



GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL: UM CASO PARA ENSINO

Allan Maiochi

allanmaiochi@hotmail.com

Bruno Henrique Crispim

bhc_henrique@hotmail.com

Jailson Lana

jailson.lana@univali.br

Raul Beal Partyka

raul.partyka@fgv.edu.br

Resumo

Este caso retrata a história real do Clube Náutico Marcílio Dias, quando dois empresários assumem a gestão. Com o fluxo de caixa comprometido, salários em atraso, e problemas de gestão que afetavam diretamente o desempenho do clube, como não deixar o clube “morrer”? O caso proporciona uma reflexão sobre a utilização de ferramentas e processos de gestão profissional que devem ser aplicados na gestão esportiva. São abordadas as didáticas das novas propostas de gestão esportivas, novos modelos e ferramentas no contexto esportivo, relacionadas ao conceito de marketing esportivo como forma de receita para os clubes. O clube passava pela pior crise de sua história. Com o intuito de reestabelecer a credibilidade do clube, este caso explora um dos aspectos de gestão, o marketing esportivo, desfrutando da paixão nacional, o futebol. Este é um caso para ensino sobre o dilema real na história do Clube Náutico Marcílio Dias. O caso foi construído usando fontes de dados primária, através de entrevista com o atual presidente do clube, e fontes secundárias, a partir de notícias veiculadas em jornais, revistas e documentos do site oficial do clube. Diversas campanhas promovidas pela diretoria a partir da concepção do Marketing Esportivo assumido pelo clube geraram oportunidades de negócios que deram sustentação à longevidade do clube. Os clubes têm de ser vistos como organizações complexas, compostas não só por especialistas (técnicos e jogadores) à beira do relvado, mas também por especialistas em gestão.’

Palavras-chave: Gestão esportiva; planejamento estratégico; marketing esportivo; gestão profissional; clube de futebol

1 O renascimento de um clube centenário

O Clube Náutico Marcílio Dias foi fundado na cidade de Itajaí no ano de 1919 e criou uma tradição muito grande no estado de Santa Catarina, além de ser o clube mais antigo do estado. A cidade de Itajaí abraçou o clube e sua torcida apaixonada sempre compareceu em peso nos jogos. De 2012 a 2016 o clube viveu os piores momentos da história. Em setembro de 2016, ano de eleição no Clube Náutico Marcílio Dias - CNMD, e mais uma vez o clube estava à beira de mais uma queda de divisão na competição estadual. A cada dia que passava a situação ficava ainda mais crítica com problemas de várias naturezas a serem resolvidos. Hercílio e Lucas, empresários, torcedores e sócios do Marcílio Dias, vendo que a situação preocupava, conversavam no sentido de buscar soluções para o clube do coração. Destas conversas, surgiu a possibilidade de candidatarem-se para presidência do clube para implementar suas ideias de gestão.

Após alguns meses de campanha junto aos sócios votantes, a eleição se aproximava e a esperança aumentava sobre uma vitória no pleito. Caso vencessem a eleição, Lucas ficaria com a presidência e Hercílio com a vice-presidência.

- Não aguento mais ver o clube afundando a cada dia e não conseguir fazer nada a mais para ajudar, precisamos vencer esta eleição – disse Lucas.

- Já estou em contato com diversas empresas que têm interesse em nos ajudar, porém só podemos dar continuidade assim que assumirmos o clube – disse um dos apoiadores.

- As chances são boas de assumirmos o clube no próximo ano, estamos com bastante apoiadores na nossa campanha – disse Hercílio.

- Estou bastante confiante com isso também, este foi um péssimo ano para o Marcílio Dias, me dói o coração ver o clube que tanto amo nessa situação – afirmou Lucas.

- *Mesmo assim, temos que continuar apoiando a atual diretoria, eles ainda estão à frente do clube e precisamos torcer que eles mantenham, pelo menos, o clube na série B!* – disse Hercílio.

- *Se manter na série B vai ser importante, caso consigamos ganhar as eleições no ano que vem* – disse Lucas.

E assim, chega o grande dia esperado, a eleição. Todos muito aflitos no clube aguardando a apuração dos votos. Após horas de espera, o comitê avaliativo traz o resultado.

- *Boa noite, foram computados 163 votos, entre a assembleia geral, conselho deliberativo e o comitê de gestão, sendo assim chegamos em um resultado, com 52% dos votos Jose Almeida está reeleito e permanece, junto com sua diretoria, por mais 4 anos.*

Não foi desta vez que Lucas e Hercílio puderam assumir a gestão do clube e implantar suas ideias e projetos. Terão de esperar mais 4 anos para participar de uma nova eleição. Mas claro, o receio era que o clube não chegasse até lá. Não se sabia o que poderia acontecer com o clube durante todo esse tempo, mas sabiam que a única alternativa era apoiar José Almeida e sua diretoria.

- *Foi nossa primeira eleição, fica de aprendizado para a próxima* – afirmou Lucas.

- *Com certeza, mas o momento agora é apoiar o José para que ele consiga reverter a atual situação do clube* – disse Hercílio.

- *Que ele consiga colocar seu planejamento em prática, vamos nos colocar à disposição para ajudá-lo* – afirmou Lucas.

Após alguns dias da eleição, em uma tarde de sábado, Hercílio, Lucas e seus amigos se reuniram em um clima descontraído no encontro semanal do clube, chamado “Sabacilio”, para jogar futebol. É claro, a eleição e a atual administração do clube também foi pauta das conversas.

- *E aí Hercílio, que pena nossa diretoria não assumir o clube no próximo ano, estava confiante de que iríamos levantar o clube* – disse um dos conselheiros presente.

- *Nem me fale! Já tínhamos um planejamento pronto, e tinha certeza de que esse planejamento traria resultados* – afirmou Hercílio chateado.

- *A atual diretoria vem afundando o clube cada vez mais, desde 2012 essa palhaçada* – disse o conselheiro novamente.

- *Não posso julgar, nesse momento temos que apoiar, porém teremos que esperar até a próxima eleição* – disse Hercílio

O encontro, regado a conversas, comidas e bebidas continuou. Mas por volta de 17h30min daquele dia, chega o advogado do clube, segurando um molho de chaves e diversos papeis.

- *Lucas e Hercílio estão aqui?*

- *Sim.* Responderam os dois apreensivos.

- *Tenho um recado muito importante para vocês. O atual presidente não aguentou a pressão e renunciou ao cargo. Desta forma, a partir de hoje, de acordo com o regimento do clube, o Marcílio Dias, passa a ser responsabilidade de vocês* – afirmou o advogado do clube.

Após o recado do advogado, todos ficaram surpresos com o que acontecia naquele momento, pois sabiam do jogo importante marcado para segunda-feira seguinte e que, em caso de derrota, levaria à queda do clube para a terceira divisão do Estadual.

- *Ele não pode fazer isso, como vamos assumir o clube assim, do nada?* – questionou um conselheiro.

- *Eu acho que é uma furada assumirmos o clube assim* – disse Lucas.

- *Pessoal, vamos organizar! A primeira coisa que temos que fazer é nos prepararmos para o jogo de segunda-feira e focar em manter o clube na série B do Estadual* – disse Hercílio.

- *É verdade, não temos tempo para lamentar. E bem para o fim, a gente não queria assumir o clube? Então tá aí! Não foi da forma que gostaríamos, mas conseguimos. Vamos contornar esse problema e manter o Marcílio Dias na série B* – disse Lucas.

2 Treino é treino, jogo é jogo

Chegando no clube, a poucos dias do jogo decisivo e sem conseguir implementar o planejamento feito com sua diretoria, presidente e vice chamaram os jogadores para explicar o que estava acontecendo. A situação era pior do que eles imaginavam: jogadores em greve, deitados na frente do ônibus e se recusando a viajar para jogar. Caso não jogassem, resultaria em um W.O. e consequentemente a queda do clube. Nesse momento, a nova diretoria, junto com a comissão técnica reúne os jogadores para uma conversa:

- *Pessoal, temos um recado muito importante para vocês: o antigo presidente renunciou e estamos assumindo o clube. Sei que a situação não é das melhores, porém, preciso que honrem a camisa do Marcílio Dias* – disse Hercílio.

- *Estamos com três meses de salários atrasados, não vamos viajar sem uma garantia de pagamento* – disse um dos jogadores.

- *Não conseguimos dar essa garantia a curto prazo para vocês, precisamos de tempo para conseguir colocar as coisas no lugar. Uma coisa podemos prometer: vamos honrar com os nossos compromissos a partir de hoje, por isso peço-lhes para que cumpram com o de vocês* – disse Lucas presidente do clube.

Após essa conversa alguns jogadores compraram a ideia e outros não se entusiasmaram tanto. A diretoria teve que buscar alternativas para compor o elenco que estava reduzido.

- *Conseguimos convencer alguns, porém só temos 9 jogadores ainda* – disse um dos diretores.

- *Temos algumas horas para fechar o elenco para esse jogo. Onde vamos conseguir?* – perguntou um dos diretores.

- *Como está a base do clube? Está ativa?* – perguntou Hercílio.

- *Vamos dar uma olhada na base do clube, acredito que acharemos alguns jogadores com potencial para o jogo de hoje* – disse Lucas, presidente do clube.

Após uma conversa com o treinador do time sub-20 e sub-17, selecionaram alguns jogadores pontuais e de potencial nas categorias inferiores para conseguir fechar time e viajar para o jogo decisivo. O clube dependia de um empate para permanecer na série B e caso saísse derrotado seria rebaixado. Tal cenário comprometeria ainda mais a situação do clube afetando desta forma o planejamento para o ano seguinte.

- *Subimos cinco jogadores da base, conseguimos fechar o elenco, iremos viajar com 14 jogadores – disse o técnico.*
- *Estou preocupado com o jogo, um resultado negativo pode afetar nosso planejamento para o ano seguinte – disse Lucas.*
- *Acredito que os jogadores que foram escolhidos são qualificados para conseguir o resultado que a gente precisa – afirmou Hercílio.*

Em um dia muito chuvoso e o campo bastante alagado, dificultando a troca de passes, Marcílio Dias e Porto União empataram em 1x1. Tal resultado deu um ponto na tabela de classificação e esse resultado manteve o Marcílio Dias na série B do campeonato, o que trouxe um alívio muito grande para toda diretoria do clube e para seus torcedores. Primeiro objetivo alcançando, mas havia muito trabalho duro pela frente.

3 A realidade

Após beirar a série C do estadual, a diretoria tinha um difícil trabalho em 2017: trazer a credibilidade do clube dentro e fora de campo, já que a situação ficava ainda mais crítica a cada mês. Salários atrasados, perda de patrocinadores, pressão da torcida e nada de dinheiro no caixa.

- *É pessoal.... a situação do clube é pior do que imaginávamos, estamos com a receita reduzida, sem patrocínio, com muitas penhoras, algumas ações trabalhistas, torcida desanimada com o clube – disse Hercílio.*
- *Quem dera fosse só isso, o estádio está com obras inacabadas, não temos suporte para manter as categorias inferiores para esse ano, todos os funcionários com salários atrasados com risco de greve por parte deles – disse Lucas.*
- *Está uma bagunça, a sala de troféus com conquistas jogadas pelo chão, estádio em condições deploráveis, sem prestação de contas nenhuma – afirmou Hercílio.*
- *Não temos receita para nada, e ainda precisamos montar um elenco competitivo para a disputa do campeonato – disse Lucas.*
- *O clube está à beira da falência, a torcida e essa cidade não merecem isso, precisamos dar a volta por cima, resgatar a confiança de todos e passar credibilidade, fazendo uma gestão transparente e sustentável – disse Hercílio.*
- *Vamos começar a trabalhar, temos muito o que fazer, a gente sabe do potencial desse clube! – afirmou Lucas.*

Antes do início da nova temporada, Lucas e Hercílio colocaram como prioridade trazer novos patrocinadores. Porém, com as finanças em crise, o calendário ineficiente, a falta de credibilidade institucional e política, a perda da qualidade de jogo e a desvalorização do futebol como produto, era muito difícil conseguir patrocinadores. Nesse momento, pensaram em utilizar uma prática impensável no mundo empresarial, mas comum em clubes de futebol do país e tiveram de apelar para amigos e conhecidos, para colocar dinheiro no clube. Após algumas conversas conseguiram um voto de confiança e convencer alguns torcedores ilustres a investir no clube. É sabido que a confiança dos torcedores tem um papel muito importante para um clube de futebol – seja com o investimento monetário, seja com o aspecto emocional.

Após feitos os primeiros ajustes possíveis, a nova temporada se inicia, porém, com um início de campeonato desanimador. A equipe dentro de campo não apresentava um bom

futebol. Com resultados ruins, não conseguiam convencer a torcida a vir para o estádio e prestigiar o clube. Antes mesmo da virada de turno, com apenas nove jogos disputados e menos de dois meses de trabalho o time já chegava ao seu terceiro treinador e jogadores que começaram a competição também tinham sido dispensados em troca de outras peças.

Com a parte financeira no azul, porém a parte esportiva não estava entregando o resultado esperado, a comissão técnica junto com a diretoria fez uma viagem para São Paulo com intuito de observar possíveis reforços para o clube e desta forma suprir carências que faltavam dentro do elenco. O modelo de contratação ainda seguia o tradicional: indicações de empresários, jogadores com quem o técnico trabalhou, conhecidos de outros clubes adversários. Ou seja, muito na opinião pessoal do diretor de futebol e do técnico, sem um setor de inteligência de mercado amparado em estatísticas e monitoramento. O clube ainda era refém dos empresários de jogadores.

Após dias de conversas, a diretoria entra em acordo para empréstimo de dois jogadores, em que o Marcílio Dias arcava com 60% do salário dos jogadores e com valor de compra fixado ao final do contrato.

As contratações surtiram efeito e, com o início do segundo turno, o futebol apresentado já era diferente. O novo treinador e os reforços conseguiram corrigir as falhas técnicas e táticas do time. O resultado foi uma sequência de vitórias e com os pontos acumulados conseguindo a classificação para semifinais do campeonato - a um passo de se subir para elite do campeonato catarinense. Por consequência, confiança dos torcedores resgatada e o estádio cada vez mais cheio.

A expectativa era grande para o início da fase mata-mata. Na partida de ida, vitória por 2x1 do marinho (como carinhosamente era chamado pela torcida). Apenas o empate no jogo da volta garantia a classificação. No dia do jogo a torcida lotou o estádio, compareceu em peso. Mas dentro de campo os velhos problemas apareceram. O time não se entendia, a tensão tomou conta, o futebol apresentado foi abaixo do esperado, resultando em derrota por 1x0 e a perda do acesso. Era um balde de água fria na torcida, na diretoria e em todo o planejamento. Lucas e Hercílio se lamentavam por terem “batido na trave” desta vez para o acesso.

4 A segunda na segunda

Após a tristeza pela permanência na série B, tal cenário relaxou a diretoria e passaram a traçar um cenário mais pessimista. Lucas estava em sua sala, preparando a próxima temporada e, ao organizar alguns documentos, avistou dois contratos de atletas que passaram pela base do clube e naquele momento estavam jogando a série A do campeonato brasileiro. Ainda que incrédulo, vislumbrou uma oportunidade de ouro para conseguir receita para clube.

- *Hercílio, você não vai acreditar no que eu encontrei. Sabe o Leonan e o Cleiton? Esses dois jogadores passaram pela nossa base e hoje estão no Atlético MG – disse Lucas.*

- *Sei sim. Inclusive, o Cleiton acabou de ser vendido por uma “bolada”. Como clube formador, não teríamos percentual sobre esses atletas? – perguntou Hercílio.*

- *Acredito que sim! Minha ideia é analisar melhor esses contratos para conseguirmos gerar alguma receita – Disse Lucas.*

- *Entendi, e quanto são esses percentuais? – perguntou Hercílio.*

- De acordo com o mecanismo de solidariedade da FIFA, como os jogadores passaram por nossa base, temos 5% dos valores envolvidos nas transferências desses atletas – disse Lucas.

- Rapaz, não acredito!!! Até que enfim um sinal dos céus para nos ajudar. Vamos acionar um advogado e garantir essa receita – afirmou Hercílio.

Então o clube Marcílio Dias acionou os representantes do clube Atlético MG e em uma conversa com o diretor jurídico do clube, expuseram os documentos e a situação. Surpreso e incrédulo e ainda que não entendendo bem a situação, um dos representantes jurídicos do clube mineiro retrucou.

- Mas quem garante que esses contratos são verdadeiros, estão todos amassados e velhos.
- Podemos garantir que são verdadeiros, caso não acreditem, entraremos com recurso na FIFA – afirmou o advogado do marinho.

- Não, vamos resolver entre a gente! Não precisamos envolver a FIFA. É ruim para ambos os lados – ponderou o advogado do Atlético MG. - Podemos negociar um valor que fique bom para ambos os lados – ponderou o diretor do Atlético MG.

- Queremos apenas o que temos direito – disse Lucas.

- Sabemos que esses atletas não ficaram muito tempo na base de vocês, então estamos dispostos a pagar 800 mil reais em ambos os atletas, acredito que seja um valor justo – apresentou a proposta automaticamente o advogado do Atlético MG.

- Não acho valor justo, pois recentemente o Cleiton foi vendido por um valor bem alto – disse Lucas.

- Com o tempo de base dos atletas e mais a venda recente do Cleiton, queremos no mínimo 4 milhões de reais – disse o advogado do Marcílio.

Após uma longa conversa entre os representantes dos clubes, em uma negociação que se arrastou por dias, os clubes chegaram a um acordo a partir de uma proposta do Marcílio: 2 milhões de reais parcelados em seis meses, por ambos os jogadores. Após a conquista jurídica, os diretores foram comemorar.

Quando do recebimento da primeira parcela e mais as receitas adquiridas ao longo da temporada, como bilheteria e patrocínio, o clube conseguiu quitar dívidas, como os salários de atletas, funcionários e fornecedores. Mas o clube sofria com muitos processos de ações trabalhistas que poderiam prejudicar o clube futuramente, dentro e fora de campo. Portanto, além da quitação houve a renegociação de dívidas maiores.

5 Dessa vez não escapa!

Em 2018, disputando a série B, mais uma vez e motivados por ter ficado tão perto do acesso no ano anterior, a meta era o acesso para a série A. Com o momento do time favorável, a diretoria se reúne para traçar o planejamento.

- Sabemos que a nossa torcida está bastante empolgada com o time, devíamos aproveitar este momento, criar um projeto para trazer ainda mais torcedores para as arquibancadas – afirmou Lucas.

- Vamos desenvolver um planejamento de marketing para atrair esses novos torcedores e para levantar mais receita para o clube – disse Lucas.

- Como vamos implementar isso? Para qualquer ação de comunicação, precisamos de muito dinheiro. Perguntou um dos diretores.

- *Temos mais parcelas para receber do Atlético-MG, podemos usar esse dinheiro?* – perguntou Lucas.
- *O problema é que estamos com muitas dívidas trabalhistas, estou com pé atrás de usar esse dinheiro. Vamos usar esse dinheiro com cautela* – disse Hercílio.
- *É, o principal objetivo para temporada é o acesso para série A, mas vamos tentar pensar em algo para aproveitar o momento e ampliar as receitas* – disse Lucas.

Com início da nova temporada, o objetivo era fazer com que os torcedores apoiassem ainda mais o clube e fazendo se sentir parte desta reestruturação. Para isso é essencial o resultado desportivo e visando isso, trouxeram alguns jogadores mais experientes para disputar a série B do catarinense, pois o consenso era: se o clube não rendesse dentro de campo a torcida não iria abraçar o projeto.

Na primeira fase, com as expectativas altas por conta de o elenco ter o maior teto salarial da competição, a pressão era maior e isso fez com que time sofresse alguns tropeços, terminando em 4º lugar, era o suficiente para classificar, mas o futebol apresentado abaixo do esperado gerava dúvida para a sequência campeonato.

Seguindo ainda uma praxe do futebol brasileiro, e nesse ponto a diretoria agiu conforme a velha prática, e trocou o técnico. Porém, na segunda fase, com o novo técnico, o clube embalou. Veio uma sequência de bons resultados e o primeiro lugar geral da competição, se classificando diretamente para as finais.

Com o bom desempenho do time a torcida voltou a apoiar o clube, lotando as arquibancadas, comparecendo nos jogos, além disso, o número de sócios torcedores aumentava, fazendo crescer as receitas do clube, fazendo com que o projeto gerasse resultados positivos não somente dentro de campo, mas principalmente fora dele. A renda com bilheteria aumentou e novos sócios torcedores foram conquistados.

Chegada à partida decisiva, valendo o acesso para a elite do futebol Catarinense e, sendo o jogo mais importante do ano para o clube, o Marcílio Dias foi até o estádio do adversário em, Joinville, jogar a primeira partida. Vitória por 3x1 e as coisas pareciam que seriam tranquilas para a decisão em Itajaí. Na partida de volta, em casa, um gol do Marcílio aos 38 minutos da segunda etapa, empatou o jogo, garantido a vaga. Além da histórica classificação, devido há muito tempo não estar na elite, o clube jogaria pela série A do Estadual no ano de seu centenário.

6 O ano (nem tão) surpreendente

Com a temporada de 2018 para trás, o ano 2019 nascia magnífico. O Clube Náutico Marcílio Dias comemorava o centenário.

- *Mais uma temporada em que nossa diretoria está à frente do Marcílio e talvez essa seja a mais importante, centenário do clube e colocamos o clube onde ele nunca deveria ter saído, na série A do campeonato catarinense* – disse Lucas.
- *Conseguimos atingir nosso principal objetivo, que desejávamos desde 2016, nossa receita aumentou muito do ano passado para esse, venda de camisas, recebemos diversas propostas de patrocinadores, vamos ter um bom orçamento para trabalhar esse ano* – afirmou Hercílio.
- *Com esse orçamento a mais podemos montar um time competitivo para brigar pelas primeiras posições, sabemos que a torcida vai lotar os jogos, vamos fazer grandes contratações* – disse um dos diretores entusiasmados.
- *Não, por mais que seja um ano muito especial para o clube temos que manter os pés no chão* – disse Hercílio.

- Exato. As nossas motivações imediatas e principais, não são os títulos ou desempenho dentro de campo. O principal foco é fora de campo. Resolver os velhos problemas, instaurar uma gestão profissional e poder dar um rumo diferente para essa instituição que a gente tanto ama – disse Lucas.

Apesar de a diretoria atual ter conseguido trazer de volta a credibilidade do clube, sabiam que a estrutura precisava ser melhorada. Após semanas de negociações a diretoria fez algumas contratações. Com o teto salarial maior, fortaleceram ainda mais o elenco, pois sabiam que a série A do Catarinense era muito mais competitiva e com patrocinadores mais exigentes.

Com um início de competição truncado, há apenas uma rodada para o fim da fase classificatória, Marcílio Dias e Criciúma brigavam pela última vaga das finais do campeonato. O marinheiro precisava fazer sua parte diante da equipe do Figueirense e fez vitória por 1x0. Porém, dependia de um tropeço do rival. Tudo o que não podia acontecer estava se confirmando. No ano do centenário, esportivamente o desempenho surpreendeu, porém acabou ficando com um gosto amargo com a perda da classificação. Já na parte administrativa teve motivos para comemorar. O clube obteve a quarta maior média de público do campeonato, ficando acima de grandes rivais como Criciúma, Joinville e Brusque. A renda bruta foi de 843.270 reais, a segunda maior do catarinense.

Com o fim do campeonato catarinense, o calendário ainda estava aberto, pois ainda teria mais uma competição para fechar o ano, a copa Santa Catarina. Competição na qual o vencedor levaria uma vaga para a Copa do Brasil, o campeonato mais valioso do país em premiações. Apresentando o bom futebol, o Marcílio se classificou para a final, porém acabou ficando com o vice-campeonato.

- Mais uma temporada acabando, acredito que tenha sido um ano proveitoso, chegamos mais longe do que esperávamos nas competições e principalmente reconquistamos a torcida – disse Lucas.

- Sim, essa foi a melhor de todas, graças a força de nossa torcida tivemos a segunda maior renda de públicos do campeonato. Nossa loja oficial do clube não para de crescer, o melhor ano até agora – disse Hercílio.

7 O imprevisto

Como de praxe, antes da nova temporada se iniciar, a diretoria se reuniu para definir o planejamento para 2020. O resultado do ano anterior, financeiramente, alcançou o maior valor de receitas na história do clube. A proposta para a nova temporada era a de duplicar a receita e conquistar títulos.

- Estamos no caminho certo, nossa gestão transparente e sustentável tem dado resultado – disse Lucas.

- Colocamos os salários e as contas em dia, fundamentais para manter o bom ambiente de trabalho e os jogadores focados apenas no campo – disse um dos conselheiros.

- Sim. Fechamos o ano no azul. Para os próximos dois anos, mantendo o que conseguimos, o desejo é quitar dívidas, zerar o passivo e conseguirmos fechar o ano com lucro líquido – disse Hercílio.

- Agora se tratando de procedimentos internos, precisamos implementar um setor especializado para área esportiva, de análise e desempenho para ter maior assertividade nas contratações – afirmou um dos diretores.

- *De fato. Precisamos fazer melhorias na infraestrutura do clube. Também no centro de treinamento e alojamento, além de investir nas categorias de base* – disse Lucas.

Com grande expectativa a temporada começa, a diretoria sabia do potencial do elenco. O Marcílio começou o campeonato catarinense 2020 e tudo estava acontecendo dentro do planejado. Os resultados dentro de campo alavancavam receitas acima da média. Ainda animados e confiantes para as finais, surge a notícia de um vírus com origem na China, mas que já se alastrava pelo mundo. Em poucos dias, já eram confirmadas mortes decorrentes da COVID-19.

O Marcílio Dias que treinava e se preparava para as finais do campeonato, tem a notícia de que em alguns lugares, medidas de isolamento social, fechamento de comércio e outras restrições foram impostas pelos governos, com o intuito de reduzir o contágio. Então, em 18 de março de 2020, no auge da retomada do clube, a diretoria recebe a notícia em que o Estado de Santa Catarina decreta *lockdown*, cancelando inclusive o Campeonato Catarinense de 2020.

- *Que loucura é essa?! Cancelaram o campeonato? Como assim?* – perguntou Lucas.

- *Não acredito, logo agora que nosso elenco está com o confiança lá em cima, estamos invictos jogando em casa, acho que esse lockdown não dura uma semana* – afirmou Hercílio.

- *Estou preocupado! Acho que esse decreto vai mais longe do que a gente pensa.* – disse um dos conselheiros presente.

- *Não pode ser!!!* – disse Lucas.

- *Precisamos pagar as contas do clube, salários dos jogadores, da comissão técnica, dos funcionários, dos fornecedores! De onde vamos tirar esse recurso?* – disse um dos diretores.

- *O que pode acontecer é eles liberarem os jogos sem torcida. Mesmo assim, isso seria péssimo para nós, tanto desportivamente quanto financeiramente. A torcida estava comparecendo em peso, jogando como o décimo segundo jogador. As empresas também confiaram no clube* – afirmou Hercílio.

- *Temos que encontrar alternativas para conseguir lidar com essa situação. Se perdermos essas receitas, vamos afundar. Tudo o que sofremos e que conquistamos, indo por ralo abaixo. Temos uma responsabilidade com as pessoas, com os torcedores apaixonados, com o esporte, com o futebol* – disse Lucas.

- *O que vamos fazer para administrar essa situação sem ficar devendo para ninguém, sem desamparar nossos jogadores e funcionários, para pagar as contas. Como vamos gerir o clube e depois como vamos retomar quando tudo voltar?* – desesperou-se Hercílio.

- *Estava bom demais para ser verdade. Agora que estávamos colocando o clube no caminho correto, fazendo as coisas certas. É um dilema! Como vamos gerir o clube agora, sendo que não temos mais o principal, que é o time?* – respondeu Lucas, angustiado.

8 Notas de ensino

8.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Assim como muitos clubes esportivos que perceberam ao longo de sua história, a administração de um clube de futebol precisa seguir padrões e modelos empresariais para profissionalizar sua gestão. Portanto, este caso para ensino

promove a reflexão sobre as semelhanças e diferenças entre a gestão empresarial e a gestão esportiva. Para isso é retratado o exemplo do Clube Náutico Marcílio Dias.

O objetivo do caso é refletir sobre prática da gestão esportiva, especialmente em clubes que enfrentam crises financeiras e de credibilidade.

Ao logo do caso, é possível ainda:

- Identificar os modelos de gestão tradicional e amador;
- Gestão como um pilar fundamental da longevidade organizacional.
- Analisar as novas propostas de gestão esportivas, novos modelos e ferramentas que podem ser incluídos no contexto esportivo;
- Compreender os modelos de marketing esportivo para gerar receitas sustentáveis e reverter cenários críticos
- Investigar os modelos aplicados atualmente de marketing esportivo.

O caso apresenta o marketing esportivo pode ser utilizado para transformar um clube de futebol em uma organização mais sólida e confiável aos olhos de investidores, patrocinadores e torcedores. Além disso, o estudo destaca a necessidade de enxergar clubes esportivos como organizações complexas, que não dependem apenas de técnicos e jogadores, mas também de gestores capacitados.

Na prática, os resultados do estudo oferecem insights para gestores esportivos sobre a necessidade de ferramentas de controle financeiro, gestão de fluxo de caixa e planejamento estratégico, fundamentais para evitar crises financeiras; ao usar o marketing esportivo para criar novas fontes de receita, o clube conseguiu fortalecer seu vínculo com a comunidade e atrair investimentos, o que pode ser replicado por outros clubes para aumentar suas receitas de forma sustentável. Essas práticas podem ser aplicadas por gestores de clubes esportivos para transformar desafios em oportunidades, posicionando o clube não apenas como uma equipe competitiva, mas como uma organização financeiramente saudável e estrategicamente direcionada.

8.2 FONTES DE DADOS

As informações utilizadas para a elaboração deste caso de gestão foram obtidas de fontes primárias e secundárias. A primária através de entrevista com o atual presidente do clube, o senhor Hercílio Henrique de Mello Tristão. Para as fontes secundárias foram utilizadas notícias veiculadas em jornais, revistas e documentos do site oficial do clube. O nome da instituição permaneceu fiel durante todo o caso, apenas os nomes de alguns personagens foram disfarçados para preservar a identidade, porém, sem influenciar na contextualização.

Um período de grave crise de diversas naturezas que se agravava com o passar dos anos. Lucas e Hercílio, dois empresários e torcedores do clube, assumem a presidência e a vice-presidência respectivamente, após a renúncia do então mandatário da época. Com o intuito de reestabelecer a credibilidade do clube, um dos aspectos de gestão foi, a exploração maior no marketing esportivo, visto que sua torcida é apaixonada e o futebol muitas vezes tomado pela emoção.

8.3 APLICAÇÃO DO CASO

Por tratar-se de um tema transversal, pode ser aplicado em cursos das áreas de administração e gestão do esporte, na graduação e na pós-graduação. Para a aplicação na pós-graduação, cuja estrutura muitas vezes viabiliza uma preparação prévia por ter aulas aos finais de semana, incentiva-se a solicitação da leitura prévia do caso (Partyka, de

Lima, & Lana, 2021), reservando o tempo total do encontro para aprofundar o debate. Portanto, de modo geral, sugere-se ao professor, que realize toda a abordagem e discussão do caso, em sala de aula. Um plano de aula sugerido, com é indicado na Figura 1.

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Leitura do caso e reflexão individual	15 minutos
(Moderador) Apresentação do dilema central	10 minutos
(Moderador) Formação de pequenos grupos	5 minutos
Reflexão em grupo das questões propostas	30 minutos
(Moderador) Discussão em plenária da resolução das questões	
- Abertura	20 minutos
- Análise	30 minutos
- Encerramento	20 minutos
(Moderador) Fechamento do caso	20 minutos

Figura 1. Plano de aula indicado

O caso foi testado em um no curso de graduação de uma universidade da região sul do Brasil. Após a resolução do caso, foi aplicado um formulário para verificar se o aprendizado geral do trabalho foi alcançado. Os dados obtidos indicaram que o caso foi bem-sucedido e que o padrão de respostas da turma estava dentro do intervalo esperado e pré-determinado. Sugestões e correções foram sugeridas as quais foram integradas ao caso.

8.4 QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO

Ao citar os dois empresários que assumiram a gestão do clube o leitor deve “colocar-se no papel dos protagonistas” para responder as questões apresentadas. A partir da leitura da história, o leitor compreenderá as angústias e receios e, a partir do cenário disposto, estará preparado para resolver o dilema presente no caso.

- 1) Dentro do contexto da gestão esportiva em comparação com a gestão empresarial, quais fundamentos estratégicos podem ser utilizados?
- 2) Olhando para o planejamento estratégico, especificamente no caso do Marcílio Dias, quais foram os pontos que evidenciaram a necessidade de objetivos e como os aspectos da gestão do clube podem servir de exemplo para outros clubes brasileiros que enfrentam dívidas e falta de uma gestão sustentável?
- 3) Considerando os modelos empresariais que resultaram em segurança ou eficácia no meio esportivo, como a transformação do Marcílio Dias em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF) poderia promover uma gestão eficiente e sustentável? Quais benefícios específicos essa mudança traria para a estrutura e operação do clube?
- 4) Assim como a gestão empresarial, na gestão esportiva se estabelece o marketing, chamado de marketing esportivo. De que forma o clube Marcílio Dias pode utilizar-se dos aspectos de marketing?

Questão 1

Em ambos os casos, o conceito central é o da necessidade de gestão profissional e visão estratégica. Dentro do contexto da gestão esportiva em comparação com a gestão empresarial, os fundamentos estratégicos que podem ser utilizados incluem a busca por vantagens competitivas, a compreensão do ambiente de mercado e a adaptação às necessidades dos stakeholders. Tanto uma empresa quanto um clube de futebol precisam adquirir vantagens competitivas, e essa necessidade pode ser sustentada por diversas teorias estratégicas. Este trabalho entende que entre elas, a Teoria dos Recursos e Capacidades (Barney, 1991, Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997) é uma das mais evidentes, pois enfatiza a importância dos recursos e capacidades internas de uma organização como fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991). Nessa perspectiva, não são apenas os produtos ou serviços oferecidos que determinam o sucesso de uma organização, mas sim os recursos que ela possui, que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Siqueira e Muller, 2022). No contexto esportivo, clubes de futebol podem se beneficiar dessa teoria ao identificar e alavancar seus recursos únicos, como talentos humanos, formação de novos atletas, torcida, infraestrutura, marca e reputação, e uma rede de relacionamentos. Ao aplicar a RBV, um clube como o Marcílio Dias pode desenvolver estratégias que explorem esses recursos internos, ajudando a superar desafios e a se diferenciar de seus concorrentes.

Outra teoria relevante e que precisa ser levada em consideração na Gestão esportiva é a Teoria dos Stakeholders, que argumenta que as organizações devem considerar os interesses de todas as partes interessadas que influenciam ou são influenciadas por suas atividades, defendendo que o objetivo da empresa é coordenar o interesse dos diversos stakeholders e não apenas do *shareholder*. (Couto e Zanolla, 2023, Freeman, 1984). Essa abordagem é especialmente importante na gestão esportiva, pois promove uma visão holística e integrada da estratégia. Em um clube de futebol, os stakeholders incluem torcedores, atletas, funcionários, patrocinadores e a comunidade local. Ao incorporar a Teoria dos Stakeholders no planejamento estratégico, os clubes podem aprimorar a comunicação, fomentar relacionamentos e promover a vantagem competitiva sustentável, até porque, segundo Jones et al. (2018) entendem os stakeholders inclusive, como um próprio recurso da organização levando a mesma a possuir vantagem competitiva sustentável. Essa abordagem garante que os interesses dos stakeholders sejam ouvidos e considerados nas decisões estratégicas, criando parcerias e colaborações que beneficiem tanto o clube quanto os envolvidos, além de aumentar a lealdade.

Adicionalmente, a Teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1985) acrescenta uma dimensão importante à análise do sucesso organizacional, que pode ser trazida para o esporte, destacando que a vantagem competitiva pode ser encontrada na estrutura da indústria em que a organização opera. Porter (1985) argumenta que as características do setor, como a concorrência, a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, e a presença de produtos substitutos, desempenham um papel fundamental na definição do potencial competitivo de uma empresa. No contexto dos clubes de futebol, isso significa que fatores como a competitividade da liga, o perfil dos torcedores, a dinâmica de patrocínios e a presença de rivais diretos são cruciais para determinar a estratégia de um clube, a competitividade que uma equipe precisa ter, em relação aos jogadores, por exemplo, é fortemente ditada pelas equipes concorrentes, assim como as séries (A,B,C) dos campeonatos que disputam, isso inclusive demandará mais ou menos investimentos e premiações. Assim, um clube como o Marcílio Dias deve não apenas focar em seus recursos internos, mas também analisar o ambiente externo e as forças competitivas que moldam o mercado do futebol.

Portanto, tanto a Teoria da RBV quanto a Teoria dos Stakeholders, juntamente com a Teoria de Porter, oferecem uma abordagem integrada e robusta para a gestão estratégica no contexto esportivo. Essas teorias permitem que clubes de futebol desenvolvam planos que não apenas visam o desempenho em campo, mas também a construção de relações sólidas com seus diversos públicos e a adaptação às realidades do mercado. Ao considerar esses diferentes ângulos, os clubes podem criar vantagens competitivas sustentáveis que garantam seu sucesso em um ambiente cada vez mais desafiador e dinâmico.

Questão 2

O planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e sucesso de um clube de futebol, conforme apontado por Maximiano (2011), que define esse planejamento como o processo de formular estratégias que consideram a relação da organização com seu ambiente. No contexto esportivo, essa abordagem exige uma investigação completa do ambiente interno do clube, incluindo a definição de metas, objetivos das áreas funcionais, desafios enfrentados e processos de gestão (Pereira et al., 2004). No caso do Marcílio Dias, a necessidade de um planejamento robusto ficou evidente diante de uma série de problemas, como crises políticas, administrativas e financeiras, processos judiciais, greves de funcionários e atletas, e uma significativa perda de credibilidade junto ao mercado e à torcida.

Para enfrentar esses desafios, foi necessário implementar um planejamento separado por setores, com foco tanto no desempenho esportivo quanto na gestão administrativa. A criação de departamentos especializados, como jurídico, financeiro, recursos humanos, marketing e análise de dados, possibilitou uma gestão mais profissional, alinhando as práticas do clube aos modelos utilizados em empresas bem-sucedidas (Eça et al., 2018). Cada setor tem um papel crucial: o departamento jurídico gerencia as questões legais, o financeiro supervisiona os recursos e busca maximizar lucros, enquanto o marketing desenvolve estratégias para engajar o público e aumentar a relevância da marca. Essa estrutura permitiu ao Marcílio Dias estabelecer metas claras para os campeonatos e otimizar contratações de atletas, promovendo um ambiente propício para a melhoria do desempenho em campo.

O desempenho financeiro sustentável é uma questão central para a competitividade no futebol, conforme afirmam Santos (2011) e Leoncini & Silva (2005). O desafio reside na busca por um equilíbrio entre resultados esportivos e financeiros, onde o sucesso em campo deve ser acompanhado de uma gestão financeira saudável. A experiência do Marcílio Dias, com sua transição de um modelo amador para um corporativo, demonstra que a adoção de práticas gerenciais profissionalizadas é essencial para superar as limitações impostas pela gestão amadora, caracterizada pela tomada de decisões emocionais e pela falta de critérios técnicos (Spessoto, 2008; Mazzei & Bastos, 2012).

Em relação à situação de outros clubes brasileiros, que muitas vezes enfrentam dívidas milionárias e gestão insustentável, a experiência do Marcílio Dias oferece lições valiosas. A adoção de uma mentalidade empresarial, que priorize a gestão baseada em dados, planejamento estratégico e a profissionalização das funções administrativas, pode ser um caminho eficaz para reverter cenários críticos. Clubes que ainda operam sob a lógica amadora devem considerar a definição de diretores com base em critérios técnicos e a especialização das funções, para garantir que as decisões sejam tomadas com base em conhecimento e prática, e não apenas por impulsos emocionais.

Portanto, o planejamento estratégico e uma gestão orientada para resultados são fundamentais para que clubes brasileiros, como o Marcílio Dias, possam se tornar mais competitivos e sustentáveis financeiramente. A transição para um modelo de gestão

corporativa pode não apenas melhorar a saúde financeira do clube, mas também fortalecer sua marca e sua presença no cenário esportivo nacional e internacional.

Questão 3

A transformação do Marcílio Dias em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF) pode proporcionar uma série de facilidades na gestão do clube, promovendo uma administração mais eficiente e sustentável. De acordo com Castro, Manssur e Gama (2016), a SAF é uma alternativa jurídica que visa criar um ambiente propício para atrair investidores e parceiros, superando as incompatibilidades historicamente presentes nas entidades esportivas. A implementação desse modelo é respaldada pela Lei 14.193/2021, que não apenas regulamenta a constituição e governança das SAFs, mas também estabelece diretrizes claras para controle, transparência e meios de financiamento da atividade futebolística (Santoro Neto, 2021).

Uma das principais vantagens da SAF é a capacidade de atrair investimentos, permitindo que clubes, como o Marcílio Dias, se modernizem e se afastem das práticas amadoras que tradicionalmente permeiam a gestão do futebol brasileiro. Tomazette (2017) destaca que a estrutura de uma sociedade anônima possibilita a captação ilimitada de recursos financeiros além de pulverizar e limitar os riscos. Essa característica é crucial para clubes que, frequentemente, enfrentam desafios financeiros significativos. Além disso, a SAF promove uma gestão mais profissional, como defendido por Soucie (2002), que afirma que as entidades esportivas devem ser administradas com os mesmos critérios rigorosos aplicados a empresas de sucesso. A nova regulamentação introduzida pela Lei 14.193/2021 estabelece procedimentos de governança e tributação que incentivam a transparência e a responsabilidade na administração dos clubes, criando um ambiente mais seguro para investidores e torcedores (Vieira, 2017).

Exemplos de clubes que já adotaram o modelo SAF, como o Botafogo de Futebol e Regatas, demonstram a eficácia desse sistema. Sob a gestão de um executivo, o Botafogo implementou políticas de remuneração atreladas a metas de desempenho, além de estabelecer um departamento de análise de dados para aprimorar a performance da equipe (Sakate, 2022). Essa abordagem não apenas fortaleceu a estrutura organizacional do clube, mas também promoveu uma cultura de responsabilidade e desempenho, fatores essenciais para o sucesso a longo prazo. Portanto, a transformação do Marcílio Dias em uma SAF não só facilitaria a captação de investimentos, mas também traria segurança, transparência e uma gestão profissionalizada, essenciais para o desenvolvimento e a sustentabilidade do clube no competitivo cenário do futebol brasileiro.

Questão 4

O conceito de marketing esportivo decorre da segmentação de marketing que utiliza o esporte como plataforma de comunicação corporativa ou institucional. Para Pitts (2002, p. 90), é o processo de “elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. Para Contursi (2000) marketing esportivo são é um processo de troca, com objetivo fim de satisfazer o consumidor do esporte. Almeida (2005, p. 40) esclarece que o Marketing Esportivo “é uma variação do Marketing Promocional, realizado através da associação da imagem clube ou time a uma marca de uma empresa”.

O Marcílio Dias por ser um clube centenário e ter uma torcida apaixonada, consegue se beneficiar desse marketing de campanhas, vimos que em nosso caso de ensino as campanhas levantadas pela diretoria sempre tiveram a participação dos torcedores, sendo na compra de novos produtos, em eventos realizados pelo clube para arrecadar dinheiro e no programa sócio

torcedor. Como afirma os autores acima, para se aplicar o Marketing Esportivo de forma efetiva e preciso desenvolver campanhas para reter esses torcedores do clube, ou seja, o Marcílio Dias deve usar a ferramenta para emocionar, engajar e seduzir o público. Como resultado, o Marketing Esportivo é um segmento de marketing que tem como função primordial gerar oportunidades de negócios através do mundo esportivo e utilizá-lo como ferramenta nas estratégias de marketing. Ou em outras palavras, a criação e execução de artefatos de marketing no meio esportivo e tudo o que isso envolve, sejam marcas, clubes, times, atletas, equipamentos ou personalidades.

Referências

Almeida, R.G. (2005). Marketing Esportivo. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Castro, R. R. M., Manssur, J. F. C., & Gama, T. L. (2016). *Sociedade Anônima do Futebol: exposição e comentários ao Projeto de Lei 5.082/16*. São Paulo: Quartier Latin.

Contursi, E. B. (2000). Marketing esportivo (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Sprint.

Couto, M. H. A., & Zanolla, E. (2023). Value relevance do valor distribuído da dva: análise no mercado brasileiro à luz da teoria dos stakeholders e shareholders. *Contabilidade Vista & Revista*, 34(2), 1–27.

Eça, J. P. A., Magalhães-Timotio, J. G., & Leite Filho, G. A. (2018). O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? Uma análise com dados em painel. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 137-161.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. London: Pitman Publishing.

Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391.

Leoncini, M. P. & Silva, M. T. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1) 11-23.10.1590/S0104-530X2005000100003.

Maximiano, A. (2011). *Introdução à Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone.

Partyka, R. B., de Lima, C. E., & Lana, J. (2021). Quanto tempo destinar para as discussões ao ensinar com casos para ensino? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(3), 446–467.

Pereira, C. A. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. V Congresso USP De Controladoria E Contabilidade, São Paulo.

Pitts, B. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Sakate, M. (2022). Queremos reinventar o modelo do futebol brasileiro, diz CEO do Botafogo. Disponível em: <https://exame.com/invest/casual/vamos-reinventar-o-modelo-do-futebol-brasileiro-diz-ceo-do-botafogo>. Acesso em: 11 maio 2022.

Santoro Neto, G. (2021). A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e a monetização da paixão. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Centro Universitário Curitiba.

Santos, A. F. (2011). Gestão econômico-financeira dos clubes de futebol versus desempenho de ranking de clubes da CBF: uma aplicação da análise das componentes principais. 14 Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Siqueira, F. R., & Müller, C. A. da S. (2022). Integration between Stakeholders Theory and Resource-Based Vision: the administration literature path. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-26.

Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona, Espanha: INDE.

Spessoto, R. E. N. (2008). Futebol profissional e administração profissional: Da prática amadorista à gestão competitiva (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Tomazette, M. (2017). *Curso de direito empresarial: Falência e recuperação de empresas*. 5a. ed. São Paulo, Atlas

Vieira, A. B. (2017). Clube-Empresa e Associação Esportiva no futebol: considerações sobre suas diferenças e semelhanças. 2017. 15 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) - Universidade do Sul de Santa Catarina.