do cardápio

Fisiologista

é um profissional fundamental para o controle de carga e recuperação dos atletas nos treinos e jogos. A relação do gestor de logística com o fisiologista vai além da solicitação de insumos, como gelo, mas a atenção aos detalhes das estruturas disponíveis em hotéis e

Psicólogo

ainda que muitos clubes e seleções não apresentem um psicólogo no seu quadro de colaboradores, eles exercem uma função primordial do departamento de futebol para o gerenciamento de crises e desenvolvimento da inteligência emocional de cada um. Normalmente são

**Figura 23. Gestor de logística**



Fonte: elaboração própria

---

### 2.3.3 Setores de suporte

Os profissionais que fazem parte do setor de suporte são os também conhecidos como “invisíveis” no futebol. Isso porque muitas vezes não são pessoas conhecidas, mas ao mesmo tempo são os que fazem a roda girar para que tudo saia como previsto.

**Roupeiro:** é uma das funções mais antigas do futebol. O roupeiro é responsável por toda a organização de uniformes e materiais do clube, tarefa fundamental para que os atletas do clube ou da seleção participem das competições. Além da organização coletiva dos materiais, eles são responsáveis pelo olhar individualizado para as preferências de cada atleta. O gestor de logística, nesse sentido, é um

grande aliado do roupeiro nas atividades, orientando os locais de acesso e estruturas disponíveis para que ele exerça o trabalho. O alinhamento entre o roupeiro e o gestor de logística também é fundamental para o entendimento da quantidade de bagagens e itens que serão transportados, no sentido de evitar os transtornos e excessos.

**Segurança:** são os profissionais que estão o tempo inteiro dedicados aos atletas e à comissão técnica, cuidando para que tudo saia dentro do previsto e sem intercorrências externas. Devido ao entendimento dos fluxos e acessos de cada local, é fundamental que o gestor de logística repasse aos seguranças todas as informações das estruturas da forma mais clara possível, facilitando todo o deslocamento e operação.

**Serviço social:** os clubes e seleções exercem um grande papel dentro da responsabilidade social pela grande visibilidade. Alguns clubes trabalham com o profissional de serviço social no quadro de colaboradores, enquanto outros não fazem isso. Ainda que não tenha o profissional, o clube e a seleção em algum momento participará de atividades externas ao clube e que envolvem a temática, sendo necessário a relação com o gestor de logística.

CONTINUAR

## 2.4. Relação da Logística com outros Departamentos do clube/da seleção

---

Muitos clubes e seleções possuem diversos outros setores e áreas administrativas que cuidam de áreas específicas e fundamentais para o dia a dia das operações.

### 2.4.1 Setor financeiro

O setor financeiro é fundamental para o planejamento de qualquer operação de logística. A organização financeira deve ser feita de forma coletiva, visando atender as demandas esportivas-técnicas da melhor maneira possível dentro das possibilidades financeiras do clube ou da seleção.

As viagens das delegações comprometem grande parte do orçamento de um clube ou de uma seleção, por isso, sendo o gestor de logística responsável pelas operações, cabe a ele o entendimento e compreensão e participação em diversas etapas do setor financeiro, como:

- Orçamento anual disponível e orçamento por operação.
- Solicitação de algum com entendimento da atividade fim (futebol) no setor.
- Processos e ferramentas

## 2.4.2 Setor jurídico

Todas as atividades do clube estão embasadas dentro de um regimento esportivo legal e por isso o setor jurídico de um clube ou de uma seleção tem uma importância muito grande em todas as áreas. As viagens e todas as demais operações que envolvem a logística também se

- Entendimento geral dos regulamentos: obrigações ou punições.
- Participação na elaboração de contratos com parceiros e fornecedores.
- Compreensão dos

### 2.4.3 Setor comercial/marketing

O setor comercial/marketing de um clube ou de uma seleção trabalha com a intenção e foco no aumento das receitas e visibilidade da marca através de ativações, patrocínios e parcerias. A logística do futebol é um dos setores mais dinâmicos do clube ou da seleção porque trabalha com diversos fornecedores em locais e momentos diferentes de uma temporada.

Nesse sentido, o gestor de logística, como responsável pelas operações, é um grande alinhado do setor comercial e de marketing, apresentando infinitas possibilidades de acordos comerciais que podem beneficiar o clube ou a seleção. Além disso, a interação entre o setor de

- Campanhas institucionais nas operações de viagem.
- Entendimento dos planos de sócio torcedor: benefícios em viagens.
- Propriedades de marcas do clube: exclusividades ou não.

**Figura 24. Ejemplo**

A CBF mandou todos os estádios cobrirem as marcas de patrocinadores nos jogos da Copa do Brasil, com exceção das placas em volta do campo. A ordem inclui a marca do Allianz Parque no jogo do Palmeiras contra o Tombense. Também houve restrições no Maracanã.

As medidas são uma aplicação de um novo dispositivo do Regulamento Geral de Competições e das regras da Copa do Brasil. Essas medidas foram reveladas pelo blog e causaram irritações nos clubes. Foi introduzido o artigo 43 que proíbe publicidade em arquibancadas e cadeiras.

Fonte: Mattos, 2023, <https://lc.cx/xxhPUn>

---

#### **2.4.4 Setor de infraestrutura/patrimônio**

O setor de infraestrutura e patrimônio é responsável pelo zelo, controle e cuidados das estruturas físicas pertencentes ao clube e à seleção, possibilitando o trabalho e a ação profissional no dia a dia dos colaboradores e atletas que participam dos processos.

O gestor de logística deve ter o entendimento de como as estruturas podem impactar positivamente as operações internas e externas, contando com o suporte e envolvimento do setor de infraestrutura em diversos locais, como:

- Hotel para concentração: próprio ou externo. Priorizar o descanso ou conforto.
- Refeitório: quantidade de refeições para atendimento. Flexibilidade de atendimento.

### **2.4.5 Setor de comunicação**

O setor de comunicação é um dos setores mais importantes do clube ou da seleção e tem como objetivo transmitir publicamente as informações relevantes em diversas plataformas e mídias.

O gestor de logística tem que estar bem alinhado com o setor de comunicação, tanto no sentido de receber as informações filtradas a respeito das operações como para divulgar aquilo que for necessário e pertinente para cada momento. Além disso, os setores devem estar alinhados

- Informações disponíveis a respeito das viagens: voos, hotel, programação.
- Regras para cobertura de treinos e outras atividades.
- Estrutura física e técnica necessárias para a

#### 2.4.6 Setor de registros

O setor de registros de um clube é uma área de muita responsabilidade para o clube ou para a seleção, uma vez que faz parte dele todo o processo que permitirá as condições de jogo para os atletas ou comissão técnica. No futebol, temos situações de extrema cautela com o tratamento da informação e por isso o alinhamento e confidencialidade da logística com esse setor é de suma importância.

Como gestor de logística, a relação entre as áreas pode ser otimizada em diversos momentos:

- Controle da documentação e prazos de validade.
- Consulta de penalidades e punições.
- Protocolo de chegada de novos atletas.
- Publicações no BID e

**Figura 25. Case: condição de jogo-treinador**

## Sem Milito, Atlético-MG terá auxiliar no comando em estreia na Libertadores; conheça a comissão

Treinador vai cumprir suspensão de um jogo pois foi expulso na última partida no comando do Argentino Junior na Libertadores de 2023; veja perfil da comissão técnica do argentino

Por Redação do ge — Belo Horizonte  
01/04/2024 04h00 - Atualizado há 2 semanas

O técnico do **Atlético-MG**, Gabriel Milito, não estará à beira do campo na estreia do time na Conmebol Libertadores na próxima quinta-feira, contra o Caracas, às 19h (de Brasília), no estádio Olímpico da UCV, na Venezuela. O treinador cumprirá suspensão, e o Galo terá Leandro Ávila no comando do time.

Fonte: Globo, 2024, <https://lc.cx/tL7Mcg>

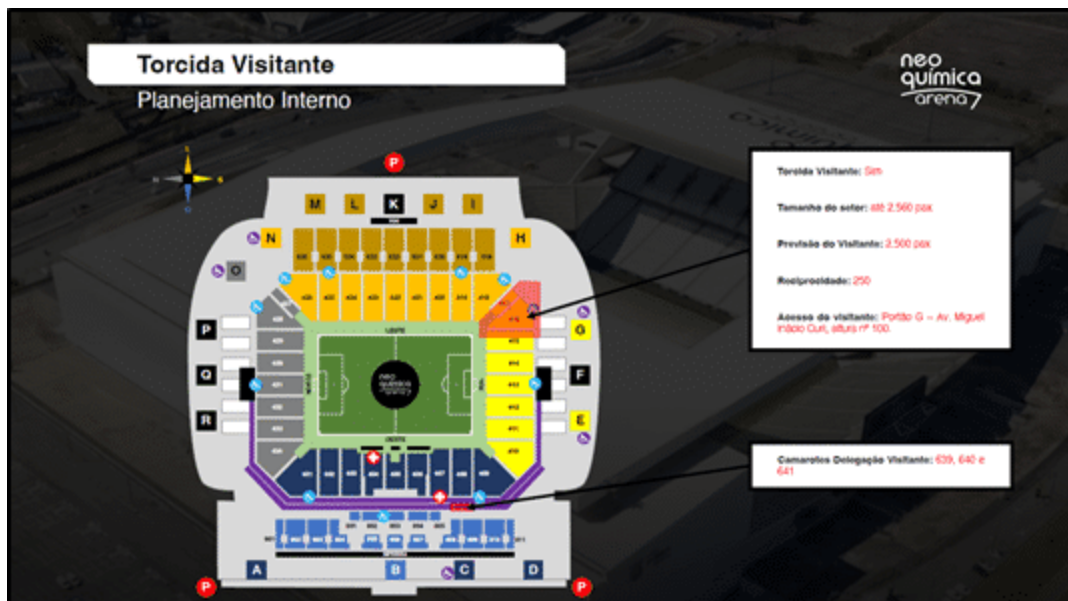
## 2.4.7 Setor de operações

Assim como em qualquer grande evento, a operação de um jogo de futebol envolve uma série de profissionais e de estrutura necessária para atendimento dos clubes participantes e organização da competição.

O gestor de logística é o principal ponto focal do clube ou da seleção no entendimento da estrutura operacional de um jogo. Por isso, ele deve estar muito alinhado com o setor de operações para que as informações sejam transmitidas de maneira clara

- Entendimento do calendário do estádio: jogos e eventos.
- Possibilidades alternativas de estádio em caso de necessidades.
- Manutenção das boas condições do gramado.

**Figura 26. Setor de operações**



Fonte: Racing Club de Mvdeo, <https://lc.cx/zuv7KI>

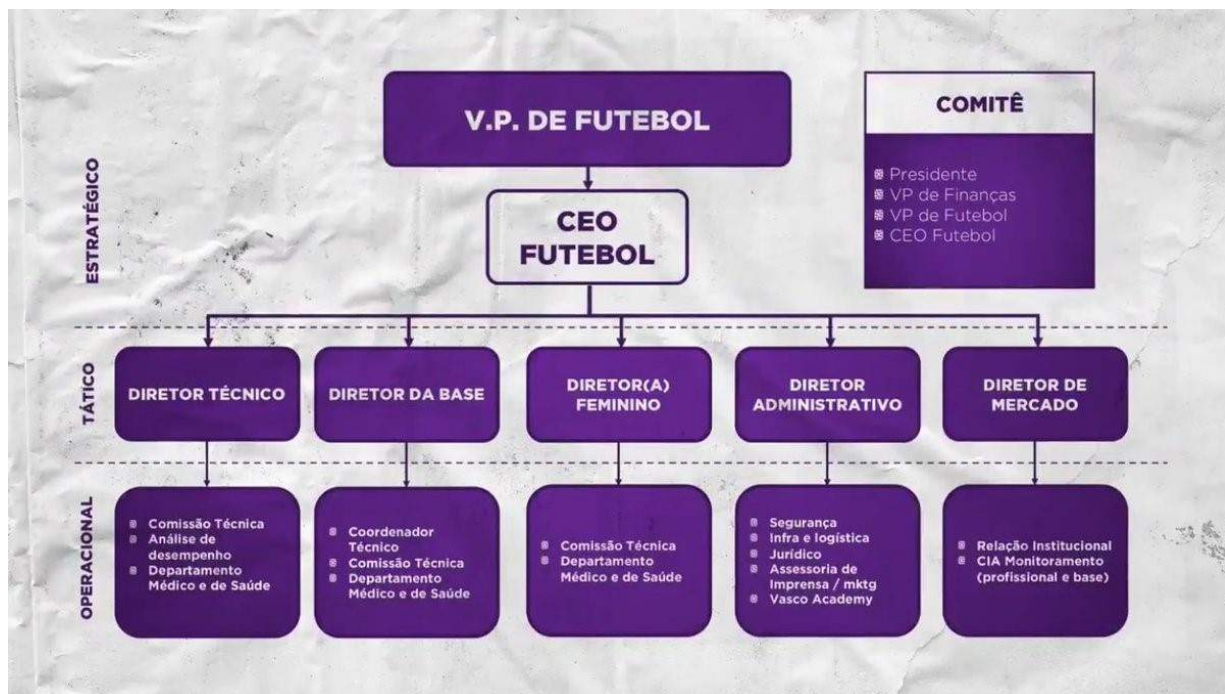
## 2.4.8 Setor de recursos humanos (RH)

O setor de recursos humanos (RH) tem uma importância fundamental na instituição, sendo responsável pelo entendimento macro de toda a estrutura de profissionais, colaboradores e atletas que participam do clube ou seleção.

A relação do RH com a logística deve ser de proximidade, para que todos tenham conhecimento e transparência das respectivas funções, responsabilidades, direitos e deveres. O gestor de logística, dentro do futebol, deve ter um entendimento de alguns pontos e muito

- Entendimento do organograma do departamento de futebol.
- Entendimento do organograma dos setores administrativos.
- Descritivo de cargos, funções e

**Figura 27. Exemplo de organograma de um departamento de futebol**



## 2.4.9 Setor de tecnologia da informação (TI)

Com o avanço da era digital, a cada ano o setor de tecnologia da informação (TI) tem tomado cada vez mais importância dentro dos clubes e seleções, trazendo novidades e subáreas como a inovação para dentro do dia a dia. Como setor de suporte, o setor de TI lida diariamente com diversos outros setores e, muitas vezes, realiza a conexão entre eles através de ferramentas e softwares da mais alta tecnologia.

Dentro do aspecto da logística, temos tido avanços tecnológicos que possibilitam operações cada vez mais organizadas e otimizadas tanto do ponto de vista operacional como do lado financeiro. A relação entre o setor de logística e de TI é cada vez mais importante em

- Suporte nos processos internos com utilização de ferramentas e softwares.
- Comunicação interna através de plataformas.
- Divulgação das operações de viagens de forma rápida através de portais

**Figura 28. Exemplo de software utilizado na logística**

The screenshot displays the 'TELAS BEATSCORE' web application. On the left is a sidebar menu with the CBF logo and various navigation options. The main content area is titled 'Atividades: Treino (14/01/2020)' and features a tabbed interface with 'Atividades' selected. Below the tabs is a table titled 'Atividades e Protocolos do Treino' with the following data:

Atividade	Protocolos/Avaliações	Protocolos/Exercícios	Duração Estimada	Notificar	Ações
Protocolo Pré-Treino	DOR, Estado Física, PSR, Sono		10 min	Não	🔍
Aquecimento		Pique 100 m Ronda Adesão Glúteo Mobilidade Articular Liberação Miofascial Fundamentos of Agilidade	25 min	Não	🔍
Tático		Jogo 10 x 10	45 min	Não	🔍

Fuente: Foothub, s.d., <https://lc.cx/h2xv9S>

CONTINUAR

## 2.5 Relação da logística com setores externos

---

Além das estruturas internas, a relação e conexão com setores externos é primordial para todas as operações.

### 2.5.1 Federações/adversários

Como organizadoras das competições, as federações normalmente têm forte relação com diversos setores do clube ou da seleção. O setor de logística deve estar sempre um passo à frente, buscando as informações necessárias para entrega de operações com mais excelência. A relação

- Saber sua autonomia e os limites de cada instituição seja clube, seleção ou federação.
- Entender os alinhamentos políticos e organizacionais nas tomadas de decisão.
- Possibilidade de trânsito

Em relação aos adversários, os clubes ou as seleções devem ter um ótimo relacionamento fora das quatro linhas. Deve-se entender que o jogo deve ser feito apenas em campo e que, externamente, quanto mais estiverem unidos e alinhados, melhor será para ambos os participantes. Os setores de

- Ingressos de reciprocidade: alinhamento prévio da quantidade e local.
- Acessos e fluxos no estádio para um deslocamento seguro e rápido.

**Figura 29. Exemplo reunião arbitral/Congresso técnico**



Fonte: Esporte News Mundo, 2023, <https://l.c.cx/h2xv9S>

## 2.5.2 Companhias aéreas

As companhias aéreas são um dos principais fornecedores ou parceiros de um setor de logística, uma vez que grande parte das viagens podem ser realizadas por transporte aéreo. Por isso, é de suma importância que o gestor de logística tenha um ótimo entendimento do funcionamento delas, das relações hierárquicas e dos processos.

O bom relacionamento da logística com as companhias aéreas pode facilitar e otimizar muitas vezes o trabalho no dia a dia para as operações de viagens das delegações e avulsas, com suporte a atletas e membros da comissão técnica. As companhias aéreas são fundamentais em alguns

- Reserva dos bilhetes aéreas.
- Emissão dos localizadores.
- Marcação de assentos.
- Possibilidades de upgrades.
- Alteração da relação de passageiros emergenciais

## 2.5.3 Hotéis

Tanto quando as companhias aéreas, os hotéis são peça fundamental para as operações de logística de viagens de um clube ou de uma seleção. A depender do nível e temporada, temos situações em que as delegações passam mais dias de vivência em hotéis do que em suas

próprias residências. Por isso, é fundamental que o gestor de logística tenha um relacionamento direto com os estabelecimentos para transformar esse ambiente em um local aconchegante para que todos tenham possibilidade de realizar um bom descanso e boas refeições.

A boa relação da logística com os hotéis pode facilitar a operação em diversos momentos, como:

- Flexibilidade de horários para *check in* e *check out*.
- Bloqueios em períodos não confirmados.
- Espaços exclusivos e dedicados para a delegação.
- Saídas e fluxos

#### 2.5.4 Autoridades

As autoridades (governamentais e de segurança) normalmente estão envolvidas nas organizações dos eventos esportivos de uma cidade, possibilitando que os eventos aconteçam com as devidas autorizações e de forma autorizada dentro das normas. Além disso, as autoridades também são responsáveis pela emissão de documentos importantes para o dia a dia de um clube ou de uma seleção.

No planejamento e operações dos eventos, é fundamental que o gestor de logística tenha rápido acesso às autoridades competentes por tais comandos, facilitando o dia a dia dessas de forma interna e externa.

A relação entre logística e autoridades, pode auxiliar em diversos momentos, como:

- Emissão e renovação de documentos: passaportes, vistos, carteiras de habilitação, permissões de residência, documentos da área de saúde, etc.
- Segurança: policiamento e escolta de estruturas utilizadas pelos clubes e

### 2.5.5 Imprensa

O futebol moderno é uma grande indústria de entretenimento do qual milhões de pessoas no mundo inteiro buscam informações, detalhes e imagens sobre os aspectos de jogo e dos bastidores, sendo dessa forma divulgado de todas as formas possíveis. Faz parte do dia a dia dos clubes e das seleções o entendimento da importância da imprensa e os seus limites do ponto de vista ético, bem como dos aspectos da logística.

O gestor de logística de um clube ou de uma seleção tem muitas vezes informações privilegiadas e, por isso, a relação com a imprensa deve ser direcionada e com as devidas interações com o setor de comunicação. Devem ser bem estabelecidos alguns processos, como:

- Fluxo da informação ou da notícia do interno para o externo.
- Trânsito de profissionais da imprensa no centro de treinamento.
- Trânsito de profissionais da imprensa no estádio.

### 2.5.6 Torcedores

Os torcedores não são apenas a peça fundamental de um clube ou seleção, eles são a essência e a razão para que toda a indústria do futebol exista e continue operacionalizando. Por isso, é importante compreender o nível de importância que eles têm dentro da estrutura e o quão impactante são as ações dos setores no dia a dia deles.

O gestor de logística de um clube ou de uma seleção deve compreender, antes de tudo, as expectativas dos torcedores e qual será a estratégia do clube para estar alinhado com elas. O gestor de logística deve ter o entendimento e alinha com muita transparência com

- Participação em viagens.
- Nos locais específicos para abordagem aos atletas e membros da comissão técnica.
- Nos acompanhamentos de treinos e jogos-treino abertos ao público.

### **2.5.7 Patrocinadores**

Os patrocinadores são empresas que pagam aos clubes determinados valores para exporem as marcas em diversos locais e uniformes dos clubes e das seleções, sustentando financeiramente dessa forma o ambiente esportivo que conhecemos hoje.

Assim, tratamos aqui os patrocinadores como peça fundamental da engrenagem e, portanto, uma área com voz ativa dentro das instituições esportivas. Do ponto de vista da logística, são importantes o entendimento e a clareza dessa relação patrocinador com o clube ou a seleção:

- Quais as propriedades serão expostas as marcas?
- Quais as peças e locais dos uniformes contarão com as marcas?
- Quais as datas de lançamentos de produtos e trocas de materiais?

CONTINUAR

## 2.6 Relação da Logística com facilitador local

---

Chamamos de facilitador local todos os fornecedores locais envolvidos na operação que possam de certa forma auxiliar na entrega da operação.

### 2.6.1 Fornecedores

O gestor de logística normalmente será o responsável pelo levantamento dos melhores fornecedores para operacionalizar as demandas dos diversos setores.

Critérios de escolha:

- Histórico da empresa: clubes ou seleções que já realizaram operações de logística.
- Reputação: análise de como os clubes ou as seleções que atuaram com o fornecedor avaliam o trabalho exercido.

## 2.6.2 Compra de suprimentos

Chamamos aqui de suprimentos toda e qualquer compra extra necessária para a operação de logística, como água, isotônico, energéticos, etc.

Do ponto de vista estratégico, o gestor de logística deve atentar primeiro à organização das demandas, uma vez que diversos setores irão solicitar algo e que muitas vezes podem ser feitas de forma centralizada ou diluída em diversos fornecedores.

Além disso, é importante que o gestor logístico esteja atendo à questão das marcas permitidas, uma vez que diversas competições vendem as propriedades para outras empresas, obrigando dessa maneira que os clubes ou as seleções utilizem determinada marca.

## Figura 30. Compra de suprimentos



Fonte: [imagem sem título sobre compra de suprimentos], (s.d.).

---

### 2.6.3 Coordenação da equipe de trabalho

Ainda que estejam todos os veículos contratados e motoristas designados, o gestor de logística deve ter no controle a coordenação dessas equipes.

O alinhamento se faz necessário para atender as demandas emergenciais e evitar qualquer tipo de ocorrências não planejadas.

CONTINUAR

## Referências

---

**ACESC**, (2024). *ACESC presente na noite de homenagem à Filipe Luís*.  
<https://acesc.org/category/esporte/>

**Barros, G.** (2024). Aeroporto de MT terá internacionalização temporária para jogos do Cuiabá na Sul-Americana. Globo.  
<https://ge.globo.com/mt/futebol/copa-sul-americana/noticia/2024/01/12/aeroporto-de-mt-tera-internacionalizacao-temporaria-para-jogos-do-cuiaba-na-sul-americana.ghtml>

**CBF**, (2024b). Regulamento Específico da Competição CBF – Copa do Brasil 2024.  
[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202401/20240105213556\\_217.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202401/20240105213556_217.pdf)

**Conmebol**, (2024). *Manual de Clubes CONMEBOL – Copa Libertadores 2024*. <https://www.conmebol.com/documentos/manual-de-clubes-conmebol-libertadores-2024/>

**ESPN**, (2022). Cruzeiro não poderá contratar jogadores por conta de dívida com o Atlético Acreano por atacante que nem atuou pelo time principal.

[https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/10105198/cruzeiro-suspenso-inscrever-atletas-divida-antiga-apos-cbf-acatar-decisao-cnrd](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/10105198/cruzeiro-suspenso-inscrever-atletas-divida-antiga-apos-cbf-acatar-decisao-cnrd)

**Atlético**, (2022). *Organograma*. <https://atletico.com.br/wp-content/uploads/2022/10/ORGANOGRAMA-2022.pdf>

**Mattos, R.** (2023). *CBF manda cobrir marca Allianz em jogo do Palmeiras na Copa do Brasil*. <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2023/04/13/cbf-manda-cobrir-marca-allianz-em-jogo-do-palmeiras-na-copa-do-brasil.htm>

**Globo**, (2024). *Sem Milito, Atlético-MG terá auxiliar no comando em estreia na Libertadores; conheça a comissão*. <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2024/04/01/sem-milito-atletico-mg-tera-auxiliar-no-comando-em-estrela-na-libertadores-conheca-a-comissao.ghtm>

**Racing Club de Mvdeo** [Racing Club de Mvdeo], (2024). Información acerca de la llegada de nuestros parciales y mapa de ubicación. X. <https://x.com/RacingClubUru/status/1795489727476609349>

**Netvasco**, (2020). Chapa Mais Vasco divulga organograma do departamento de futebol.  
<https://www.netvasco.com.br/n/258392/chapa-mais-vasco-divulga-organograma-do-departamento-de-futebol>

**Foohub**, (s.d.). Tecnologias para auxiliar o executivo de futebol.  
<https://foohub.com.br/tecnologias-para-auxiliar-o-executivo-de-futebol/>

**Esporte News Mundo**, (2023). *FMF define os grupos do Campeonato Mineiro* 2024.  
<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/estaduais/campeonato-mineiro/fmf-define-os-grupos-do-campeonato-mineiro-2024-confira,c4d8d734f1f2d136ea065af3b8e4c3ef4i92s6y8.html>

**CBF**, (2024a). Regulamento Geral de Competições para 2024.  
<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/index/cbf-publica-regulamento-geral-de-competicoes-para-2024>

**CBF**, (2024b). Regulamento Específico de Competições para 2024.  
[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202401/20240105213556\\_217.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202401/20240105213556_217.pdf)

CONTINUAR