GESTÃO ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DOS CLUBES TRADICIONAIS DE VITÓRIA

Maik Vaneli Pasito; Dirce Maria Correa da Silva; Wagner dos Santos[1]
[1]Núcleo de Gestão e Teoria Aplicada ao Esporte/NATA/UVV

RESUMO

Este trabalho objetiva identificar os processos administrativos de três clubes do município de Vitória, capital do estado do Espírito Santo, verificando os gastos referentes à participação em competições oficiais, a existência de planejamento e de gestor esportivo. O estudo foi de caráter analítico descritivo, no qual, utilizou a entrevista semi-estruturada para a coleta de dados. Os dados foram analisados tomando como base os conteúdos das falas dos sujeitos participantes da pesquisa. Verifica-se que os clubes analisados não têm a preocupação com as questões relacionadas à gestão esportiva, sendo todos administrados de forma amadora e não sistematizada, gerando uma organização amadorística do esporte. Um outro fator identificado foi a constante dependência do Poder Público, principalmente da Prefeitura Municipal de Vitória que, via federações esportivas, auxilia na manutenção do esporte.

Palavras chave: Clubes, gestão esportiva, planejamento.

INTRODUÇÃO

Com a perspectiva dos clubes se tornarem profissionais, a gestão ou a administração voltada para o esporte passou a ser uma ferramenta de auxilio imediato para o processo de gerenciamento dos clubes, ganhando enfoques diversos tanto no cenário nacional como no internacional.

A exemplo do que aconteceu na Europa, muitos clubes brasileiros estão buscaram adotar um modelo de gestão esportiva associando-se a grandes empresas, na tentativa de se tornar um clube profissional. Nesses termos, a gestão voltada para o esporte ganha destaque e a luz de pesquisas desenvolvidos dentro da área da Educação Física, bem como em demais áreas do conhecimento que lidam com essa temática, demonstram que a profissionalização dos clubes é um fator relevante para melhoria do esporte como um todo.

No futebol, Brunoro e Afif (1997) destacam como caso típico a Sociedade Esportiva Palmeiras e sua parceria com a Parmalat, que desfrutou de longos anos de sucesso por meio do processo de empresalização do departamento de futebol. Dessa maneira, a empresa Parmalat passou a ser a responsável pelo departamento de futebol enquanto o Clube Palmeiras ficou com as demais modalidades. A empresa passou a investir no esporte com altas contratações de jogadores associando a marca Parmalat ao Clube. Esse fato favoreceu a divulgação e o fortalecimento de seus produtos no Brasil.

O mesmo aconteceu no voleibol com o Banespa Santander, Leite Moça, Rexona que acharam possibilidades de solução em parceria feitas com empresas nacionais e multinacionais. No entanto, esses tipos de parcerias não ocorrem sem problemas, pelo contrário, pelo contrário, alguns clubes tiveram problemas de contrato, outros com questões de exposição da marca, ou até mesmo pelo fato de não terem o retorno esperado.

Diante desse quadro parece-nos interessante analisar os processos administrativos de três Clubes do município de Vitória, capital do estado do Espírito Santo, sendo eles: Clube de Natação e Regatas Álvares Cabral, Clube Ítalo Brasileiro e Clube de Regatas Saldanha da Gama. A princípio tivemos como preocupação verificar os gastos referentes à participação em competições oficiais, de acordo com cada modalidade, incluindo gasto com atletas, arbitragens, planejamento, federações e viagens para disputar campeonatos.

A pesquisa, cujo tipo é analítico descritivo, foi efetuada no segundo semestre de 2005 e utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Os sujeitos

participantes das entrevistas foram: o presidente do Clube Saldanha da Gama, o Coordenador das escolinhas esportivas do Clube Ítalo Brasileiro e os diretores do esporte terrestre e esportes aquáticos do Clube de Natação e Regatas Álvares Cabral.

A seleção dos sujeitos foi efetuada tomando como base à disponibilidade em participar da pesquisa, já que eram os clubes que indicavam quem deveria ser entrevistado, muito embora, tenhamos, buscado entrevistar os diretores de cada clube. Essa dificuldade nos levou a entrevistar pessoas de diferentes cargos, o que, na nossa leitura, não comprometeu os dados da pesquisa, pois todos os entrevistados tinham os conhecimentos da estrutura e funcionamento do clube.

Por fim, é pertinente destacar que a intenção inicial era tomar como amostra do estudo todos os clubes de Vitória, ou seja, oito clubes, no entanto, apenas três aceitaram fazer parte da pesquisa, o que representa 37,5% do universo total. Os dados foram analisados tomando como referencial os conteúdos das falas dos sujeitos.

O CLUBE PROFISSIONAL E A GESTÃO ESPORTIVA

Estamos trabalhando com o conceito elaborado por Melo Neto (1998) que define o clube profissional como aquele que possui em sua gestão um processo administrativo profissional e empresarial. Sua leitura está centrada no lucro e na rentabilidade, entendendo a visão dos associados e torcedores como segmento de mercado, com a direção sendo remunerada e, portanto cobrada em termos de resultados e rentabilidade, onde a marca será o maior patrimônio do clube.

Essa reflexão se opõe a ideia do clube amador que é baseada em valores de tradição e o comportamento de seus dirigentes é influenciado por dimensão irracional, onde tudo é pensado para o associado, tendo como base o estatuto. Além disso, os atletas são vistos como maior patrimônio do clube, predominando a emoção sobre a racionalidade. Uma outra característica é forte influência dos conselheiros que, geralmente, são sócios de longos anos do clube ou ex-atletas que tem uma opinião conservadora mediante as mudanças internas que deveriam ocorrer a fim de transformar a sua gestão em um clube profissional. O foco recai sobre os associados e torcedores, com o processo de gestão sendo condicionado via estatuto e/ou conselheiros.

É possível encontrar grandes diferenças entre a profissionalização e o amadorismo dentro dos clubes esportivos. Nesse aspecto, a profissionalização torna-se um processo constante que leva tempo e muito trabalho, iniciando sempre a partir da mudança de condução administrativa que é exercida no clube. Dessa maneira, é importante para o clube à formação de um planejamento estratégico com três fatores considerado de sucesso por Mello Neto (1998), quais sejam, o profissionalismo dos dirigentes, a valorização e a comercialização da marca e, as ações de parcerias via empresas. Esses fatores são apresentados pelo autor da seguinte maneira:



Para Mello Neto (1998), não existe um termo concreto para classificar a gestão, ela assume, geralmente, o significado de organização ou administração. A gestão esportiva é um dos campos de estudos da administração responsável pela organização, planejamento, direção e controle de uma empresa, instituição, eventos, etc.

Capinussú (1985), argumenta que a administração exprime o desempenho de qualquer função que exceda a capacidade de uma só pessoa. Trata-se, nesse caso, de orientar, dirigir, e controlar, um grupo de pessoas empenhadas em executar uma ou mais tarefas, conjuntamente ou não, mas todas com um objetivo em comum. De igual modo, Chiavenato (1989) define a gestão como a ação de prestar serviço ou ajuda, onde a administração em si representa todas as ações de atividades referentes ao planejamento, organização, controle, direção e ações empresariais.

É possível verificar aproximações dos conceitos realizados por Mello Neto (1998), Capinussú (1985) e Chiavenato (1989), no que diz respeito ao papel da gestão no segmento empresarial, sendo aplicado ao contexto esportivo. Nota-se que os processos são os mesmos seguidos por todos os autores quando tratados como uma empresa. Já Nolasco et al (2004, p 760) conceitua a gestão do esporte como:

> [...] à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde.

Muito embora, existam diferenças conceituais sobre o que seria a gestão, todos os autores demonstram a mesma opinião quanto ao papel desempenhado pelo gestor, que, nesse caso, é entendido como o responsável pela administração do clube. De acordo com Celma (2004, p. 32) o papel do gestor consiste por:

> 1. Liderar responsavelmente sua organização conduzindo a melhora, dirigindo seu pessoal com inovação.
> 2. Negociar com os distintos agentes econômicos, sociais, etc. Realizar pactos defendendo seu patrimônio e seus interesses atuais no futuro.
> 3. Zelar pelos interesses internos e externos da propriedade e de empregador, a gestão e administração de seus recursos com a viabilidade de seis projetos e objetivos, etc.
> 4. Comunicar as informações em todos os sentidos, transmitindo as instruções, conhecimento e visões de organização, reconhecendo as sugestões e cuidados.
> 5. Representar a sua organização frente aos clientes, a instituições com competência.

Cabe ao gestor, nessa perspectiva, executar as tarefas da empresa oportunizando mais eficiência e eficácia ao processo administrativo, que são geridos por meio de métodos, regras e regulamento dos procedimentos a serem seguidos pelas empresas. No entanto, fica-nos as seguintes perguntas: como estão estruturados os Clubes Ítalo Brasileiro, Regatas Saldanha da Gama, Natação e Regatas Álvares Cabral do município de Vitória-ES? Como são efetuados gastos referentes à participação em competições oficiais?

HISTÓRICO DOS CLUBES

O **Clube Ítalo Brasileiro** foi fundado, conforme seu estatuto, em 13 de maio de 1968 por descendente de italianos que residiam no Estado do Espírito Santo. Sua sede foi doação do Governo Estadual e está localizado em área nobre da cidade, na Ilha do Boi. É uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, constituídos por meio de títulos patrimoniais, regidas por estatuto próprio. Sua estrutura física é constituída por um ginásio poliesportivo, um campo de futebol soçiety, duas quadras de tênis, uma academia, salão de festa, salão de jogos, churrasqueira, sauna e parque aquático. Hoje o Clube ítalo Brasileiro tem 2.500 sócios e uma área de 27.000 m². A fonte de lucro do Clube advém das escolinhas de esporte e mensalidade dos associados que pagam uma quantia mensal. Essa renda é investida no clube para beneficio dos

associados mediante o conselho deliberativo do clube, no qual, procuram tomar as decisões coletivamente buscando atender a solicitações dos associados e atrair novos sócios.

Fundado em 29 de julho de 1902,o **Clube de Regatas Saldanha da Gama (CRSG)**, surgiu, de acordo com Endlich (2003, p. 18), "motivado por jovens espírito-santenses, que se sentiram alijados da participação no Clube de Natação e Regatas Álvares Cabral" . Sua sede provisória funcionou em um barracão, mas não há informações precisas sobre a mudança para a sede definitiva. Atualmente o clube vendeu sua sede social – o "Forte São João" – para a Prefeitura Municipal de Vitória ficando somente com a área esportiva. Localiza-se em Vitória na Avenida Beira Mar, com a seguinte estrutura física: um ginásio poliesportivo, duas quadras externas e um tanque para a prática do Remo além de uma garagem para os barcos. Sua renda é composta de receitas de associados – embora poucos, e ajuda financeira de órgãos públicos.

O **Clube de Natação e Regatas Álvares Cabral (CNRAC)** foi fundado, de acordo com seu estatuto, em 6 de julho de 1902 por portugueses que residiam em Vitória. Localizado na Avenida Marechal Mascarenhas de Moraes é o clube de melhor estrutura física do estado contendo 108.000 m^2 para utilização de diversas práticas esportiva.[24] O Álvares, assim como o Clube Ítalo, é uma entidade que se mantém da mensalidade pagas pelos associados além dos títulos de sócios honorários que são vendidos num valor de R$ 300,00. Além desta também advém verba de patrocínio da Prefeitura de Vitória e escolinhas de esportes.

E importante destacar que todos estes três clubes estudados são considerados entidades sem fins lucrativos, tendo a finalidade de eles próprios de gerirem os seus próprios recursos financeiros não dependendo de Poder Público. No entanto, essa não é a realidade desses clubes. Por uma questão histórica, todos foram fundados e mantidos durante boa parte do tempo com auxílio dos órgãos. A PMV em sua Política de Esportes entende que Esporte de Alto Rendimento se faz através de clubes. A partir disso propõe a revitalização dos mesmos com ações planejadas em quatro etapas: legislação de isenção do IPTU, organização dos Jogos Comunitários Vitória da Paz, Jogos Faculdades-Clubes e Campeonatos e Torneios Municipais entre clubes e associações esportivas regularmente constituídas.

Assim como Capinussú (2002), verificamos que a estruturação dos clubes está fundamentada em função de uma legislação implantada em 14 de abril de 1941, quando o Conselho Nacional de Desporto foi criado, integrando a estrutura do Ministério da Educação e Cultura. Nesse caso, os clubes têm como poderes quatro órgãos: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Diretor e Conselho Fiscal.

GESTÃO DOS CLUBES DE VITÓRIA: ALGUMAS REFLEXÕES

Observamos que os clubes estudados possuem uma constante dependência do Poder Público, principalmente da Secretaria de Esporte da Prefeitura Municipal de Vitória para a manutenção das práticas esportivas e participação em eventos. Essa ação da prefeitura está respaldada na Lei nº 6.177.

A Lei nº 6.177 concede estímulos fiscais aos clubes sociais esportivos, sediados no Município de Vitória, que desenvolvem modalidades de esportes, filiados, vinculados ou reconhecidos pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB). Como forma de incentivo, os Clubes Sociais Esportivos, que comprovadamente desenvolvam modalidades de esportes filiados, vinculados ou reconhecidos pelo Comitê Olímpico Brasileiro - COB, com participação em competições oficiais, gozarão de redução no valor do Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e da Taxa de Coleta de Resíduos Sólidos - TCRS. Para o IPTU, a redução será concedida proporcionalmente à razão de 1/3(um terço) do valor do referido imposto para cada modalidade esportiva, até o máximo de 03 (três) modalidades. Já para a TCRS, a redução será concedida mediante contrapartida das entidades nele referidas, conforme os seguintes parágrafos:

[24] Maiores detalhes verificar site <www.clubealvarescabral.com.br>.

> § 1º. Destinação, para os alunos da Rede Pública Municipal de, no mínimo, 20% (vinte por cento) das vagas disponíveis para a prática das modalidades esportivas desenvolvidas pela entidade.
> § 2º. Liberação das dependências físicas da entidade para utilização por parte do Poder Público Municipal mediante prévia requisição.

Essa Lei define ainda que as dívidas anteriores referentes ao IPTU e a TCRS serão reduzidas, na mesma proporção desde que comprovada nos exercícios anteriores a prática de até 3 (três) modalidades de esportes filiados, vinculados ou reconhecidos pelo Comitê Olímpico Brasileiro - COB, com participação em competições oficiais.[25] No caso, específico dos clubes estudados, verificamos que eles estabeleceram convênios com a Prefeitura de Vitória definindo o uso de seus espaços para a realização de eventos de natureza esportiva e não esportivas. Além disso, são destinadas as escolinhas um percentual de 20% das vagas para alunos da Rede Municipal de Ensino.

Uma outra questão tomada como *focus* nesta pesquisa refere-se realização do planejamento. Segundo Roche (2002. P. 18), planejar é estabelecer um objetivo e, logo, determinar o curso da ação que se deve seguir para alcançar. É notória a necessidade de o planejamento ser efetuado com a definição de objetivos e metas pretendidas pela entidade esportiva. Contudo, o presidente do Regatas Saldanha da Gama destaca que o planejamento é exercido por cada treinador e que o clube não tem um planejamento sistematizado como um todo para ser seguido

Notamos, nesse caso, que além de não haver planejamento das ações a serem efetuadas no clube também não encontra os o gestor administrativo. A esse profissional compete:

> [...] a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelecem as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controle (FAYOL, 2006, p.44).

Esse não é um fato isolado do Saldanha da Gama, na verdade, o que se percebe é o mesmo panorama para os demais clubes analisados. Cabe aos gestores de uma forma geral, promover uma sistematização, voltada para a execução de um bom planejamento que inclua no papel e na prática todas as relações focada na administração geral dessas entidades.

A não existência de um gestor está associada a um outro problema, qual seja, a falta de organização do setor administrativo dos clubes que, na maioria dos casos, demonstram ser amadora, não tendo controle, nem direção das atividades exercidas durante o período de competições. Segundo, Melo Neto (1998, p. 35) “para que a gestão dentro de um clube aconteça é necessário que dentro do mesmo se tenha todo um setor administrativo, que será responsável por toda a parte financeira do clube”.

Também é relevante compreender que os gestores são todas as pessoas responsáveis pela administração exercida dentro da entidade, seja ela financeira, social, administrativa ou patrimonial. Esses cargos ficam a disposição do presidente, e seu vice-presidente, que são os gestores responsáveis pelas questões política.

Gastos com atletas: salário, alimentação, hospedagem e transporte

[25] Além de conceder estímulos fiscais no que diz respeito à redução no valor do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU e da taxa de coleta de resíduos sólidos – TCRS e contribuir com a área financeira das entidades, a Lei nº 6.177/2004 também presta um importante serviço na área social, destinando 20% (vinte por cento) das vagas disponíveis para a prática das modalidades esportivas desenvolvidas pela entidade aos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino.

Com base nos excertos de falas do presidente do Clube de Regatas Saldanha da Gama, não identificamos uma preocupação sobre os gastos dos seus atletas, fato esse definido pela falta de investimentos do clube para essa setor, como pode ser observado a seguir:

> [...] o clube na maioria das vezes não têm gastos com seus atletas, as vezes quando eles vão para competições fora do estado é que o clube ajuda na alimentação ou hospedagem.

No que diz respeito ao demais agente participantes da pesquisa se verificou o contrário colocado pelo clube acima. De acordo com a secretária dos esportes terrestres do Álvares Cabral,

> [...] o clube possui todos os balanços de viajem ocorridos nos últimos seis meses, tendo controle dos gastos com a alimentação, hospedagem e transporte não possuindo salários para os atletas, somente para o técnico. Geralmente as viagens são para as equipes não profissionais do clube.

Segundo o diretor do esporte terrestre não é muito comum ser feito viagens prolongadas. Geralmente os jogos são realizados em locais próximos o que reduz os gastos, pois o clube libera uma verba limite não podendo exceder a cota. Verificamos, nesse clube, a existência de gastos com o esporte e do controle/registros desses gastos, o que demonstra um panorama positivo diante do cenário investigado.

O coordenador do Ítalo Brasileiro ressalta que o clube procurou contratar um profissional para controlar os gastos efetuados no clube e nas escolinhas de esporte, no que se refere, a salário e materiais, como ele mesmo afirma:

> [...] o controle de todos os gastos efetuados referentes a salário, e materiais. Quanto a hotel, alimentação, não ocorre nenhum gasto, pois a equipe não disputa campeonatos fora do município de Vitória.

Identificamos que todos os clubes ao mencionarem os gastos concernentes ao esporte destacaram que as modalidades existentes são todas provenientes de escolinhas para formação de base, ou seja, nenhum dos clubes estabelece um trabalho voltado para as equipes profissionais. Mesmo o Saldanha que participa de campeonatos adultos de remo e basquete não apresenta uma prática de profissionalização dos atletas.

Quanto aos patrocínios, o presidente do Clube Saldanha da Gama destaca que não possui nenhum, segundo ele,

> [...] no remo há uma pequena ajuda da Prefeitura Municipal de Vitória durante as competições estaduais e nacionais, com uma verba, que advêm da lei Jayme Navarro de Carvalho através do programa adote um atleta que ocorre via federação. A federação indica o atleta de destaque em cada modalidade para recebimento de bolsa, levando em consideração o desempenho dessas atletas.

A Lei nº 5.892, mais conhecida como Lei Jaime Navarro de Carvalho autoriza o Poder Executivo Municipal a celebrar convênios de cooperação mútua com federações de esporte amador, olímpico e paraolímpico para a execução de dois programas: o calendário esportivo que consiste na liberação de recursos financeiros para que as federações possam realizar campeonatos e/ou eventos esportivos no ano, conforme calendário, bem como difundir as modalidades esportivas. O segundo programa é o adote um atleta que destina-se a incentivar atletas que, individual ou coletivamente, obtenham destaque em sua modalidade.

Existem outros casos, como nas modalidades de futsal e basquetebol, que o investimento com transporte, alimentação e hospedagem são financiadas pelo treinador da equipe, sendo algumas vezes custeado pelos próprios atletas. Esses dados indicam a situação preocupante em que se encontram os clubes investigados.

Contudo, dois dos três clubes analisados apresentaram o coordenador de esporte. Cabe ao coordenador do Ítalo Brasileiro coordenar o projeto de escolinhas de esporte a fim de fomentar a prática de atividades e trazer mais sócios para o clube.

Já o Álvares Cabral possui dois diretores: um de esportes terrestres e outro de esportes aquáticos e dois coordenadores. Nos esportes terrestres, às modalidades de basquetebol, futsal e voleibol são gerenciados pelo clube, tendo seus atletas federados. As demais modalidades têm o espaço terceirizado para a prática de atividades físicas e somente participam de competições internas promovida pelos próprios responsáveis dessas modalidades. Segundo a secretária dos esportes terrestres e aquáticos todos os atletas filiados ao clube e federados possuem registro no clube, assim como os gastos de cada modalidade esportiva.

O diretor esportivo tem como função fazer cumprir o estatuto do clube, os seus regulamentos, decisões e poderes que lhe são designados, como ele mesmo afirma. Nesses contornos, percebemos que não há a figura do gestor, mas do diretor esportivo.

Segundo Brunoro e Afif (1996), existem diferença nítida entre o diretor do clube e o da empresa. Geralmente, o diretor esportivo não pode dispor de tempo integral para exercer sua função porque tem outras atividades profissionais. Já o diretor executivo contratado pela empresa, permanece dentro do clube procurando exercer uma tarefa voltada para a fiscalização.

Os autores destacam que no período de co-gestão Palmeiras/Parmalat, o clube possuía um gestor (diretor esportivo) que exercia funções administrativas, procurando resolver os problemas e pendências dentro do clube. Durante esse período a empresa Parmalat também contratou um gestor (diretor executivo) tendo como função às mesmas do gestor esportivo. Brunoro e afif (1996), em seus estudos citam a tendência de existir futuramente apenas uma pessoa para esta função.

CONCLUSÃO

Com base nos achados desta pesquisa é possível afirmar que os clubes entrevistados não têm a preocupação com as questões relacionadas à gestão esportiva assim como o planejamento. Apesar dos esforços empreendidos por alguns clubes, de maneira geral, todos são administrados de forma amadora e não sistematizada, gerando uma má organização administrativa e uma constante dependência do Poder Público.

No entanto, passado quase um anos dessa pesquisa, percebemos algumas mudanças nesse cenário. O exemplo disso é a participação do Clube de Regatas Saldanha da Gama no campeonato nacional de basquete como o apoio da Prefeitura Municipal de Vitória e do Governo do Estado do Espírito Santo via as Secretarias de Esporte e patrocínio de empresas privadas como a Aracruz Celulose. Já o Clube Álvares Cabral entrou na superliga de voleibol masculino contando também com os apoios da Prefeitura de Vitória e pelo Governo do Estado com o patrocínio de empresa privada Água Mineral Ingá e da Farmácia Alquimia. Observa-se, com base nessas iniciativas, um movimento de profissionalização do esporte no município de Vitória.

Consideramos inteiramente pertinente esse movimento, entretanto, acreditamos que ele só irá ter continuidade na medida em que se realize planejamentos de médio a longo prazo, no qual, ganha lugar central a gestão esportiva profissional.

REFERÊNCIAS

BRUNORO E AFIF. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente,1996.

CAMPIGLIA, A. O., CAMPIGLIA,O. R. P. **Controle de gestão**: controladoria financeira de empresas. São Paulo: Atlas,1995.

CAPINUSSÚ, J. M. **Planejamento macro em educação física e desportos**. São Paulo: Ibrasa,1985

_____. **Administração desportiva moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral.** São Paulo: McDraw,1989.

CELMA, J. **Abc Del gestor deportivo**. Barcelona: Inde,2004

ENDLICH, J. P. **Uma história do futsal no Espírito Santo**. 2003. 32 f. Monografia. (Licenciatura Plena em Educação Física) – Curso de Educação Física, Esporte e Lazer, Centro Universitário Vila Velha, Vila Velha, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas,1994.

VITORIA. Lei n° 5.892, de 26 de maio de 2006. **Diário oficial**. Disponível em: http://www.vitoria.es.gov.br/webleis/Leis/L5892>. Acesso em: 27 fev. 2007.

_____. Lei nº 6177, 26 de agosto de 2004. **Diário oficial**. Disponível em: <http://www.vitoria.es.gov.br/webleis/Leis/L6177>. Acesso em: 27 fev. 2007.

MELLO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos**: a base para a criação do clube-empresa. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

NOLASCO, V. P. et al. Administração e gestão esportiva. In: COSTA, L. (Org). **Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividade física e saúde e lazer no Brasil**. Rio de janeiro: Shape, 2005.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva**: planejamento estratégico nas organizações desportivas. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.