

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

MÓDULO 3. OPERAÇÕES DE
JOGO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

3.1 Visitas precursoras

3.1.1 O que são visitas precursoras

As visitas precursoras (também conhecidas como visitas técnicas pré-operação) ocorrem em um período antes da realização do evento e têm como objetivo principal a análise e a interação in loco com todos os pontos de atenção da operação de logística, que será realizada para determinado jogo. Elas são fundamentais para o planejamento da logística e sucesso na operação do jogo do clube ou da seleção.

Dependendo da competição e datas dos jogos, as visitas precursoras podem acontecer com muita antecedência, possibilitando que o gestor de logística tenha tempo suficiente para organizar, planejar e preparar melhor a operação. Entretanto, outras vezes a visita in loco pode nem sequer acontecer devido ao dinâmico calendário esportivo. Nesse contexto e com as grandes inovações tecnológicas, o gestor de logística deve buscar soluções para mapear todas as opções para definir de forma mais assertiva possível as estruturas que a delegação irá utilizar.

Considerando um cenário positivo da sua realização, as visitas precursoras ocorrem na intenção de reconhecimento de todas as demandas relativas à operação, analisando diversos quesitos da hospedagem, veículos, estádios, centros de treinamento, aeroporto, etc.

Dessa forma, quando a operação já está ocorrendo, o gestor de logística tem mapeado todos os cenários possíveis, gerenciando melhor os riscos e exercendo melhor seu papel.

3.1.2 Seleção de fornecedores

O gestor de logística de um clube ou de uma seleção é o grande responsável pela escolha de fornecedores que estarão envolvidos na operação de logística. Por isso, é importante que, além da experiência de algumas operações, ele tenha também um bom *networking* que possibilite consultas e feedbacks de outras delegações que tenham usado os fornecedores de forma mais recente possível, possibilitando decisões mais assertivas.

Hospedagem: a seleção da hospedagem é um dos principais pontos de atenção da visita precursora. A identificação dos espaços necessários de acomodação, bem como outras estruturas utilizadas pela delegação é essencial para uma boa logística. Antes da visita

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

precursora, é fundamental a identificação do nível de hotel e da estrutura necessária para a delegação, entendendo os limites orçamentários e operacionais de cada delegação. Dependendo do clube ou da seleção e das respectivas categorias do qual o gestor de logística é responsável, é importante a elaboração de um manual com os requerimentos mínimos e necessários para cada situação, direcionando ainda mais as escolhas de cada fornecedor para os eventos.

Os pontos fundamentais para análise das opções de hospedagem na visita precursora:

- Localização
 - Distâncias:
 - Em relação ao estádio de jogo.
 - Em relação ao local de treino.
 - Em relação ao aeroporto.
 - Análise do nível de ruído e influência de estruturas próximas:
 - Atrações públicas como cassino, shopping, etc.
 - Praças públicas e possíveis locais de eventos.
 - Hospitais, mercados.
 - Pontos turísticos.
- Estrutura
 - Apartamentos:
 - Quantidade de apartamentos por andar.
 - Análise dos tipos de apartamentos.
 - Possibilidade de adaptações dos quartos (camas, mobília).
 - Dimensões das camas.
 - Espaço para refeições:
 - Sala de refeições privativa.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

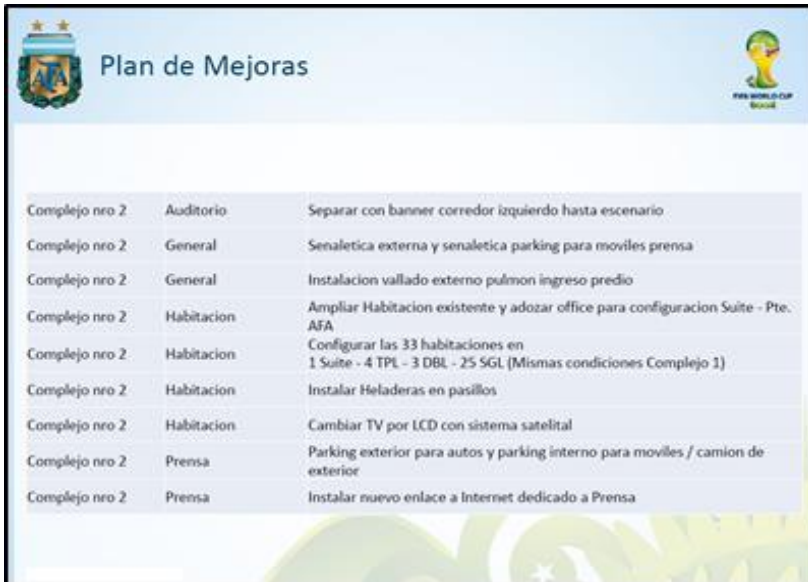
- Restaurante exclusivo.
- Restaurante aberto ao público.
- Salas de reunião designadas para:
 - Preleção da comissão técnica.
 - Coletivas de imprensa.
 - *Facilitar o acesso dos membros da imprensa de forma direta a sala, evitando o contato com toda a delegação:*
 - Recebimento de familiares e convidados.
 - Atividades desportivas e de recuperação:
 - Academia.
 - *Nível de equipamentos, exclusividade:*
 - Spa.
 - Sauna.
 - Piscina.
 - Jacuzzi.
 - Rotas alternativas de acesso aos espaços dedicados ao clube ou à seleção.
 - Estacionamento:
 - Vaga para os veículos.
 - Restrições de acesso ou fluxo de outros veículos.
 - Tempo disponível para retirar os veículos.
 - Atendimento
 - Setor comercial/financeiro:
 - Acordo de reserva e bloqueios.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Contrato de serviços.
- Condições de pagamento.
- Setor de reservas/recepção:
 - Necessidade de chave para acesso aos andares e apartamentos.
 - Trocas de apartamentos emergenciais.
 - Nível de ocupação.
- Setor de eventos:
 - Eventos que ocorrerão no mesmo período.
 - Montagem da estrutura física.
 - Disponibilidade de materiais e estrutura tecnológica necessária.
 - Responsáveis pelo atendimento.
 - Escala de profissionais.
- Setor de A&B:
 - Restrições de cardápio e insumos.
 - Indicações e sugestões locais externas.
 - Produção própria ou terceirizada.
 - Conservação dos alimentos.
 - Especialidades da equipe de atendimento.
 - Flexibilidade de preparação e montagem.
 - Fornecimento de alimentação para equipe de apoio.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

Figura 1: Ejemplo pan de mejoras



The image shows a document titled 'Plan de Mejoras' (Improvement Plan) for 'Complejo nro 2'. It features the Argentine national football team crest on the left and the FIFA World Cup logo on the right. The main content is a table with three columns: 'Complejo nro 2', 'Categoría', and 'Descripción'. The table lists various improvement items for different areas like Auditorio, General, Habitación, and Prensa.

Complejo nro 2	Categoría	Descripción
Complejo nro 2	Auditorio	Separar con banner corredor izquierdo hasta escenario
Complejo nro 2	General	Senaletica externa y senaletica parking para moviles prensa
Complejo nro 2	General	Instalacion vallado externo pulmon ingreso predio
Complejo nro 2	Habitacion	Ampliar Habitacion existente y adozar office para configuracion Suite - Pte. AFA
Complejo nro 2	Habitacion	Configurar las 33 habitaciones en 1 Suite - 4 TPL - 3 DBL - 25 SGL [Mismas condiciones Complejo 1]
Complejo nro 2	Habitacion	Instalar Heladeras en pasillos
Complejo nro 2	Habitacion	Cambiar TV por LCD con sistema satelital
Complejo nro 2	Prensa	Parking exterior para autos y parking interno para moviles / camion de exterior
Complejo nro 2	Prensa	Instalar nuevo enlace a Internet dedicado a Prensa

Fonte: [Imagen sin título sobre pan de mejoras], (2014).

- **Transporte:** os clubes e as seleções realizam diversos deslocamentos, seja por vias terrestres ou aéreas. Assim como a seleção da hospedagem, entender os critérios de seleção do transporte também é fundamental para uma operação de logística bem-sucedida. Principalmente, com o maior nível de segurança possível, uma vez que estamos falando do transporte do maior patrimônio do clube ou da seleção: as pessoas, ou seja, os profissionais envolvidos na delegação.

Os pontos fundamentais para análise das opções de transporte na visita precursora:

- Transporte terrestre
 - Levantamento do tipo de veículos necessários e disponíveis:
 - Ônibus.
 - Van de passageiros.
 - Caminhão ou van de carga.
 - Carro.
 - Outros tipos de veículos.
 - Qualidade dos veículos:

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Ano de fabricação.
- Revisão e seguro.
- Quantidade e configuração dos assentos.
- Dimensão do bagageiro.
- Banheiro disponível.
- Serviços:
 - Tempo para troca do veículo em caso de necessidade.
 - Cortinas e película de blindagem.
 - Geladeira/bebedouros.
 - Comodidades: cabo USB, manta, conexão WIFI.
 - Motoristas responsáveis.
 - Experiências prévias e conhecimento dos itinerários.

Figura 2: Transporte terrestre



Fonte: [Imagen sin título sobre transporte terrestre], (2014).

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Transporte aéreo
 - Levantamento do tipo de aeronave disponível:
 - Turbo-Hélices.
 - Jatos.
 - Cargo.
 - Qualidade da frota:
 - Tempo de voo.
 - Manutenção, revisão e seguro.
 - Serviços:
 - Catering.
 - Marcação de assentos.
 - Hotéis utilizados em caso de cancelamento.
 - Documentos necessários e para casos emergenciais.
 - Supervisor responsável.
 - Aeroporto:
 - Serviços segregados.
- Embarque e desembarque.
- Raio X.
- Fluxo de bagagens.
 - Local utilizado para estacionamento do ônibus.
 - Tempo de espera.
- Hotel dentro do aeroporto.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Espaço de espera e sala VIP.
- Local exclusivo para refeições.
- Aeroporto alternativo utilizado em caso de não ter condições de pouso ou decolagem.
- Órgãos e autoridades presentes na estrutura.
- Aduana e imigração.

Figura 3: Transporte aéreo



Fonte: [Imagem sin título sobre transporte aéreo], (2014).

Receptivo: são prestadores de serviços locais das operações, que devem ter um amplo conhecimento das estruturas disponíveis e utilizadas, ficando como ponto de apoio para qualquer necessidade das delegações sejam elas seleções ou clubes.

Os pontos fundamentais para análise do receptivo na visita precursora:

- Capilaridade de atendimento
- Relacionamento com as estruturas da operação:
- Aeroporto

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Hotel
- Estádio
- Local de treino
- Nível de atendimento
 - Profissionalismo e conduta:
 - Orientações
 - Vestimenta
 - Realização de compras:
 - Gelo
 - Água
 - Outros itens

Figura 4: Capilaridade de atendimento

Bebidas Oficiais (TBC y VSTH's)	
Producto	N.º de bebidas x día
Agua sin gas Crystal: Pet 600ml.	200
Powerade: Pet x 600 ml.	160

Bebidas Oficiais Adicionales Partidos y Entrenamientos Oficiales	
Producto	N.º de bebidas x día
Agua sin gas Crystal: Pet 600ml.	90
Powerade: Pet x 600 ml.	90

Bebidas Adicionales (TBC)	
Producto	N.º de bebidas x día
Agua sin gas Crystal: botella 1,5 lts.	100
Coca-Cola: botella 2,250 lts	32
Coca-Cola Light: botella 2,250 lts	16
Sprite: botella 2,250 lts	40
Fanta: botella 2,250 lts	32
Agua con gas Crystal: botella 1,5 lts	40

Fonte: [Imagem sem título sobre capilaridade de atendimento], (2014).

Autoavaliação. Destacado em amarelo resposta correta

Quais são pontos fundamentais para análise das opções de hospedagem na visita precursora?

a) Distâncias em relação ao estádio de jogo.

b) Quantidade de apartamentos por andar.

c) Tipo de café da manhã oferecido.

d) Sala de Refeições privativa.

3.1.3 Definição de estruturas e instalações

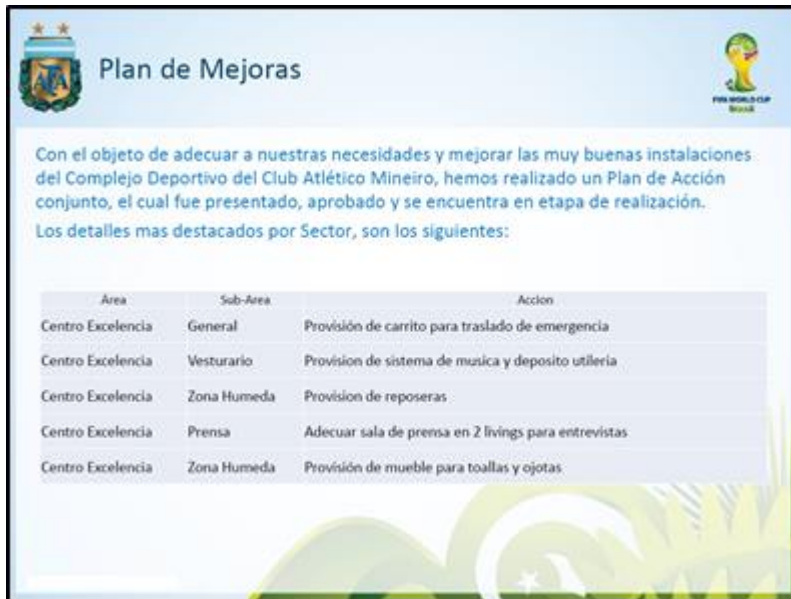
Além da seleção dos fornecedores, o gestor de logística normalmente é o profissional designado para definir as estruturas e as instalações que serão utilizadas nas operações.

Dependendo da dimensão do clube ou da seleção e a operação a ser realizada (jogo ou competição), é de responsabilidade do gestor de logística ter o embasamento para definição de estruturas.

- Campo de treinamento:
 - Estrutura disponível: campo, academia, vestiário, refeitório.
 - Estrutura externa necessária para locação.
 - Localização.
 - Exclusividade e privacidade.
 - Permutas e reciprocidade.
- Local de recuperação:
 - Academia.
 - Banheira e jacuzzi.
 - Sauna.
 - Piscina.

Figura 5: Definição de estruturas e instalações

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL



Plan de Mejoras

Con el objeto de adecuar a nuestras necesidades y mejorar las muy buenas instalaciones del Complejo Deportivo del Club Atlético Mineiro, hemos realizado un Plan de Acción conjunto, el cual fue presentado, aprobado y se encuentra en etapa de realización. Los detalles mas destacados por Sector, son los siguientes:

Area	Sub-Area	Acción
Centro Excelencia	General	Provisión de carrito para traslado de emergencia
Centro Excelencia	Vestuario	Provisión de sistema de musica y deposito utilería
Centro Excelencia	Zona Humeda	Provisión de reposeras
Centro Excelencia	Prensa	Adecuar sala de prensa en 2 livings para entrevistas
Centro Excelencia	Zona Humeda	Provisión de mueble para toallas y ojotas

Fonte: [Imagem sem título sobre definição de estruturas e instalações], (2014).

3.1.4 Programação/deslocamentos

Partindo da premissa que o gestor de logística tem o entendimento geral de toda a estrutura e tempos de deslocamentos, cabe a ele também o alinhamento da programação definida pelo departamento técnico, uma vez que as atividades no futebol são em grande maioria cronometradas e com horários específicos.

Alguns pontos são fundamentais para organização da programação:

- Tempo estimado para entrada/saída do ônibus.
- Tempo estimado de refeições.
- Tempo estimado de reuniões/preleção.
- Elevadores dedicados no hotel.
- Fluxo de outros eventos.
- Operações de trânsito.
- Alinhamento com o departamento de segurança.
- Eventos externos que possam interferir na programação.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Áreas exclusivas da delegação.
- Áreas públicas que serão utilizadas.

Cabe ao gestor de logística o entendimento e o alinhamento com todos os setores responsáveis para o bom andamento da programação, evitando atrasos que possam gerar penalidade para o clube ou para a seleção.

Figura 6: Programação/deslocamentos

Ciudades	Belo H	Brasilia	P. Alegre	Rio	Sao Paulo
Belo H		00:55	02:06	00:33	00:46
Brasilia	00:55		02:28	01:24	01:19
Pto. Alegre	02:06	02:28		01:44	03:14
Rio	00:33	01:24	01:44		00:31
Sao Paulo	00:46	01:19	03:14	00:31	

* Tiempos estimados de Vuelo informados por el Comité Organizador Local

Fonte: [Imagem sem título sobre programação/deslocamentos], (2014), AFA.

ANEXO

MODELO DE PROGRAMAÇÃO DE DESLOCAMENTOS

Reuniões operacionais

As reuniões operacionais são importantes para alinhamento de diversas áreas e entendimento dos processos. Podem ser realizadas in loco quando tem a possibilidade de realização de visita precursora, mas também podem ser feitas de maneira remota.

É importante que sejam criados atas e registros das definições, de maneira a controlar que

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

durante a operação as predefinições das reuniões operacionais sejam executadas.

Possíveis *stakeholders* participantes de reuniões:

- Fornecedores:
 - Hotel
 - Transporte
 - Aeroporto
 - Receptivo
- Órgãos públicos:
 - Polícia
- Torcidas organizadas

Figura 7: Reuniões operacionais



Fonte: [Imagem sin título sobre reuniões operacionais], (s.f.).

Autoavaliação. Destacado em amarelo resposta correta

Quais são possíveis stakeholders participantes de reuniões operacionais?

- a) Fornecedores de hotel
- b) Representantes de torcidas organizadas
- c) Empresas de catering
- d) Organizações de eventos
- e) Polícia

3.1.5 Sistema de comunicação e registros

A comunicação de tudo que for inspecionado pelo gestor de logística deve chegar de forma clara e objetiva aos demais setores do clube ou da seleção. Todas as informações captadas pelo gestor na visita precursora serão importantes para determinar as demais atividades. Por isso, a forma como serão registradas também podem facilitar em sua transmissão aos demais profissionais.

A utilização de imagens e vídeos nos registros pode facilitar o entendimento de todos das estruturas que serão utilizadas. O ideal é que o gestor de logística consiga organizar as informações de maneira segmentada para facilitar também o entendimento de cada área ou setor do clube ou da seleção de toda a estrutura que será destinada.

Figura 7: Sistema de comunicação e registros

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL



Fonte: [Imagem sin título sobre sistema de comunicação e registros], (s.f.).

3.2 Interação com responsáveis

3.2.1 Organização da competição

A organização dos eventos esportivos parte sempre de um núcleo organizador.

Nos megaeventos, o COL (Comitê Organizador Local) é responsável por planejar o evento esportivo. Nos eventos organizados pelas federações, normalmente essas funções ficam a cargo das diretorias de competições e seus representantes.

Independente de qual for o formato e organização, o gestor de logística deve ter interação rápida e fluída com a organização do torneio, cobrando e recebendo informações sempre atualizadas para ajustes necessários.

A organização do torneio é responsável por informações importantes para que o gestor de logística tenha sucesso nas operações, como:

- Regulamento geral da competição.

- Regulamento específico da competição.
- Tabela geral.
- Tabela detalhada/desmembrada.
- Informativos e alterações.
- Monitoramento de estádios e avaliação técnica.
- Segurança no interior e entornos dos estádios.
- Programa de voluntários e coordenação das ações das sedes.
- Eventos auxiliares como sorteios.
- Programa de embaixadores.
- Logística transporte de delegações.
- Campanhas de sustentabilidade e responsabilidade social.

3.2.2 Responsável técnico operacional

Os jogos de futebol acontecem em diversos locais com estruturas completamente diferentes. Diante disso, temos situações em que o clube ou a seleção jogará em um estádio com nível operacional de excelência, bem como outros momentos não teremos a mesma qualidade.

Como o gestor de logística é a figura de frente do clube e da seleção, cabe ao profissional ter uma interação grande com o responsável técnico-operacional do jogo, seja ele externo ou do próprio estádio.

É importante que o gestor de logística tenha mapeado as demandas técnicas, de infraestrutura e manutenção.

Demandas técnicas do jogo:

- Noções exatas das dimensões do campo.
- Local de aquecimento.
- Localização do VAR.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

- Condições do gramado.
- Irrigação.
- Cumprimento dos regulamentos.
- Grupos dos oficiais responsáveis.
- Conexão com arbitragem.
- Contagem regressiva.

Infraestrutura:

- Conexões com parte elétrica (tomadas/internet).
- Locais de acesso restrito.
- Infraestrutura provisória/portátil (mesas, cadeiras).

Manutenção:

- Conexões com parte elétrica (tomadas/internet).

Limpeza:

- Limpeza dos vestiários.
- Limpeza das áreas de circulação.
- Limpeza dos bancos de substituição.

3.2.3 Responsável comercial/protocolos

Em jogos de grandes eventos, é possível que tenha um profissional designado para a parte comercial da partida, ou seja, para o cuidado com as marcas expostas, cores, bandeiras, cânticos, marketing de emboscada, etc. O gestor de logística deve estar bem alinhado com esse profissional, visando evitar qualquer tipo de punição ao clube ou à seleção por desinformação.

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

Cabe ao gestor de logística, também, um entendimento geral dos protocolos envolvidos em determinado jogo ou competição, respeitando o regulamento e as diretrizes estabelecidas previamente. Alguns protocolos pré-determinados do qual o gestor de logística deve ter conhecimento são:

Linha de entrada.

- Titulares.
- Reservas.
- Comissão técnica.
- Participação de crianças.
- Fotos oficiais.

Ações comerciais:

- Pré-jogo.
- Intervalo.
- Pós-jogo.

Credenciamento:

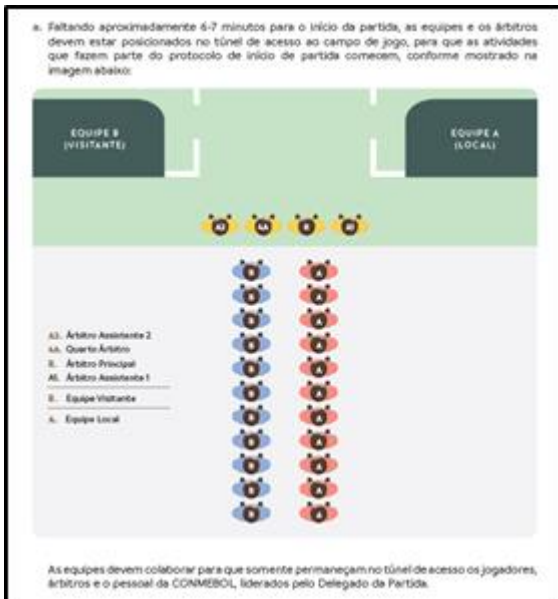
- Atletas.
- Comissão técnica.
- Diretoria.
- Convidados.

Premiações:

- Quantidade de medalhas.
- Programação da cerimônia.
- Transporte de troféus.

Figura 8. Exemplo de protocolo de premiação Copa Libertadores

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL



Fonte: Conmebol, 2022, <https://lc.cx/BuR4P->

3.2.4 Responsável médico

Em grandes eventos se nota, também, a presença do responsável médico do jogo. Esse profissional é capacitado para coordenar todos os assuntos médicos, como:

- Controle, verificação e cumprimento de serviços e disposições médicas estipuladas nos regulamentos e protocolos da competição.
- Apoio aos médicos dos clubes e seleções quando ocorrerem lesões.
- Reportes e informes da organização do evento.
- Orientação do doping e informações prévias do sorteio e regras do exame.

O gestor de logística do clube ou da seleção deve ter uma interação rápida e objetiva com o responsável médico da competição, principalmente para qualquer demanda de saúde de urgência que envolva deslocamento para rede de hospital credenciada, bem como os tipos de documentos necessários, como plano de saúde dos atletas e comissão técnica, carteira de vacinação dos envolvidos, etc.

Autoavaliação. Destacado em amarelo resposta correta

Quais são duas responsabilidades do responsável médico do jogo em grandes eventos?

a) Controle e verificação de serviços médicos estipulados nos regulamentos.

b) Coordenação da logística de transporte dos atletas.

c) Apoio aos médicos dos clubes e seleções em caso de lesões.

d) Planejamento financeiro do evento.

e) Organização das coletivas de imprensa.

3.2.5 Responsável da segurança

Na realização de grandes eventos temos a figura do responsável da segurança ou chefe de segurança, como habitualmente é apresentado. Ele é responsável por garantir o cumprimento do regulamento e diretrizes de segurança das competições, servindo de conexão com os responsáveis de segurança e gestores de logística dos clubes e das seleções com as autoridades locais, tendo o controle de:

- Itinerário de viagem.
- Hotel de hospedagem.
- Transporte interno.
- Segurança dos jogos.
- Antecedentes de jogos anteriores.
- Necessidade de segurança privada.
- Exigências de escolta.

Nas competições oficiais da CONMEBOL a função é conhecida como Oficial de Segurança da CONMEBOL (OSC).

3.2.6 Responsável pela comunicação

Quando o evento apresenta um responsável pela comunicação, ele fica a cargo de fazer a conexão entre os responsáveis da imprensa dos clubes e as operações do estádio,

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

trabalhando em conjunto com eles. A cargo do responsável pela comunicação do jogo, temos as seguintes tarefas:

- Coordenar todas as operações e serviços destinados à imprensa credenciada dos partidos.
- Organizar as atividades de imprensa previstas na partida e comunicar as necessidades aos fornecedores.
- Organizar com os clubes os requerimentos relacionados com a imprensa, como exemplo as entrevistas pontuais ou as coletivas de imprensa.
- Coordenar com os clubes o credenciamento da imprensa e espaço dos fotógrafos.

O gestor de logística do clube ou da seleção deve ter um conhecimento macro de todas as necessidades do setor de comunicação, uma vez que interfere diretamente na programação das atividades da delegação.

3.2.7 Responsável pela arbitragem

Diversas competições possuem um departamento específico ou profissional dedicado à seleção da arbitragem para as partidas. Como mandante, os clubes e as seleções devem estar atentos aos requisitos necessários e exigidos para atenção ao árbitro. Como visitante, o bom relacionamento faz-se ainda importante para evitar qualquer problema que possa acarretar punições desnecessárias.

O papel do gestor de logística nessa interação é fundamental, visto que diversas vezes ele também é o responsável administrativo de todas as solicitações e ocorrências. Por isso, é importante que tenha conhecimentos prévios de:

- Súmula
- Pré-convocação
- Regras do jogo
- Regulamento da competição

3.2.8 Responsável pelos serviços fornecidos

Em diversas competições, os serviços utilizados pelo clube ou pela seleção são de

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

responsabilidade da própria competição. É de suma importância que o gestor de logística tenha conhecimento do que é um direito da delegação, para que consiga negociar também melhores condições para uma operação de excelência.

Ainda que alguns serviços possam ser oferecidos pela competição, cabe ao gestor de logística a atenção redobrada para que a entrega seja de acordo com as expectativas da operação. Para isso, o profissional deve estar atento a determinados pontos como:

Transporte

Designação dos motoristas.

Alinhamento das condições dos veículos.

Conferência das restrições: acessos, altura, trajeto.

Hospedagem

Critérios para seleção dos hotéis.

Planos alternativos.

Eventos de grande porte que podem impactar a operação.

Qualidade do serviço do hotel e equipe.

Refeições.

Figura 9. Pacote de serviços por determinada

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

Capítulo 5 – Das disposições financeiras

Art. 23º – A renda líquida na 1ª e 2ª Fases será dividida entre os Clubes na relação de 60% para o Clube mandante e 40% para o visitante.

Art. 24º – A renda líquida de cada partida da 3ª Fase em diante será do Clube mandante, devendo os descontos sobre a renda bruta serem aplicados de acordo com o disposto no RGC.

Art. 25º – Em não ocorrendo o recolhimento do desconto relativo ao INSS, a Federação responsável poderá ser, através de comunicação da CBF, impedida de realizar jogos da COPA DO BRASIL no seu Estado.

Art. 26º – 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 Delegado Financeiro da partida.

Art. 27º – Os Clubes farão jus aos seguintes benefícios de ordem financeira:

- Cotas de participação por fase disputada, conforme tabela a ser publicada pela DF;
- Passagens rodoviárias para distâncias de até 500 km, para delegações dos Clubes visitantes limitadas a 40 (quarenta) pessoas ou aluguel de ônibus, a critério do Clube visitante;
- Passagens aéreas para distâncias superiores a 500km, para delegações dos Clubes visitantes limitadas a 25 (vinte e cinco) pessoas até as Oitavas de Final;
- Passagens aéreas para distâncias superiores a 500km, para delegações dos Clubes visitantes limitadas a 30 (trinta) pessoas após as Oitavas de Final;
- Abono integral para despesas de alimentação e hospedagem dos Clubes visitantes;
- Premiações.

Fonte: CFB, 2024, <https://lc.cx/DqL1XY>

3.3 Operação de jogo

3.3.1 Atividades esportivas

A operação de jogo não se limita apenas aos 90 minutos de bola rolando na partida. Em um evento temos outras atividades esportivas que contemplam também toda uma necessidade de organização e planejamento bem executado do qual o gestor de logística do clube ou da seleção é parte fundamental do processo.

Antes de entendermos as atividades esportivas, é importante alinharmos algumas expressões e abreviações adotadas nesse tipo de evento:

- MD (*match day*): é o dia do jogo, literalmente é a data específica em que o encontro irá acontecer. Essa data serve de referência para diversas atividades dentro de uma operação de jogo, seja do ponto de vista esportivo ou administrativo.
- MD-1: especificamente é o dia anterior da partida. Assim como podemos utilizar MD-2 para referir a dois dias antes da partida, ou MD-3 para três dias antes do evento. O sinal negativo significa que a data mencionada é antes da realização da partida, podendo ser seguida do número qualquer que for referenciada. Essas datas são importantes para diversos prazos e eventos que acontecem

antes mesmo do jogo oficial.

- MD+1: assim como o sinal negativo traz a ideia de dias antes do jogo, o sinal positivo já se refere aos dias posteriores, podendo ser utilizado com qualquer número, como por exemplo MD+2, MD+3, etc. O marco temporal tendo a partida como referência, funciona principalmente para determinar as datas e atividades posteriores ao jogo.

A partir do entendimento das datas, o gestor de logística consegue realizar a programação da sua delegação para as principais atividades esportivas de uma operação de jogo:

MD-1, MD-2, MD-3...

- Treino: normalmente realizado em local distinto do jogo.

MD-1

- Reconhecimento de campo: dependendo da competição é autorizado que a delegação realize uma atividade no campo do jogo.

MD:

- Aquecimento: antes do jogo ocorrer.
- Jogo.
- Ativação: normalmente utiliza-se a estrutura do próprio estádio para realizar ativações dos atletas que não participaram do jogo.

MD+1

- Recovery: utilizando da estrutura própria ou terceirizada para recuperação dos atletas.

3.3.2 Vestiário

O vestiário para uma delegação de futebol é um dos locais mais importantes para a operação de um jogo, pois é nesse ambiente em que atletas e comissão técnica realizam toda a concentração necessária para que a performance esportiva ocorra dentro do esperado.

O gestor de logística muitas vezes é o profissional que, através das visitas precursoras ou relacionamento com os clubes mandantes, organizará toda a parte estrutural para

atendimento da delegação. Para isso, ele deve estar atento às demandas de cada área e alinhar entre os respectivos profissionais as expectativas para que tudo saia como planejado.

- Rouparia:
 - Local seguro para armazenamento de materiais.
 - Controle, saída e devolução de materiais.
- Fisioterapia:
 - Estrutura de macas.
 - Máquina de gelo.
 - Pontos de energia para equipamentos.
- Ativação e performance:
 - Espaço para alongamento.
 - Espaço para aquecimento.
 - Banheira/jacuzzi para recuperação.
- Segurança:
 - Controle de acesso ao vestiário.
 - Entrega de credenciais/pulseiras.
- Comissão técnica:
 - Espaço separado.
- Sala de reunião/troca de informações.

3.3.3 Coletiva de imprensa

A coletiva de imprensa é uma atividade muito comum em operações de jogo. Normalmente, os clubes e as seleções possuem um profissional responsável para organizar a coletiva e orientar tanto atletas ou comissão técnica como também os órgãos de imprensa

interessados de como será realizada.

As imprensas ocorrem em diversos momentos, antes e depois dos jogos e em horários pré-estabelecidos. O gestor de logística deve ter um entendimento geral dela é organizada para que não afete no planejamento da operação de jogo.

Para isso é importante que esteja alinhado junto ao assessor de imprensa de algumas informações, com:

- Diferença entre coletiva aberta e entrevista exclusiva.
- Permissão de acesso.
- Quantidade de profissionais.
- Estrutura disponível (mesa, cadeiras).
- Serviços extras (catering, internet dedicada, tradução).

3.3.4 Cronograma e timeline

Os eventos esportivos possuem uma programação muito definida de atividades e horários pré-estabelecidos. Não apenas pelo fato de o regulamento prever tais atividades, mas a influência da indústria do entretenimento na cobertura desses eventos faz com que essa necessidade de tudo seguir uma determinada ordem funcione de forma bem sincronizada.

O gestor de logística como profissional fundamental nas operações de jogo, deve ter um entendimento de cada atividade e prazos, orientando os demais profissionais envolvidos e evitando dessa forma atrasos e multas.

Figura 10. Modelo de *timeline* CAM

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL



Fonte: [Imagem sin título sobre modelo de timeline CAM], (s.f.).

Os prazos e cronogramas não são apenas em relação à operação do jogo, mas também durante esse a uma série de ações que devem ser seguidas de acordo com o minuto pré-estabelecido.

Figura 11. Prazos e cronogramas do jogo

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

Equipo A	CLUBE ATLÉTICO MINEIRO		Equipo B	CLUB ATHLETICO PARANAENSE	
Jugado em	BELO HORIZONTE		Fecha	23/5/23	
Estadio	GOV. MAGALHÃES PINTO - MINEIRÃO		Hora	19:00	
Kick Off	19:00				
- 4:00	h	Chequeo de seguridad completo		a las	15:00
- 3:00	h	Apertura del Estadio		a las	16:00
Llegada al Estadio					
- 5:00	h	Llegada de los Oficiales de Partido		a las	14:00
- 1:30	h	Llegada de los Equipos / Llegada de los Árbitros		a las	17:30
Inicio del Protocolo de Juego					
- 01:30	h	Entrega de la planilla de jugadores por los equipos para el Delegado de Partido		a las	17:30
- 01:15	h	Distribución de la Planilla de Partido para Equipos, Prensa, Árbitros, Voz del Estadio		a las	17:45
- 01:10	h	Chequeo del equipo visitante, documentación e indumentaria con el 4to Árbitro		a las	17:50
- 01:00	h	Chequeo del equipo local, documentación e indumentaria con el 4to Árbitro		a las	18:00
- 01:00	h	Ingreso de los Pasapelotas a sus respectivas posiciones dentro del campo de juego		a las	18:00
- 0:50	min	Inicio del Calentamiento		a las	18:10
- 0:30	min	Voz del estadio anuncia las alineaciones		a las	18:30
- 0:20	min	Fin del Calentamiento		a las	18:40
- 0:18	min	Ultimo chequeo del campo de juego		a las	18:42
- 12:00	min	Aviso de 3 minutos para los Equipos		a las	18:48:00
- 09:00	min	Suplentes y Cuerpo Técnico ingresan al campo de juego		a las	18:51:00
- 08:00	min	Jugadores dejan el vestuario y se reúnen en el túnel		a las	18:52:00
- 07:30	min	Último chequeo de los equipos en el tunel central		a las	18:52:30
- 07:00	min	Ingreso de los Equipos al campo de juego (Himno CONMEBOL)		a las	18:53:00
- 06:00	min	Formación de los Equipos frente a la tribuna de honor		a las	18:54:00
- 05:30	min	Ejecución de Himno Nacional de Brasil		a las	18:54:30
- 02:15	min	Saludo de manos y foto oficial de los equipos		a las	18:57:45
- 01:30	min	Sorteo de Campo y foto con Equipo Arbitral		a las	18:58:30
- 01:00	min	Minuto de silencio em homenagem a Pelé		a las	18:59:00
0:00		Inicio del Partido			19:00
El entretiempo debe durar 15 minutos entre silbato y silbato					

Fonte: [Imagen sin título sobre prazos e cronogramas do jogo], (2023), Conmebol.

Referências

GESTÃO DE LOGÍSTICA APLICADA EM CLUBES E SELEÇÕES DE FUTEBOL

[Imagem sin título sobre capilaridade de atendimento], (2014).

[Imagem sin título sobre definição de estruturas e instalações], (2014).

[Imagem sin título sobre modelo de timeline CAM], (s.f.).

[Imagem sin título sobre pan de mejoras], (2014).

[Imagem sin título sobre prazos e cronogramas do jogo], (2023), Conmebol.

[Imagem sin título sobre programação/deslocamentos], (2014), AFA.

[Imagem sin título sobre reuniões operacionais], (s.f.).

[Imagem sin título sobre sistema de comunicação e registros], (s.f.).

[Imagem sin título sobre transporte aéreo], (2014).

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

Conmebol, (2022). *Manual de clubes 2023*. <https://cdn.conmebol.com/wp-content/uploads/2022/12/Manual-de-Clubes-CL-2023-1.pdf>